

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva

Estudo das motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de adequação ao uso da metodologia *Lean* pelas empresas *Startups* do Agreste de Pernambuco

Recife, 2020

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva

**Estudo das motivações, benefícios e
dificuldades encontrados no processo de
adequação ao uso da metodologia *Lean*
pelas empresas *Startups* do Agreste de
Pernambuco**

Orientadora: Profa. Taciana de Barros Jerônimo, Dra.

Dissertação apresentada como
requisito complementar para
obtenção do grau de mestre em
Administração ao Programa de
Pós Graduação em
Administração da Universidade
Federal de Pernambuco.

Recife, 2020

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586e	<p>Silva, Roberta Vanessa Aragão Félix da Estudo das motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de adequação ao uso da metodologia <i>Lean</i> pelas empresas startups do agreste de Pernambuco / Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva. - 2020. 101 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientadora: Prof.^a Dra. Taciana de Barros Jerônimo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020. Inclui referências, apêndices e anexos.</p> <p>1. Startups. 2. Empreendedorismo. 3. Metodologia <i>Lean</i>. I. Jerônimo, Taciana de Barros (Orientadora). II. Título.</p> <p>658 CDD (22. ed.)</p>
-------	---

UFPE (CSA 2020 – 052)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

Estudo das motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de adequação ao uso da metodologia *Lean* pelas empresas *Startups* do Agreste de Pernambuco

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Banca Examinadora:

Taciana de Barros Jerônimo, Dra., UFPE (Orientadora)

Alexandre José Henrique de Oliveira Luna, Dr., UFPE (Examinador Externo)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, Dr., UFPE (Examinador Interno)

José Roberto Ferreira Guerra, Dr., UFPE (Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela graça dada, me permitindo vivenciar esse momento muito especial de concluir o mestrado e por me fazer forte e corajosa em todos os momentos, mesmo esmorecendo em alguns momentos.

A minha mãe, Rosa, por ser fruto do seu esforço e do seu amor incondicional. Mulher forte e corajosa, sempre lutou para dar a mim e a minha irmã uma boa educação, nos encorajando a trilhar desafios para conquistar nossos sonhos.

Ao meu esposo, Júnior, por embarcar comigo em todas as aventuras. Por se mostrar sempre perseverante e ter a paciência necessária, dividindo comigo todos os desafios e conquistas. Se eu me descobri amante da educação hoje, isso eu devo a você, que enxergou meu potencial, me encorajou e secou minhas lágrimas quando no meio da caminhada eu estive cansada.

A minha irmã Carol, minha prima irmã, Soraya e aos seus pequenos prodígios, Davi e Débora, por serem as irmãs mais lindas, me dando apoio e me enchendo de amor em todos os momentos dessa caminhada.

Aos meus sogros Soni e Claudio, por me acolherem como filha e me amarem em suas orações, sempre fortalecendo meu propósito.

A minha cunhada Crislayne, por me ensinar a ser mais forte, me estimulando a seguir meus sonhos.

Ao meu cachorro Bambino, que me acompanha desde meu fundamental I, me dando amor em forma de “lambeijos”, mesmo hoje estando bem velhinho.

A minha orientadora Taciana, por me permitir crescer e sempre me incentivar a ser uma profissional humana. Acredite, eu tive muita sorte de tê-la na minha vida.

Aos professores Alexandre, Roberto e Muzzio, que gentilmente participaram da minha banca e me possibilitaram inúmeras contribuições para construção dessa pesquisa.

As *Startups* participantes da dissertação, que me acolheram de forma calorosa, sempre com muita simpatia e disponibilidade.

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”

“A mente que se abre a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original.”

-Oliver Wendell Holmes.

RESUMO

As *Startups* se tornaram um poderoso empreendimento para contribuir com a economia de países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Entretanto, existe um alto índice de mortalidade nesse segmento de empresas, devido à falta de *expertise* em ambientes que predominam a incerteza. A metodologia *Lean Startup* auxilia esses negócios com uma visão enxuta dos processos e construção de produtos e serviços com constante feedback dos consumidores, proporcionando aos novos empreendedores uma maior chance de assertividade, já que a visão por processos auxilia o gestor na alocação adequada dos recursos limitados. Assim, o objetivo dessa pesquisa é analisar os principais motivações, benefícios e dificuldades na adequação ao uso da metodologia *Lean*, por meio do pensamento enxuto por parte as empresas *Startups* do agreste pernambucano, exclusivamente na cidade de Caruaru. Em particular, pretende-se identificar a aplicabilidade do pensamento *Lean* como fonte de auxílio para os empreendedores locais, visando a rentabilidade e a escalabilidade no negócio. Para entender este problema a partir de uma perspectiva prática, foi realizado um estudo de caso edescritivo em quatro *startups* sedeadas em Caruaru, Pernambuco. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, tratando os dados com a técnica de análise de conteúdo. O estudo de caso descritivo possibilitou a identificação de valores e aspectos culturais que influenciam nos modelos de negócios locais, atuando como facilitadores ou barreiras para adequação ao uso da metodologia *Lean*. Assim, a realização dessa pesquisa e os resultados encontrados contribuíram para o aumento do conhecimento sobre quais são os aspectos motivacionais que levam os empreendedores do agreste a utilizar a o pensamento enxuto em suas *Startups*, visando seus respectivos benefícios e dificuldades.

Palavras-chave: *Startups*; Empreendedorismo; Metodologia *Lean*.

ABSTRACT

Startups can create a powerful enterprise to contribute to the economy of advanced and underdeveloped countries. However, there is a high mortality rate in this segment of companies, due to the lack of experience in environments where uncertainty predominates. The Lean Startup methodology helps these businesses with a lean view of the processes and construction of products and services with constant feedback from consumers, the attempts of new entrepreneurs with a greater chance of assertiveness, since the view by auxiliary processes or managers in the limited allocation of resources limited. Thus, the objective of this research is to analyze the main motivations, benefits and difficulties in adapting to the use of the Lean methodology, through a grafted thought on the part of agribusiness Startups, exclusively in the city of Caruaru. In particular, it intends to identify a resource of Lean thinking as a source of assistance for local entrepreneurs, helping to rent and scale businesses. To understand this problem from a practical perspective, a descriptive case study was carried out at four startups based in Caruaru, Pernambuco. Semi-structured interviews were carried out, treating the data with a content analysis technique. The descriptive case study made it possible to identify values and cultural aspects that influence local business models, acting as facilitators or barriers to suit the use of Lean methodology. Thus, the realization of this research and the results found contributed to the increase in knowledge about the main motivational factors that lead entrepreneurs to sell the use of lean thinking in their startups, using their benefits and difficulties.

Keywords: Startups; Entrepreneurship; Lean methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (2) - Desenvolvimento de cliente	21
Figura 2 (2) - Processo de criação de uma startup	25
Figura 3 (2) - Processo de criação de uma startup	26
Figura 4 (2) – As dimensões da ação empreendedora	36
Figura 5 (2) - Ciclo de feedback	46
Figura 6 (2) - Diagrama da técnica da prática enxuta	49
Figura 7 (4) – Categorias da ação empreendedora	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AB <i>Startups</i>	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
BPM	Business Process Management
CESAR	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MVP	Minimum Viable Products
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco
TGCR	The Global Competitiveness Report

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema	13
1.2 Justificativa de pesquisa	14
1.3 As Startups no Brasil	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo geral	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Estrutura da dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Contextualização das Startups	19
2.1.1 Gestão das Startups.....	26
2.1.2 Financiamento para as Startups	29
2.2 Empreendedorismo	31
2.2.1 Contextualização do empreendedorismo	31
2.2.2 O empreendedor	32
2.2.3 Ação Empreendedora	35
2.2.4 Empreendedorismo e Startups	37
2.3 Metodologia Lean Startup	41
2.3.1 Origem do pensamento Lean	41
2.3.2 Contextualização da metodologia Lean Startup	43
2.3.3 Conceito e execução da metodologia Lean	44
2.3.4 Relevância da metodologia Lean	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 Tipo e natureza da Pesquisa	51
3.2 Estratégia de Investigação	52
3.3 Método de pesquisa: estudo de caso	53
3.4 Plano de coleta e construção do corpus	54
3.5 Análise e interpretação dos dados	58
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 A ação empreendedora	60
4.1.1 Os significados na ação empreendedora.....	62
4.1.1.1 Estilo criativo.....	63
4.1.1.2 Expertise	66
4.1.1.3 Interação social	69
4.2 Metodologia Lean	71
4.2.1 Customer Development	74
4.2.2 Tecnologias de baixo custo.....	77
4.3 Compêndio da análise dos dados	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
Referências	89
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	99
ANEXO A – Dimensões propostas do estudo de Paiva 2004	101

1 Introdução

A presente pesquisa buscou realizar uma análise comparativa da literatura com a compreensão das empresas *startups* localizadas na região Agreste de Pernambuco sobre as principais motivações, benefícios e dificuldades encontrados na utilização do pensamento *Lean*. Por meio do pensamento *Lean* serão analisadas as percepções de como os gestores ditam suas estratégias para gerenciar produtos e serviços.

A transformação digital tem proporcionado grandes oportunidades para as empresas, como aplicações de tecnologias que resultem em vantagens competitivas e de alta eficiência. De modo geral, esse posicionamento tem promovido novas estratégias por parte das empresas, reorientando negócios para que possam gerar ganhos consistentes (NAGLI, 2019).

Para auxiliar na resolução de tais desafios, os empreendimentos começaram a estender seus leques de possibilidades por meio de habilidades que mudem a cultura vigente, transformando os processos internos de um negócio. Para isso, as *Startups* auxiliam na instituição de negócios flexíveis, que respondam rapidamente a pressão do mercado (NAGLI, 2019).

No Brasil, segundo a pesquisa GEM (2017), as ideias empreendedoras têm motivado cerca de 49,3 milhões de cidadãos, fazendo com que o empreendedorismo cada vez mais se torne um parceiro estratégico para o desenvolvimento econômico sustentável do país (SARMENTO; COSTA, 2016; SEBRAE, 2018). Segundo a Agência Brasil (2018), estima-se que existam cerca de 6 mil *startups*, esse número é maior que dobro de *startups* no ano de 2012, no qual haviam 2.519 *startups* cadastradas na Associação Brasileira de *Startups*. Em Pernambuco, existem cerca de 181 *startups*, 47% delas foram fundadas entre os anos de 2016 e de 2018 (LIGA INSIGHTS, 2019). O Recife é a cidade que mais abriga esse tipo de empresa, sendo seguida por Caruaru.

Em censo publicado no ano de 2010, pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) Caruaru, a capital do Agreste pernambucano, aparece como uma das maiores cidades e mais importante do interior do estado, tendo como parâmetro seu PIB (Produto Interno Bruto), estipulado em R\$ 2,6 bilhões. É a sexta maior economia entre os 185 municípios, ficando atrás do Recife, Ipojuca, Jaboatão, Cabo de Santo Agostinho e Olinda (IBGE, 2010).

Sendo considerada a cidade mais populosa do interior de Pernambuco, Caruaru se

destaca pelo comércio, sendo um dos principais polos de confecção, em conjunto com Santa Cruz do Capibaribe (PE) e Toritama (PE). Há também um cenário favorável de apoio ao empreendedorismo na cidade, que dispõe do Complexo Tecnológico Armazém da Criatividade e da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Economia Criativa que, em 2017, lançou o programa “Conecta Empreendedor”, estimulando o desenvolvimento de novos negócios na região (SILVA et. al, 2020).

A cidade já recebeu diversos eventos com a temática do “empreendedorismo” e “inovação”, destacando-se o *Startup Weekend*, metodologia de trabalho apoiada pela empresa Google. Com isso, o estudo da interiorização desse tipo de empreendimento torna-se relevante, tendo em vista que a economia da cidade é fruto de sua história, tendo o artesanato, o comércio e os festejos juninos como precursores do crescimento econômico e, atualmente do setor de confecções que reflete diretamente no comércio, influenciando em mais de 50 municípios circunvizinhos (SILVA et. Al, 2020).

As *startups* tem servido de base para um crescimento econômico, originando a partir do empreendedorismo fontes diversificadas de renda, porém, em uma pesquisa realizada foi apontado que aproximadamente 25% das *startups* não sobrevivem ao primeiro ano de existência e cerca de 75% não atingem 13 anos de atuação no mercado (ARRUDA et al., 2014). Tendo em vista tal aspecto, passa a ser relevante analisar as dificuldades e motivações que o empreendedores consideram pertinentes ao ingressar no mercado das *startups*.

Com o surgimento de novos perfis de consumidores, as *startups* buscam uma maior aproximação entre produto-cliente, utilizando estratégias tais como o pensamento *Lean*, que alia custos reduzidos a produção de produtos pilotos como forma de adaptação ao produto final que será disposto no mercado. Ainda, as *startups*, lidam com ambientes de rápida inovação, fazendo com que necessidades sejam particularizadas, adaptando um cenário de incerteza em função de ganhos relevantes (TORRES, 2012; CARVAJAL; GARCIA, 2018).

Devido ao cenário dinâmico que envolve inovação e incertezas, as *startups* são consideradas empreendimentos imprevisíveis, dificultando o surgimento de investimentos. Ainda que os gestores possuam ideias inovadoras que sejam relevantes e respondam aos anseios dos consumidores, muitos não possuem o *networking* necessário ou conhecimentos técnicos do mercado, necessitando de suportes que os tornem eficientes (SARMENTO; COSTA, 2016; SEBRAE, 2018).

Nesse contexto, as incubadoras surgem como parceiras no processo gerencial e inovador das *startups*, agregando expertise por meio de mentorias e suportes, sendo a inovação um

caminho alternativo para empresas que buscam modelos de negócios escaláveis e repetíveis. Tal ambiente pode favorecer as *startups* a lidarem de maneira adequada com ambientes insustentáveis, alcançando caminhos muitas vezes inexplorados (RIES, 2012).

Em vista disto, a aplicação do pensamento *Lean* visa contribuir com o ambiente de empreendedorismo, reduzindo possíveis desperdícios durante todo o processo de produção do produto final. E em conjunto com as incubadoras, as dificuldades na gestão do negócio podem ser atenuadas com a colaboração dos clientes, que passam a ser atores ativos no aperfeiçoamento do projeto do empreendimento (RIES, 2012).

O presente estudo parte da premissa que as *startups* possuem estruturas flexíveis, passando por mudanças sempre que necessitam, sendo incrementais ou radicais. Deste modo, se faz relevante entender como tais negócios passam a empreender e inovar com baixos custos, encontrando os aspectos motivadores para que tais empreendedores considerem o mercado de *startups* uma oportunidade de negócio.

1.1 Contextualização do tema

De acordo com *The Global Competitiveness Report* (2017), o Brasil não é considerado um país característico de inovação, isso porque não possui um setor expressivo em serviços que focam em conhecimento contínuo e modernização. A partir disso, o relatório caracterizou o país como um setor que prioriza a eficiência, possuindo obtenção de capital por meio da industrialização e negócios que produzem em escala, aproximando-se do cenário das *startups*.

Diante de tal cenário, os empreendimentos, que em sua essência são de caráter inovadores, tratam, em contrapartida, com dificuldade na geração de receita devido a problemas como: burocracia, regulamentação trabalhista, impostos, etc. Essas dificuldades podem explicar a alta mortalidade das *startups* no Brasil (TGCR, 2016; LIGA INSIGHTS, 2019). Com isso, o SEBRAE e outras agências de fomentos atuam no auxílio ao empreendedor, buscando formalizar negócios e atuar na contribuição para empreendedores iniciantes (TGCR, 2016).

A pesquisa *The Global Competitiveness Report* (2017) defende ainda que no primeiro ano desses empreendimentos de pequeno porte, 22 % tem dificuldade com a formação de clientes, sendo 14% por falta de capital e 6% por problemas no planejamento e na administração. A partir desses dados, a pesquisa aponta uma possível negligência por parte da pesquisa de mercado no que antecede a abertura do empreendimento (TGCR, 2016, GEM, 2016).

Além disso, os principais motivos alegados pelos empreendedores que tiveram suas empresas encerradas são: falta de capital de giro (19%), falta de clientes (9%), problemas na administração (8%) entre outros aspectos (27%). Ainda, pode ser relatado o fato de que apenas 24% dos respondentes procuraram aprimorar-se e 23% procuraram um banco para solicitar empréstimos, o que pode ser averiguado que as empresas são lançadas no mercado sem o mínimo planejamento, pois cerca de 70,8% dos respondentes admitem que o sucesso ou fracasso de seus negócios tiveram como principais atores o próprio gestor (TGCR, 2016).

A carência em deter conhecimento do mercado e seu potencial consumidor, contribui com a mortalidade de empresas como as *startups*, pois além de haver desperdícios com produtos que não serão consumidos, a falta de informação afeta também o capital empregado, fazendo com que os recursos escassos sejam alocados sem nenhum objetivo.

A pesquisa ainda revela que diante da população adulta local, cerca de 89% possui o desejo de empreender, sendo que 3 a cada 4 brasileiros constituem uma carreira com base no empreendedorismo. Com isso, pode ser percebido que esses pequenos empreendimentos geram uma reação positiva no setor econômico e social do país, pois além de gerar mais empregos, os produtos fornecidos costumam estimular a inovação, aproximando o produto do cliente (TGCR, 2016, LÚCIO, 2019).

A partir das constatações apresentadas, o cenário brasileiro revela uma realidade na qual empreendedores começam seus negócios com pouco capital e sem um modelo de negócios previamente estruturados, sendo importante estudar o efeito sobre as relações e a utilização do pensamento *Lean* como agente transformador de processo, auxiliando uma alocação de recursos de forma mais adequada, tendo em vista que esses empreendimentos não só favorecem a economia local, mas também a inserção de novos negócios na sociedade.

Então, foi definido para nortear esta pesquisa o seguinte problema: Como compreender a percepção do pensamento *Lean* por meio de benefícios, dificuldades e motivações nas empresas do agreste pernambucano, especificamente na cidade de Caruaru.

1.2 Justificativa de pesquisa

O presente trabalho tem sua base em empresas recentes e dinâmicas que buscam investimentos enxutos nos processos por meio do pensamento *Lean*, visando reduzir erros para alcançar o propósito desejado, além de engajar diretamente o consumidor no processo produtivo, adaptando os resultados finais à demanda de mercado.

Por ser um pensamento amplo, será enfocada a metodologia *Lean Startup*, criada por Ries (2011) por meio do ciclo construir- medir-aprender, afim de constituir um processo adaptável e não engessado, contribuindo com empreendedores iniciantes, tendo em vista que a flexibilidade auxilia de forma benéfica as mudanças incrementais, aumentando a possibilidade de sucesso das *startups*.

Os empreendimentos em sua maioria não possuem modelos de negócios pré-definidos, isso se deve ao fato de que o perfil das *startups* estão relacionados ao processo de aprendizagem, ou seja, aprendem ao longo dos erros e acertos, como também existem empreendedores que não buscam auxílio de mentorias, por exemplo.

No Brasil, o número de *startups* alcançou 12.727 unidades, aumentando 207% entre 2015 e 2019. Isso se deve ao fato de alguns incentivos no ambiente econômico, como a presença de investidores anjos e a MP da liberdade econômica. No que tange a gestão, destacam-se planos de negócios focados em resultados e voltados a formas de conseguir investimentos (TERRA, 2019).

É notório que as *startups* possuem negócios inovadores, contribuindo socialmente independentemente de seu tamanho ou desempenho. Não basta apenas inovar durante os processos, se faz necessário também a busca de planejamento e controle no processo de improvisação que se enquadra no mercado empreendedor. Em conjunto com as incubadoras, as *startups* buscam o pensamento *Lean* como opção de alocar capital limitado de forma a construir seus produtos a partir da identificação de seus clientes, obtendo mais recursos com programas os quais podem estar inseridos (ABREU; CAMPOS, 2016). Buscando também meios que não sejam apenas causa-efeito, se julgou necessário diante do cenário de pesquisas empíricas, atrelar ao presente estudo a dinâmica existente no ambiente ao qual as *Startups* estão envoltas, enriquecendo a área sob a ótica do pensamento *Lean*.

O modelo *Lean Startup* propõe um novo modo de pensar na constituição de produtos e serviços e os conceitos construir-medir-aprender podem fornecer aos novos mercados. A pesquisa busca contribuir com o ecossistema de empreendedorismo local, ampliando a visão com novas formas de empreender. O *locu* mostra-se relevante também por auxiliar a comunidade local com os novos empreendedores, que pretendem criar empresas, com o mínimo de recursos financeiros, sem a utilização de planos de negócios convencionais, implantando gradualmente domínio gerencial de um negócio inovador.

Mediante isso, espera-se que esse estudo contribua com a geração de novos conhecimentos, que auxiliem os empreendedores na aplicabilidade da metodologia *Lean* nos mais diversos tipos de *startups*, buscando enxugar seus processos de modo a aumentarem sua

rentabilidade, diminuindo as estatísticas dos índices de mortalidade por parte das *startups* logo nos primeiros anos de atuação no mercado.

1.3 As *Startups* no Brasil

Para atingir os fins desta pesquisa, foi definido como objeto de análise as *startups* do Agreste Pernambucano, com inovação tecnológica. De acordo com a associação brasileira de *startups*, Pernambuco enquadra-se em um dos maiores polos de *startups* do país: o manguezal (ACCENTURE; ABSTARTUPS, 2017).

Com intuito de identificar ecossistemas que trabalham com inovações a partir das *startups*, a Accenture e a associação brasileira de *startups* realizaram uma pesquisa com mais de 1.000 *startups* em todo o país em 2017. A partir desta, foi detectado que 73% das *startups* existentes integravam as comunidades mais expressivas do país, demonstrando uma estrutura equilibrada com potencial para despertar novos negócios.

A formação das *startups* apresenta equipes formadas por até 5 pessoas, correspondendo a um percentual de 63%, onde 49% é composta apenas por sócios. Pôde ser percebido ainda, que as *startups* possuem predominância masculina, sendo que 74% das equipes são compostas por pessoas do sexo masculino e apenas 15,66% atingiram a igualdade de gênero em suas equipes.

Também, foi detectado que cerca de 45% das *startups* registradas no país já passaram por um processo de incubação ou aceleração, podendo ser entendido que boa parte dos negócios lançados no mercado receberam orientação tanto em caráter gerencial como também no que diz respeito ao mercado consumidor (ACCENTURE; ABSTARTUPS, 2017).

A demografia indica que o ambientes das *startups* além de possuírem predominância masculina, se destacam por suas pequenas equipes, sendo uma das características dessas empresas nascentes, as quais se enquadram no estágio inicial do processo produtivo, devido ao ciclo de aprendizagem e adaptabilidade ao longo do processo, o que pode ser mudado de acordo com o desenvolvimento perante o mercado.

A satisfação dos empreendedores pôde ser avaliada como fator relevante com o mercado consumidor, sendo que a comunidade manguezal se encaixa na porcentagem das zonas de *startups* mais satisfeitas, em conjunto com Capi Valley (PR) e ZeroOnze (SP). O desenvolvimento de novas tecnologias pode ser visto como uma ponte para expansão do mercado de *startups*, gerando uma satisfação por parte de empresas menores que detém o poder

de resolver problemas por meio da inovação, fazendo com que haja tal satisfação (ACCENTURE; ABSTARTUPS, 2017).

Outro fator que deve ser destacado no ambiente nacional das *startups* é que na pesquisa realizada pela Accenture em conjunto com a associação brasileira de *startups* (2017), foi percebido que o que mais desencoraja a abertura de novos empreendimentos desta natureza são o ambiente regulatório e o acesso ao capital, sendo esse o mais relevante aspecto.

O acesso ao capital pode ser relacionado com a porcentagem anteriormente citada de empresas que passaram por processos de incubação ou aceleração, pois com o “apadrinhamento” ou editais diversos, as empresas podem pôr em prática suas ideias, além de contar com o suporte ofertado na duração dos programas. Sendo assim, o índice relevante de empresas que participaram de mentorias, pode ser atrelado a dificuldade de acessar o capital inicial.

Por fim, pode ser apontado algumas necessidades que o país ainda possui, como, por exemplo, empreendedores capazes de deter habilidades digitais, colaborando com outras empresas, afim de colaborar com o ecossistema ao qual está inserido, já que as *startups* contribuem significativamente com a renda brasileira, para então formar novos polos de inovação no país (ACCENTURE; ABSTARTUPS, 2017).

1.4 Objetivos

Nesta subseção apresentamos os objetivos geral e específico do estudo, que busca responder as indagações anteriormente levantadas.

1.4.1 Objetivo geral

Compreender a percepção de utilização do pensamento *Lean* por meio dos benefícios, dificuldades e motivações nas empresas do agreste pernambucado, especificamente em Caruaru.

1.4.2 Objetivos específicos

Para a realização do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar *startups* da região Agreste de Pernambuco, especificamente na

cidade de Caruaru;

- Identificar os critérios gerenciais para utilização do pensamento *Lean*;
- Analisar os principais benefícios adquiridos pelas empresas ao implementar o pensamento *Lean*;
- Analisar as principais dificuldades/barreiras encontradas pelas empresas na utilização do pensamento *Lean*.

1.5 Estrutura da dissertação

Após este capítulo introdutório, em que são apresentadas as diretrizes gerais da pesquisa, o estudo segue estruturado conforme as instruções a seguir.

O capítulo ‘2 Referencial teórico’ apresenta a adequada revisão de literatura relacionada aos construtos que basearam a construção do problema investigado.

O capítulo ‘3 Procedimentos metodológicos’ apresenta os procedimentos metodológicos e técnicos selecionados para a coleta de dados e análise do problema investigado.

O capítulo ‘4 Análise dos dados’ apresenta os principais resultados após apreciação dos dados coletados.

No capítulo ‘5 Conclusões’ constam os principais argumentos desenvolvidos a partir dos resultados encontrados e é apresentado o fechamento do trabalho.

2 Referencial teórico

O capítulo do referencial teórico apresenta a revisão de literatura relacionada aos construtos que norteiam a pesquisa e está dividido em duas seções: (i) ‘2.1 *Startups*’; (ii) ‘2.2 Metodologia *Lean*’.

2.1 Contextualização das *Startups*

O termo *startup* tem sido utilizado habitualmente como negócios que surgem a partir de novas ideias. No Brasil, esse termo vem se tornando popular a partir dos anos de 1999, destacando-se por atividades empreendedoras de alto impacto que adquiriram notoriedade no país no ano 2010, devido ao desenvolvimento da percepção de uma capacidade empreendedora porém, nos Estados Unidos já era utilizado há mais tempo (FONSECA; DOMINGUES, 2018). Antes de conceituar, é importante ressaltar que as *startups* não são modelos de negócios definitivos, mas, um estágio inicial de uma empresa que procura solucionar um problema específico tecendo ideias por meio de testes (SILVA, 2017; CARVAJAL; GARCIA, 2018). De fato, seguindo a linha Schumpeteriana, as *startups* são negócios com base inovadora, destacando a figura do empreendedor como parte vital do processo de empreender, pois, a partir dessa figura, as inovações tomam caminhos distintos que podem configurar ganhos representativos. Para se obter esses ganhos, os desafios estão relacionados a limitação de recursos, que podem ser de origem financeira, humana ou tecnológica (SILVA, 2017; CARVAJAL; GARCIA, 2018).

Partindo de uma essência voltada para ambientes de incertezas as *startups* contribuem representativamente com a geração de empregos nos países subdesenvolvidos e, em especial, no Brasil, tem havido uma ascensão no número de empresas dessa natureza, devido a atenção que tem atraído pelo fato de algumas estarem rendendo bilhões servindo como fonte para economia e também para o ambiente acadêmico, por meio de pesquisas que englobem esse fenômeno (ROSTEK, K.; SKALA, 2016; CARVAJAL; GARCIA, 2018).

Ries (2012) entende que as *startups* são empresas que produzem grande impacto de inovação, produzindo novos produtos e serviços, podendo ainda, atuar em diversos segmentos de mercado sob condições de incertezas. Longhi (2011) também defende que *startups* são

pequenas empresas, com recursos limitados, que exploram áreas inovadoras, possuindo um acelerado crescimento já nos primeiros meses. Assim, as *startups* minimizam o tempo entre conhecer o cliente, testar hipóteses e conhecer o mercado, obtendo uma aprendizagem validada, que evita eventuais desperdícios durante o processo (RIES, 2012).

Complementando, Blanck e Dorf (2014, p. 17) argumentam que “*startup* é uma organização temporária em busca de um modelo escalável, recorrente e lucrativo”. Tais autores ainda defendem que as *startups* não podem ser consideradas como organizações mais simples que as grandes corporações, isso porque o contexto e execução que as *startups* propõem são diferentes de empresas comuns. Sendo assim, o conceito de *startups* pode ser definido como empresas que desejam refletir mudanças rápidas, influenciando em novos hábitos de consumo e contribuindo com a economia no mercado em que atua, buscando constantemente um modelo de negócio lucrativo (SEBRAE, 2012).

“Por que o índice de mortalidade das *startups* no Brasil é alto?” “Por que as *startups* são empresas de sucesso?”. Alguns desses questionamentos podem ser atrelados aos mesmos fatores, entretanto, utilizados ou não a favor desses empreendimentos. Dentre eles, podem ser destacados: reconhecimento de necessidades dos clientes, conhecimento técnico por parte dos empreendedores, conhecimento dos processos da empresa, dentre outros. Construir um produto de sucesso está relacionado com atender as expectativas dos consumidores e, nem sempre os gestores conseguem enxergar as particularidades prematuramente (PIMENTEL FILHO, 2014).

Para que as *startups* possam estar ativas no mercado, se faz necessário idealizar produtos que tenham um público comprador, afim de que haja feedback constante entre empresa e cliente, conseguindo, dessa forma, agregar valor as necessidades em questão, de forma positiva. Com isso, constitui-se o processo de aprendizagem, a qual as *startups* precisam desenvolver ao longo do ciclo dos produtos, adquirindo a expertise necessária para se manter competitiva (BLANK, 2007; RIES, 2012; PIMENTEL FILHO, 2014).

Progressivamente, esse tipo de empreendimento vem ganhando notoriedade perante a economia de países, pois, as *startups* contribuem economicamente e socialmente, fazendo com que haja no mercado produtos inovadores ao longo da cadeia produtiva. Sendo assim, a importância desse tipo de empreendimento se dá na relação entre o entendimento dos anseios do consumidor atrelados a resultados de impacto na economia local (FELÍCIO, J. A. et al., 2012; PIMENTEL FILHO, 2014).

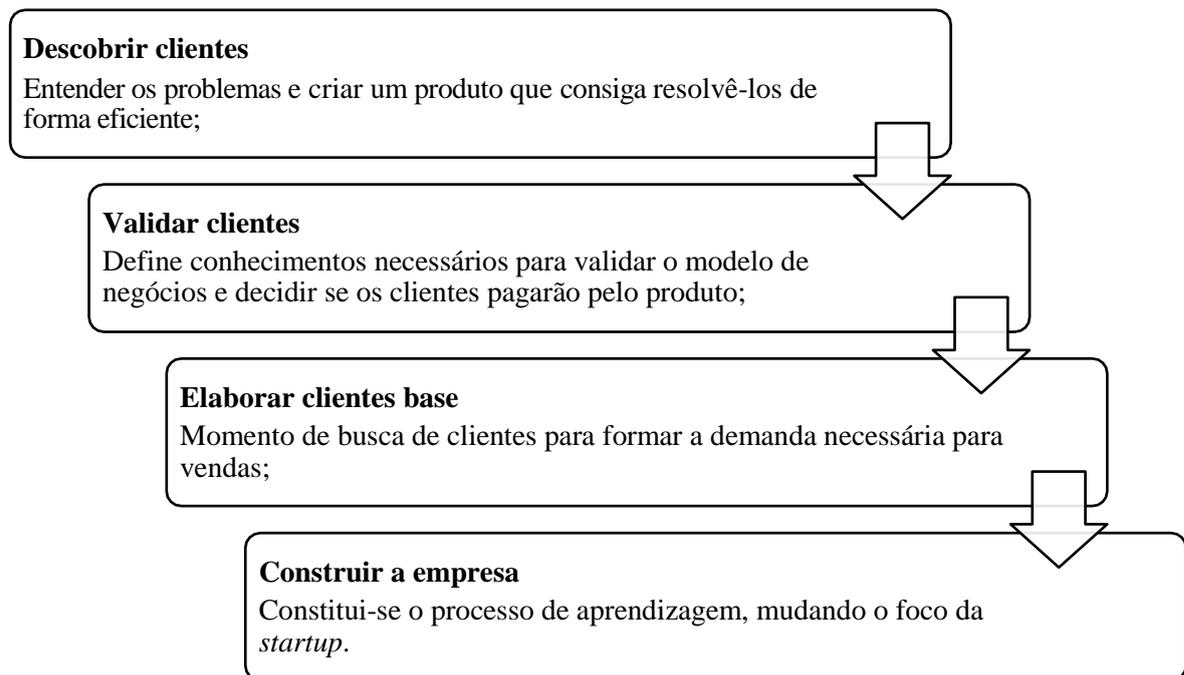
Possuindo ligação com a geração de empregos e rendas, as *startups* contribuem ativamente para o desenvolvimento local. De acordo com a Associação Brasileira de *Startups* (2017), o número de *startups* cadastradas são de 5.147, obtendo uma constante crescente,

comparando com a estimativa de 2012, que haviam 2.519 *startups* cadastradas na associação.

Desde o processo de popularização das *startups*, a criação de metodologias se deteve na redução de custos que implicariam consequentemente na redução de falhas, pois, as metodologias faziam com que o gestor passasse a ter um conhecimento mais detalhado de sua empresa e dos processos desempenhados por ela, possibilitando inovação e novas modelagens de negócio no lugar do tradicional plano de negócios (PIMENTELFILHO,2014).

Na configuração de uma *startup*, é imprescindível obter como propósito o conhecimento do público-alvo, pois com as rápidas mudanças no mercado, o gestor precisa estar atento de modo a agir rapidamente como forma de resposta. Entretanto, os modelos criados desperdiçavam muito dos recursos, distanciando o consumidor da fase de desenvolvimento do produto. Então, Blank (2007) desenvolveu um novo conceito para o desenvolvimento do produto, que levava em consideração também seu ciclo de vida e era composto por 4 fases, conforme Figura 1 (2).

Figura 1 (2) - Desenvolvimento de cliente



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Nas duas primeiras fases, são levantadas todas as possibilidades de aspectos que possam agregar valor ao produto, de modo que ele esteja pronto para experimentação no mercado. A partir dos feedbacks adquiridos, ou seja, dos resultados obtidos com as experiências dos usuários, os produtos sofrem as modificações para que se adequem ao foco do cliente, sendo

validado pelo empreendimento por meio do processo de aprendizagem.

A partir desse momento, o empreendedor já possui conhecimento acerca do processo e das necessidades reais dos clientes. Esse configura-se o momento mais crítico do processo, tendo em vista que as *startups* podem falir nessa fase, pois, apesar de possuir o conhecimento, a empresa pode não interpretar de forma correta a visão do cliente ou desperdiçar muito dos recursos para tentar ser o mais fidedigno possível ao que foi identificado.

Sutton (2000) percebe algumas características em comum presentes nas *startups*, são:

1. Pouca experiência – Por serem novos empreendimentos, as *startups* não possuem maturidade com relação a processos, interações, sendo adquirido por meio da aprendizagem no decorrer das atividades desempenhadas;

2. Poucos recursos – Recursos limitados que precisam ser distribuídos em vários âmbitos organizacionais;

3. Fácil adaptação – Devido as forças externas e internas de mercados, os empreendedores acabam por aprender a se adaptar as influências com maior facilidade;

4. Inserção em mercados dinâmicos – Devido a sua própria essência, as *startups* trabalham com muitas novidades ao mesmo tempo, proporcionando ao seu processo dinamicidade por meio das tecnologias empregadas.

Assim, é perceptível o diferencial competitivo das *startups* quanto a inovação e, mesmo que em fase inicial, nem toda empresa “nova” pode ser considerada uma *startup*, conforme Ries (2012) elucida. Porém, a inovação só pode ser alcançada após pesquisas, sendo possível constituir um produto com tecnologia disruptiva, agregando valor (VIANA, 2012, p. 88).

Ações inovadoras concedem as *startups* vantagem competitivas em relação as demais, pois abrangem o número de possibilidades de empreender. O desenvolvimento de inovações surge em um ambiente interno que correlacione empreendimentos a criatividade, estimulando tanto questões tecnológicas como também de gestão, tornando o processo mais eficiente (BARAÑAMO, 2005).

Bessant e Tidd (2015) expressam que a inovação está ligada a empresas bem-sucedidas, pois estas estão mais ativas no mercado, procurando sempre desempenhar os processos por meio de melhorias contínuas. Surgindo assim, novos produtos e serviços para o mercado. Os quatro (04) P's de tipos de inovação, são considerados potenciais meios que podem levar uma empresa a inovar, isso porque os autores defendem que a inovação surge em uma determina área de uma empresa já consolidada, porque os gestores já possuem um determinado panorama de seu negócio e do mercado ao qual está alocado. Os autores ainda caracterizam os seguintes quatro (04) P's de tipos de inovação em:

1. **Inovação de produto** – mudanças que ocorrem em um produto já existente no portfólio da empresa;
2. **Inovação de processos** – mudança em como os produtos ou serviços são constituídos ou entregues ao destino;
3. **Inovação de posição** – mudança em como o empreendimento se posiciona no mercado, alterando o contexto em que os produtos ou serviços serão alocados;
4. **Inovação de paradigma** – mudança no modelo de negócios que orienta a empresa, caracterizando consequentemente uma mudança de mentalidade.

Considerando o objeto presente de pesquisa que são as *startups*, a inovação surge no decorrer da atividade realizada, isto é, por meio das experiências já vivenciadas no mercado, o empreendimento move um ou mais tipos de inovações relatadas acima, isso porque o grau de novidade surge a partir de pequenos detalhes inseridos no cotidiano (BESSANT; TIDD, 2015). As *startups* transformam ideias em produtos e serviços, procurando ser um negócio inovador no mercado. Com características pertencentes a ambientes incertos, a aceitabilidade do consumidor se torna um fator crucial para alocação de recursos, tendo em vista que os resultados das vendas são aspectos tangíveis para atrair investimentos. Contudo, as *startups* aderem ao processo por meio da aprendizagem, tornando os investimentos um fator de risco,

pois a aceitação de mercado não pode ser prevista (SARMENTO; COSTA, 2016).

Rammer e Müller (2012) classificam os tipos de *startups* em:

1. **Startups baseadas em tecnologia** – Caracterizadas por um alto conhecimento, produzindo novos produtos ou serviços;
2. **Startups baseadas em oportunidades** – Empreendedores dispostos a captar oportunidades de mercado e que podem ter origem em empresas as quais já trabalharam;
3. **Startups baseadas em imitação (Copycat Startups)** – São impulsionadas pela necessidade de independência e podem ser ancoradas nas ideias de empresas já existentes;
4. **Startups baseadas em desempregos ou necessidades** – São envoltas em um setor que não possui uma alta qualificação e barreiras baixas de entrada.

A presente pesquisa contará com as *startups* baseadas em tecnologia, tendo em vista que em sua estratégia competitiva, as *startups* ao lidarem com ambiente de incerteza, podem desenvolver a habilidade de se expandir rapidamente, em função das constantes mudanças incorridas no mercado (CUNHA FILHO; REIS; ZILBER, 2018).

Tais empresas possuem conceito voltado para sobrevivência a curto e médio prazo, com projetos inovadores de produto ou serviço, nos quais os gestores buscam objetivar suas ideias e

transformá-las em produtos acessíveis ao mercado, adaptando-se aos consumidores para assim buscar o retorno financeiro. Elas podem ser incentivadas de acordo com quatro (04) aspectos, segundo Rammer e Müller (2012):

1. Incentivos financeiros – envolvem os recursos que são empregados por meio de empréstimos, descontos e/ou incentivos fiscais etc.;

2. Consultorias – engloba apoios sem custos quanto ao modelo de negócio apresentado no mercado, apoios com investidores, coparticipação etc.;

3. Modelos – Recebimento de premiações que fornecem notoriedade, fazendo com que outros negócios tomem um “modelo-base”;

4. Treinamentos – Constituem ambientes em que as habilidades possam ser trabalhadas e lapidadas, seja em incubadoras, aceleradoras ou ainda, em instituições de ensino.

Um cenário de incerteza não indica necessariamente a falência de uma *startup*. Os modelos de negócios influenciam em como esses empreendimentos podem ser incentivados, pois o modelo de negócio descreve como a *startup* pretende agregar valor, além de indicar o modo como o produto/serviço é criado (CUNHA FILHO; REIS; ZILBER, 2018).

Em sua essência, as *startups* transformam iniciativas em resultados, configurando seu crescimento contínuo com base na redução de custos ao longo da produção. Vale salientar ainda que os investimentos recebidos estão ligados às estratégias da empresa, de forma a indicar a possibilidade de conquistar novas fatias no mercado (ROCHA, 2016).

Os ciclos de concepção de uma *startup* desde o seu nascimento até o produto ser entregue ao cliente compreende um período de cerca de um a dois anos, diferentemente das empresas tradicionais, que compreendem um período de cinco a dez anos (RIES, 2011).

Essa diferença se deve a alguns fatores tais como burocracia, hierarquia tradicional que faz com que as *startups* se tornem vistas por sua desconstrução, seja pelo fato de que podem se conceber globais, ou ideias inovadoras que rompem com produtos e serviços tradicionais já lançados no mercado (RIES, 2011). As fases de concepção de *startups* podem ser vistas na Figura 2 (2).

Figura 2 (2) - Processo de criação de uma *startup*



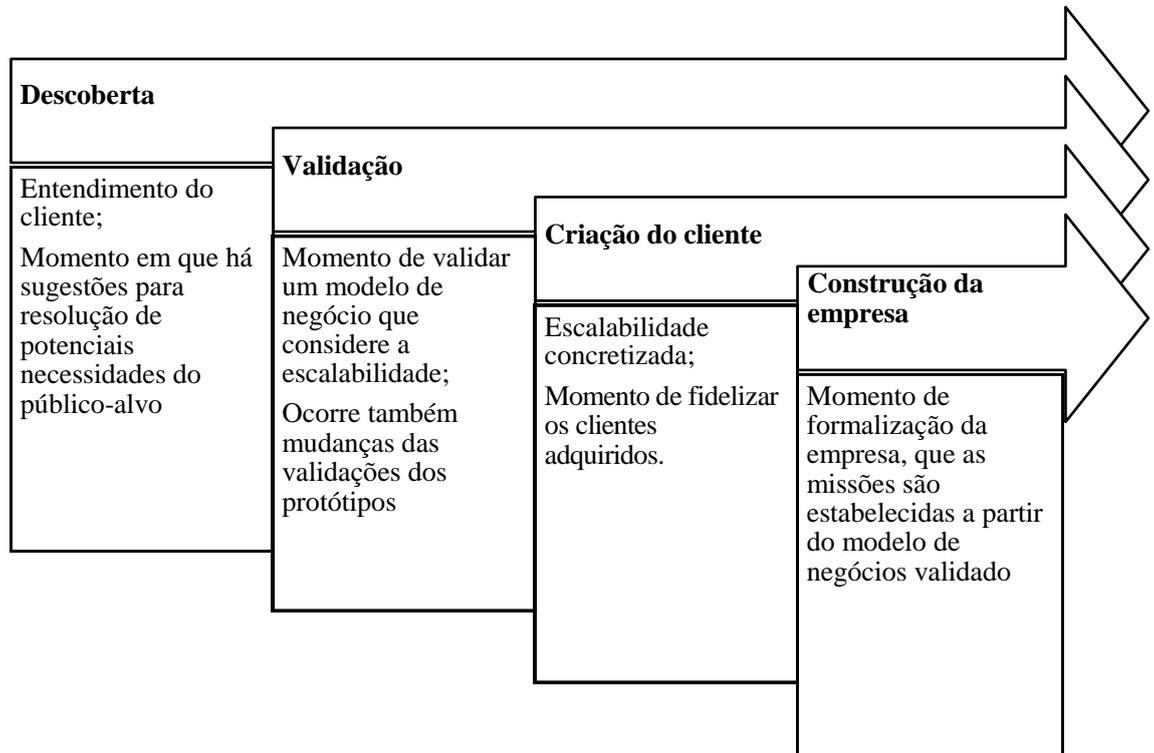
Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2009).

A figura 2 (2) apresenta uma diretriz de estágios básicos para origem de uma *startup*, tendo em vista que empreendimentos desta espécie não limitam suas metas. Optou-se por uma visão macro que vários tipos de *startups* pudessem se encaixar. Sendo assim, se faz necessário compreender que outros autores acrescentam ou não mais fases durante o processo.

Pode ser destacado como exemplo de outros processos, o ciclo de Marmer, que foi promovido pela empresa Compass e recebeu esse nome devido ao fundador da empresa, Max Marmer. Essa perspectiva tem como foco relacionar o ciclo de vida das *startups* com questões cotidianas ligadas a inovação em ambientes como Apple e Vale do Silício, contando com alta tecnologia, integração entre setores e processo produtivo que investe em pesquisa e desenvolvimento. Então, foi formulado a partir desse ciclo as seguintes etapas: (1) descoberta, (2) validação, (3) eficiência e (4) escala (SANTOS, 2016, p. 13-14).

Para a presente pesquisa, é utilizado como base o ciclo de vida de uma *startup* de Blanck e Dorf (2014), Figura 3 (2), que em raciocínio semelhante com Ries (2011), defende a *startup* como uma empresa de caráter temporário, produzindo um modelo de negócio voltado para escalabilidade, repetibilidade e consequentemente, lucratividade. Possui fases distintas as apresentadas acima por Bessant e Tidd (2009).

Figura 3 (2) - Processo de criação de uma *startup*



Fonte: Adaptado de Blanck e Dorf (2014).

Com o ambiente dinâmico ao qual estão inseridas, as *startups* operam com o fator inovação e tempo, pois o processo de criação da empresa até a comercialização do produto compreende um período de 5 a 10 anos em empresas tradicionais, contudo, esse processo nas *startups* leva em torno de 1 a 2 anos. A Figura 3 (2) demonstra que o acesso as informações de mercado adquiridas ao longo do processo favorece as *startups* para que o ambiente se torne ágil e potencialmente expansivo (RIES,2011; ROCHA, 2016).

Com as rápidas mudanças, pode ser averiguado que o equilíbrio entre velocidade e lançamento no mercado é um fator crucial para o sucesso do empreendimento. Por isso, uma característica presente nas *startups* é a flexibilidade, podendo haver outros fluxos de processos, entretanto, torna-se recomendável uma estrutura simples que permita o aprimoramento no decorrer do caminho selecionado pelo gestor (SUTTON, 2000).

2.1.1 Gestão das *Startups*

É sabido que as *startups* possuem modelos de negócios particulares com relação a

empresas tradicionais já consolidadas no mercado. Isso se deve ao fato de que esses empreendimentos lidam com ambientes dinâmicos e estão envolvidos com desafios constantes ligados ao setor de inovação. Devido a esse ambiente, a gestão de pessoas com essas equipes ocorre a partir de um *match*, que alinha o perfil dos candidatos aos propósitos do empreendimento (AB*Startups*, 2015; NASCIMENTO, 2017).

O *match* pode ser traduzido como um processo competitivo em que os competidores, nesse mercado, disputam vagas de emprego nas *startups*. Os perfis de adaptabilidade dos membros da equipe caracterizam os constantes projetos em andamento desse tipo de empresa, fazendo com que seus colaboradores pertençam a estruturas menos engessadas que as tradicionais (NASCIMENTO 2017).

Como desenvolvimento de novas tecnologias, os empreendimentos tradicionais de um modo geral apresentaram a necessidade de incluir dispositivos digitais, estabelecendo um grau de proximidade maior entre empresa e cliente, por meio da internet. Contudo, as *startups* já nasceram na evolução tecnológica, acessando o espaço digital informativo, visando manter a qualidade percebida pelo cliente, fazendo uso de informações técnicas e comerciais (SILVA, 2016).

O espaço digital ainda oferta um espaço interativo, propício para troca e informações, como também para transações, promovendo ferramentas de marketing eletrônico, tais como: websites, mídias sociais e toda uma publicidade online voltada para redução de custos, medindo desempenho comercial, publicitário e de comunicação (LINDON et al., 2004; SILVA, 2016).

Para o aumento da capitalização de consumidores, os empreendimentos devem exprimir informações relativas à sua missão, visão, valores, história e produtos e/ou serviços, para que haja interação e o retorno esperado. Isso porque o conteúdo exposto detalhadamente e de modo atualizado contribui para credibilidade dos empreendimentos. No caso das *startups*, a importância da escolha de uma equipe qualificada atua diretamente dos propósitos da empresa e na continuidade de processos enxutos que favoreçam a receita (DUARTE, 2016; SILVA, 2016).

Para a Associação Brasileira de *Startups* (2015), algumas *startups* não possuem o setor de gestão de pessoas estruturado no que tange a seleção de candidatos, de modo a recrutar profissionais por meio de mídias sociais, networking e entrevistas detalhadas, analisando as experiências e o perfil do potencial membro, pois as habilidades técnicas reunidas corretamente interferem na produção e no resultado da *startup* diretamente.

A partir disso, Ries (2012) defende que as *startups* possam ser compostas por equipes multifuncionais, ou seja, que não haja divisão por departamentos. Isso carrega notoriedade para

equipes formadas por poucos profissionais, em que há mais aproximação, fazendo com que os custos sejam reduzidos em resultado das informações trocadas com mais aproximação.

O autor defende esse formato porque a constante troca de feedbacks impulsiona a produtividade, não se limitando apenas ao fator tempo. Com isso, a metodologia *Lean* rompe com as hierarquias tradicionais que regem a gestão empresarial, desenvolvendo um modelo de negócio em que o colaborador se coloque de forma autônoma, desde sua capacitação até sua contribuição nos resultados, fazendo com que o aprendizado seja adquirido por todos ao longo dos processos desempenhados.

As *startups* são projetadas para obter baixos custos e alta lucratividade, porém algumas delas acabam por apresentar um alto índice de rotatividade de pessoas, gerando custos com treinamento de novos profissionais, por exemplo. Isso necessita de atenção, pois em sua essência as *startups* compreendem pensamentos enxutos, afim de fabricar produtos oriundos de processos eficientes que serão ofertados no mercado (FREITAS, 2014, RIES 2012).

Sendo assim, as *startups* possuem um grande desafio: criar procedimentos sem referências diante do aumento do empreendimento. Pois, os problemas passam a ser mais visíveis quando a equipe aumenta, pois não há procedimentos esclarecidos que acompanhem o avanço da empresa, necessitando de um planejamento estratégico que não desfoque a cultura a qual mantém o propósito (FREITAS, 2014, RIES 2012).

O planejamento estratégico na gestão de pessoas das *startups* se dá em função de alocar os profissionais de acordo com suas habilidades técnicas e pessoais, de modo que a estratégia seja traçada a partir do perfil de equipe formado, contratando profissionais que se valham da cultura da empresa. O papel do líder é fundamental, pois o fundador conhece bem os processos e características de sua *startup*, podendo medir os desempenhos e treinar a equipe de acordo com as estratégias, gerando um processo de informações eficiente.

Mylius (2017) defende que no início das *startups* os próprios fundadores cuidam da gestão de pessoas, carecendo muitas vezes de um profissional especializado desde o primeiro momento, pois apesar de um custo adicional, essa aquisição implicará numa melhor gestão e treinamento.

A partir disso, Freitas (2014) exprime que o profissional envolvido com essa área deve possuir três habilidades principais: (1) caráter empreendedor, ser (2) influente e (3) resiliente. O conhecimento sobre empreendedorismo auxilia no desenrolar da gestão, gerando influência diante do fundador, o qual apresentará resultados e lidará diretamente. Já a resiliência está atrelada aos recursos escassos, pois as *startups* apresentam perfis de negócios com constantes mudanças.

O profissional da gestão de pessoas das *startups* apresenta papel diferente daquele das empresas tradicionais, tendo em vista que, no processo de tomada de decisões, o mesmo apresenta caráter ativo, contribuindo diretamente na construção da empresa e na performance do negócio. A contratação de um profissional nessa área contribui na mudança das estatísticas com relação à mortalidade de *startups* no primeiro ano de existência, estabelecendo desde o princípio as referências do modelo de negócios (SANTOS, 2015; NASCIMENTO 2017).

Baseados na metodologia *Lean*, o profissional da gestão de pessoas pode atuar eficientemente contra os desperdícios, pois, por exemplo, enxerga desde o primeiro momento os profissionais que serão contratados, poupando capital em rescisões e burocracia nos processos de admissões e demissões. Empregando assim, adequadamente os recursos enxutos que essas empresas aportam (RIES, 2012; NASCIMENTO 2017).

2.1.2 Financiamento para as *Startups*

Os recursos intangíveis são considerados elementos de conhecimento, de expertise, de networking que são agregados ao core business de uma determinada empresa. Já os recursos tangíveis, são os que podem ser mensurados e envolvem o capital financeiro, elemento esse de maior importância e com acesso mais limitado às *startups* por depender de um investidor (KAPLAN; NORTON, 2004).

O capital financeiro pode ser adquirido por meio de bancos, familiares, governo, dentre outros. Outra maneira, é a aquisição de bens para o ativo imobilizado mediante financiamento interno por determinado tempo, porém este último traz consigo um certo risco por se tratar de capital próprio, tornando a empresa suscetível a não poder resgatar outras oportunidades (BATTISTI; QUANDT, 2016).

Atraindo investimentos externos ou internos, as *startups* “levantam capital” para desenvolver suas atividades pré-estabelecidas em seus planos de negócios. A priori, é comum que o primeiro investimento seja de origem interna, tendo em vista que há uma dificuldade por seu grau de incerteza. Assim, a busca por potenciais investidores acaba por se enquadrar no capital de risco, já que as *startups* possuem um possível retorno financeiro, mas operam em incertezas (FONSECA; DOMINGUES, 2018).

O capital de risco pode ser percebido nos negócios atrelados à inovação e seu grande dilema encontra-se nas transações de informações, pois muito dos investimentos dependem da simetria entre investidores e gestores no que concerne a gestão dessas informações, oriundas de dados da empresa bem como o estabelecimento da comunicação entre os agentes. Por isso, tem

se investido na atenuação da falta de informação disponível (BATTISTI; QUANDT, 2016).

Nesse sentido, as *startups* dependem de um retorno positivo obtido ao investimento realizado (BATTISTI; QUANDT, 2016). Sendo assim, também deriva dessa premissa do retorno de investimento, a importância do plano de negócios. A viabilidade do negócio também depende de outro tipo de parceiras com os investidores, os quais delimitarão sua continuidade bem como o capital que será investido em determinados períodos para tornar o fluxo de caixa líquido, positivo. Esse investimento depende das fases ou da maturidade gerencial em que as *startups* se encontram, de acordo com a necessidade vigente do negócio do momento (ABREU; ZOTES; FERREIRA, 2018).

Sendo assim, mesmo que as *startups* possuam bases tecnológicas, se faz necessário que a tecnologia em si seja administrada de modo a transformar-se em vantagem competitiva. Pois, além de tornar-se relevante aos investidores, ainda trará segurança e influência no mercado em que atua (KAPLAN; NORTON, 2004).

Diante disso, os empreendedores e investidores possuem uma relação estreita no que diz respeito ao investimento, isso porque os investidores tendem a verificar possíveis problemas para assim saber onde aportarão seus investimentos, tratando de regulamento, tempo e qualidade do feedback (FONSECA; DOMINGUES, 2018).

Os investidores alocam seus capitais com tempo de vida e lucro da empresa (FONSECA; DOMINGUES, 2018) e podem ser classificados em:

1. *Business angels* - de acordo com Mason (2006) são caracterizados por investidores experientes que buscam por empresas não cotadas, sem nenhum vínculo familiar. Ainda, tem idade média entre 45-65 anos, alcançou um bom patamar em sua carreira, contudo vendeu sua empresa;

2. *Sociedades de capital de risco* - o capital empregado não é próprio, contando com auxílio de um operador especializado em grupos que atuam com esse tipo de investimento. Além disso, empresas que lidam com esse tipo de investimento, tem uma maior predisposição ao “sucesso”, de acordo com Hall e Hofer (1993).

O ambiente de incertezas faz com que empreendedores e investidores assumam diferentes visões quanto as percepções do ambiente ao qual estão inseridos. Os empreendedores possuem uma tendência a estimar incertezas quanto ao processo ou produto e os investidores, prezam as incertezas do mercado, criando oportunidades para combinação de interesses, produzindo ações e critérios de avaliação para atribuir a capacidade do negócio (ABREU; ZOTES; FERREIRA, 2018).

2.2 Empreendedorismo

2.2.1 Contextualização do empreendedorismo

Com o cenário do capitalismo desde o século XXI, o acúmulo das riquezas mundial tem revelado crescimento com base nas desigualdades, otimizando a produtividade em função da alta taxa de desemprego e aumento da jornada de trabalho, fazendo com que os indivíduos busquem outras formas de gerar renda, indo além do tradicional empregado-empregador (HARTMANN, 2013).

Para Kiyosaki (2000) existem quatro formas mais básicas para obtenção de renda, que são: empregado trabalhando para terceiros e/ou empresas, autônomo que gera sua própria renda e empregador, gerando renda para si e para seus eventuais colaboradores. Para os fins da atividade empreendedora, o “dono” seria o que assumiu os riscos de começar um negócio inovador (DORNELAS, 2018).

O termo empreendedorismo começou a ser utilizado nas rotas de comércio no oriente e que Schumpeter (1949) defendeu o agente empreendedor como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Em consonância, Hisrich e Peters (2004) citam a atividade empreendedora como o processo de criação de algo novo, assumindo as incertezas do cenário ao qual está envolvido.

Sobre a figura do empreendedor, sua origem é tratada por Hisrich (1986) como a definição de um indivíduo que é intermediário, estando associado ao desenvolvimento humano e econômico. O empreendedorismo também tem em suas origens o propósito de melhorar as relações entre as inovações criadas pelos empreendedores, melhorando o processo produtivo, de modo a aumentar a renda per capita, criando valores para os indivíduos (FONSECA et al., 2019, LIBERATO; CAMPOS, 2019).

Complementando ainda, Dornelas (2018) defende que o empreendedorismo envolve pessoas e processos, com característica inovadora, transformando ideias em oportunidades que ditam uma nova ordem nas transações comerciais, impulsionando uma melhor escolha na utilização de recursos, agregando valor ao que será produzido, contribuindo para geração de empregos e novas perspectivas administrar.

2.2.2 O empreendedor

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (SEBRAE, 2007, p. 15).

O espírito empreendedor conta com intuição, ações dinâmicas, produção de decisões que geram mudança no hábito de consumir, cumprindo também com o papel de ensinar aos clientes a desejar novas formas de consumo. Com isso, surge o conceito de destruição criadora, que consiste em substituir os antigos produtos em novas necessidades, lançando novos produtos no mercado (SCHUMPETER, 1997).

Com o passar do tempo e as transformações nos hábitos de consumo, particularidades começaram a ser questionadas, motivadas e empreendidas. Dessa maneira, os empreendedores necessitam de uma equilibrada inteligência emocional, buscando aperfeiçoamento contínuo em habilidades necessárias para interação com outros setores (TAJRA, 2014; RODRIGUES et al., 2018).

Lobler (2006) sugere que quanto mais cedo às crianças entrarem em contato com o empreendedorismo, maiores são as chances de quando adultos se beneficiarem da mente criativa e da auto responsabilidade. Portanto, a educação também pode colaborar para a propagação do caráter empreendedor, devido aos ambientes motivadores independentemente do perfil do aluno, que expõem além dos conteúdos tradicionais, outras competências que estimulem o crescimento do ser humano (OLIVEIRA, 2010; JOHANN, 2019).

O despertar de uma mentalidade inovadora desenvolve autonomia, por isso, modelos mentais desenvolvidos desde a infância estimulam a capacidade de pensar, detectar, entender e, como consequência agir, diante das oportunidades, apesar das incertezas. A mentalidade empreendedora tem despertado interesse de pesquisadores de diferentes escolas e áreas do conhecimento como, por exemplo, administração, psicologia e educação (SCHAEFFER; MINELLO, 2017; JOHANN, 2019).

Além da inovação, de novos negócios e produtos, o empreendedorismo compreende geração de auto emprego, empreendedorismo comunitário que transparece um cenário mundial bastante dinâmico, levando em consideração novas formas de viver. Produtos inovadores que foram criados por indivíduos que identificaram oportunidades inéditas, onde ninguém antes havia enxergado, então foi atribuído o nome empreendedor (DORNELAS, 2015; RODRIGUES

et al., 2018).

Devido a essa paixão, os empreendedores são tidos como indivíduos realizadores que estão dispostos a enfrentar incertezas para iniciarem seus negócios. Tais atribuições podem ser adquiridas ao longo do tempo, de acordo com experiências, capacitações, criando ou explorando novos recursos e materiais, introduzindo novas formas de se organizar (DORNELAS 2015; OLIVEIRA et al., 2019).

Para Dornelas (2015), o empreendedor está motivado todos os dias por algo novo, desconstruindo padrões que despertam reconhecimento e admiração. No campo teórico, o empreendedor tem em sua essência novidades, antecipando-se, aplicando novas tendências a prática, tornando a inovação uma aplicação prática do seu cotidiano. Ainda, o empreendedor estimula as oportunidades, assumindo incertezas, visando resultados com e sem fins lucrativos, tornando a aprendizagem um caminho para o alcance de seus objetivos (DORNELAS 2015; OLIVEIRA et al., 2019).

Ao implementar o empreendedorismo será dado início ao processo de conciliar desafios, unir pensamentos diferentes, permitindo que em meio a um ambiente dinâmico, sejam gerados novos produtos, maximizando seu desempenho a curto prazo e planejando a longo prazo. O empreendedor carrega consigo a flexibilidade para seguir novos caminhos sem se desviar dos seus propósitos superiores (RODRIGUES et al., 2018).

Com isso, surge a necessidade de tratar com estratégias, sendo essas permeadas pela formulação mais adequada para o posicionamento da empresa perante o mercado. O empreendedor baseia suas estratégias visões e valores do ambiente organizacional, consistindo em ações que deverão ser seguidas para atingir os objetivos (OLIVEIRA, 2004; RODRIGUES et al., 2018).

O *feeling* estratégico do empreendedor surge quando as oportunidades aparecem, contribuindo do processo de transformação do empreendimento e do produto que está sendo ofertado. O caráter estratégico e inovador desse profissional orienta os constantes projetos que auxiliam no desenvolvimento integrado dos negócios inovadores (OLIVEIRA, 2004; RODRIGUES et al., 2018).

O empreendedor participa como agente principal na tomada de decisões, procurando atenuar as situações de incertezas, tendo em vista que o processo de aprendizagem envolve a constante procura de melhores condições possíveis para se obter ganhos consideráveis.

Com a oportunidade de tomada de decisão livre, o empreendedor acaba por descobrir novas necessidades do mercado, podendo entregar valor com as mais variadas combinações de recursos. Dutta e Crossan (2005, p. 426) definem oportunidades empreendedoras como “um

conjunto de condições ambientais que levam à introdução de um ou mais novos produtos ou serviços no mercado por um empresário ou por uma equipe empreendedora, quer através de um empreendimento existente ou recém-criado”.

Com as novas ideias e as diversas combinações de necessidades de mercados, o mercado nunca satura plenamente, o que possibilita seu constante movimento em busca de um bem-estar social. Assim, pequenas falhas podem se tornar em oportunidades que desenvolvam socialmente e economicamente o mercado.

As ações empreendedoras precisam estar alinhadas as necessidades do mercado atuante, com visões projetivas de como desenvolver ferramentas e estratégias para geração de produtos e serviços que alcancem os objetivos técnicos, agreguem valor para o cliente e resulte de lucratividade para o empreendedor (RODRIGUES, 2017).

A ação em si está presente na criação dessas oportunidades mesmo em um ambiente de incertezas, como o das *Startups*. Paiva (2004) propôs um modelo em que essas ações empreendedoras sejam projetadas por meio de três dimensões, sendo elas: estilo criativo, expertise e interação social.

O estilo criativo representa a tomada de decisão assertiva para desenvolvimento do negócio, sendo capaz de alcançar as metas traçadas devido ao uso racional da autonomia, configurando o desenvolvimento do empreendimento.

A expertise possibilita ao empreendedor reconhecer oportunidades a partir de experiências passadas, adquirindo o conhecimento necessário por meio do processo de aprendizagem, isto é, por meio de erros e acertos advindos do cotidiano. Nessa dimensão o empreendedor põe em prática sua vivência de mercado, gerando inovação mesmo com recursos limitados.

Na dimensão de interação social, o empreendedor articula sua fala e escolhe as ferramentas que fará uso, tanto para captar clientes como também para fazer a manutenção do relacionamento. Nessa fase também são constituídas parcerias, haja vista que já houve uma aproximação que pode ter estabelecido relações de confiança.

A interação social possui forte impacto nos empreendedores de *startups*, pois é por meio desse processo de comunicação que muitas parcerias são firmadas, fazendo uso de ferramentas de baixo custo, em base tecnológica. As dimensões são interdependentes, de modo a possibilitar produções menos onerosas e aproximações reais com os consumidores, estabelecendo um cenário colaborativo (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007, PAIVA, 2004).

2.2.3 Ação Empreendedora

O empreendedor realiza trocas com outros empreendedores, ampliando seu ambiente de atividades com base em crenças e rotinas, e, a ação empreendedora, pode ser entendida como as ações enfrentadas em ambientes de incertezas e riscos, durante o processo de construção de uma empresa inovadora (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

As ações empreendedoras são pautadas em processos de aprendizagem desde a escolha do setor atuante como também no reconhecimento de novas oportunidades, gerenciando ambientes criativos para construção de relacionamentos saudáveis no mercado, uso sustentável de recursos e desenvolvimento de capital humano com base na demanda a ser atingida (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012; RORIGUES, 2017).

Ainda, a ação empreendedora é composta pelas características pessoais de cada empreendedor, com base em sua proatividade e capacidade gerencial, isto porque todos os relacionamentos constituídos contribuem para um resultado positivo da empresa, evitando tomada de decisões individuais. A aprendizagem é gerada a medida que as oportunidades são identificadas e exploradas, integrando todas as atividades da empresa de maneira inovadora, integrando e aprimorando as atividades (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012. RORIGUES, 2017).

O conceito de ação empreendedora auxilia no falso individualismo, em uma percepção de uma figura empreendedora que efetua uma tomada de decisões solitária, tendo em vista que o empreendedorismo lida com um ambiente integrado, sendo necessário alguns agentes como, por exemplo, os setores econômico, social e cultural. A ação empreendedora ocorre quando o indivíduo se posiciona para empreender, percebendo o significado do processo de aprendizagem e seu caráter colaborativo (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012; RORIGUES, 2017).

A ação empreendedora acontece na análise do ambiente, na criação de oportunidades e vantagens competitivas que comportam os recursos existentes e no comprometimento de um capital humano motivado e envolvido com desempenho de atividades de forma democrática. Suas características se pautam em três dimensões e, em cada uma delas é possível perceber que o indivíduo empreendedor age por experiências e intuições. As três dimensões são: estilo criativo, expertise e interação social, como ilustra a Figura 4 (2) (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

Figura 4 (2) – As dimensões da ação empreendedora



Fonte: Adaptado de Paiva Júnior (2004)

O **estilo criativo** representa a consciência do empreendedor, da qual surge seu pensar e seu agir e, sua identidade, capacidade de resiliência e de conviver com riscos. Destes, é possível destacar que a capacidade de resiliência, isto porque no ambiente de incertezas, o empreendedor pode revelar um atributo de pensamento reflexivo, a partir das experiências vividas e dos agentes aos quais obteve contato. Essa reflexão auxilia o empreendedor a potencializar seu desenvolvimento (PAIVA JÚNIOR, 2004).

A **expertise** é a segunda dimensão que possibilita ao empreendedor reconhecer oportunidades com base na experiência acumulada e a habilidade de praticar o que foi aprendido. Nessa dimensão, o empreendedor passa a especializar seus conhecimentos, aprendendo a compartilhar suas reflexões. A inovação é considerada como fator principal que combinadas aos recursos, ideias e tecnologias tornam sociedades e economias mais desenvolvidas (FERRÃO, 2016).

A **interação social** pode ser interpretada como base para posicionamento do empreendedor, tendo em vista que nessa dimensão há uma comunicação, auxiliando no estabelecimento de parcerias estratégicas e assim, gerando sustentabilidade na cooperação do empreendedorismo. Paiva Júnior (2004) defende a ideia de que “as redes sociais podem atender a exigências da sociedade civil em relação às respostas políticas locais, rápidas e eficazes, para assegurar a ampliação dos direitos de gozo da cidadania”.

As dimensões da ação empreendedora são interdependentes e se adaptam de maneira que são influenciadas e também influenciam, explicando o modelo de gestão voltados para Startups, que aprendem a tomar decisões por meio do processo de aprendizagem.

Neste estudo, foram utilizadas as categorias estruturais do fenômeno do empreendedorismo e algumas de suas respectivas dimensões categóricas oriundas de Paiva Júnior (2004) e que constam no Anexo A categorias estruturais propostas para este estudo.

2.2.4 Empreendedorismo e *Startups*

Fomentando o desenvolvimento social e econômico, as atividades empreendedoras tem se destacado quanto a geração de fonte de renda e empregos, conforme o GEM (2014). Em um cenário de empreendedorismo de impacto, surgem as *startups*, participantes no cenário brasileiro desde o século XXI, sendo que em 2010 o seu crescimento ocorreu aceleradamente.

Segundo a pesquisa GEM (2015), o Brasil é o país que mais torna relevante a atividade empreendedora, devido a um cenário ideal para abertura de novos negócios, mesmo que os principais obstáculos estejam centrados na política e na capacitação dos gestores, sendo esses dois fatores objetos mais frequentemente destacados por especialistas (FONSECA et al., 2019). A capacitação dos gestores ou o empreendedor, é de fundamental importância no entendimento do modelo de negócio a ser seguido, servindo como base para tomadas de decisões adequadas ao desenvolvimento econômico do ecossistema participante, pois é o indivíduo responsável por criar, projetar mercado e aperfeiçoar os produtos e processos (FONSECA et al., 2019, LIBERATO; CAMPOS, 2019).

Os ecossistemas das *startups* são caracterizados por todos os agentes envolvidos para o desenvolvimento da empresa como, por exemplo, coworkings, universidades, aceleradoras, mentores, etc. No Brasil, os empreendedores são motivados por histórias de sucesso, possuindo alguns ecossistemas de *startups* conhecidos como Recife (Manguezal), Santa Catarina (*Startup SC*), São Paulo (*ZeroOnze*) e Rio de Janeiro (*Cariocas*) (PERIN, 2015; FONSECA et al., 2019). A importância do empreendedorismo no âmbito econômico é relatado por Hisrich e

Peter (2004) como não só o aumento da produção, bem como constituição de novas estruturas de negócio e sociedade. Isso se deve também ao fato de que o empreendedorismo lida também com a disponibilidade limitada de recursos, em seu estágio de criação (FONSECA et al., 2019, LIBERATO; CAMPOS, 2019).

Contextualizando com as *startups*, esses tipos de negócios atualmente podem contar

com editais de investimentos públicos e privados para desenvolvimento de suas ideias, modificando o ambiente e os horizontes dos negócios a serem tratados, criando ou aprimorando os empreendimentos já existentes (LIBERATO; CAMPOS, 2019).

O Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2011), projeto sem fins lucrativos, que busca em seus objetivos informações sobre o cenário do empreendedorismo mundial, argumenta que o empreendedorismo compreende outras fases que não sejam apenas a organização efetiva, contudo desde a fase da intenção de criar um negócio, nas o empreendedor.

Para o SEBRAE (2010), existem dez (10) características para atividades empreendedoras, que são:

- **Busca de oportunidade e iniciativa:** se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios;
- **Correr riscos calculados:** assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles;
- **Exigência de qualidade e eficiência:** decisão de atingir sempre as expectativas, prazos e padrões de qualidade;
- **Persistência:** enfrentar os obstáculos decididamente;
- **Comprometimento:** com o cliente e com o próprio empresário;
- **Busca de informações:** busca individual através de pesquisas e consulta a especialistas;
- **Estabelecimento de metas:** estabelece metas de longo e curto prazo mensuráveis;
- **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** planeja e aprende a acompanhá-lo sistematicamente a fim de atingir as metas a que se propôs;
- **Persuasão e rede de contatos:** saber persuadir e utilizar sua rede de contatos atuando para desenvolver e manter relações comerciais;
- **Independência e autoconfiança:** busca autonomia em relação a normas e procedimentos para alcançar o sucesso.

Tais características atribuem ao empreendedorismo um perfil competidor no ambiente de negócios, sendo responsáveis também pelo desenvolvimento econômico de países subdesenvolvidos e desenvolvidos, elevando a competitividade por seguir padrões globalizados (FERRÃO, 2013).

Sendo estimulado pela inovação, o empreendedorismo está marcado pelo desenvolvimento tecnológico, impulsionando a necessidade da criação de negócios que atendam lacunas que os negócios tradicionais não alcancem, procurando agir com responsabilidade social (FERRÃO, 2013).

A “destruição criativa” que Schumpeter defende é ligado justamente ao atendimento de “novas” necessidades, onde produtos e serviços que já existem são substituídos por novos que atendam a demanda vigente, utilizando os recursos que se encontram disponíveis, podendo assim, conquistar novas oportunidades (DORNELAS, 2018).

Na literatura, segundo Dornelas (2002), podem ser destacados dois tipos de empreendedorismo, sendo dividido em:

- **Empreendedorismo corporativo:** trabalha o conceito em ambientes corporativos, buscando desenvolver perfis empreendedores em empregados e executivos, implementando novos projetos por meio da inovação característica do empreendedor;
- **Empreendedorismo de *startup*:** trabalha o conceito em ambientes de potenciais empreendedores e empresas que se encontram em fase inicial, por meio de palestras, modelo de negócios, inovação, etc.

Nesses dois tipos de empreendedorismo são tratados cenários diferentes, sendo referido a empresas já existentes no mercado e novos negócios que são criados a partir de seminários, workshops, consultorias, que proporcionam o estímulo de ideias que explorem novas oportunidades.

Os empreendimentos de *startups* lidam com incertezas constantes por não conhecerem suficientemente o mercado em que irão atuar, se contrapondo aos empreendimentos corporativos, que possuem uma visão melhor de mercado, mas podem encontrar dificuldades em modificar os processos já existentes na empresa (DORNELAS, 2018; FERRÃO 2013).

Os empreendimentos de *startups* podem contar com uma vantagem por ainda estarem em fase de desenvolvimento, contando com as pesquisas de mercado. Outro ponto favorável é que são negócios que contam com aportes financeiros menores no início, empregando os recursos nos momentos propícios, de modo a se tornarem escaláveis, procurando junto a investidores e parceiros, estratégias que atendam a problemas de curto prazo, colaborando assim, para o processo de aprendizagem (DORNELAS, 2018; FERRÃO 2013).

No que concerne a geração de empregos, existe uma ligação entre *startups* e auto emprego. As *startups* podem ser uma forma de auto emprego e/ou a criação de *startups* podem coincidir com o auto emprego, pois as *startups* surgem com oportunidades. Em empresas de pequeno porte pode ocorrer a mesma ligação, contudo, as *startups* vão além, pois já são criadas para atender uma determinada especificidade e, as pequenas empresas, por vezes, limitam-se ao auto emprego por questões de necessidade ou ainda, a não aceitação de ser subordinado (ANTUNES, 2013).

A essência do empreendedorismo e das *startups* se concentra em motivar a diferença,

fazendo com que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, estimulando, por exemplo, a inovação, que é tratada como um diferencial competitivo, auxiliando os empreendedores a desenvolverem seus negócios independentemente da mão-de-obra, não se limitando ao ato de criar algo novo, engajando o processo de assimilar-se e adaptar-se (TIGRE, 2006; LIBERATO; CAMPOS, 2019).

Shumpeter (1961) já havia identificado cinco concepções mercadológicas de inovação, que são:

- Criação de novos produtos e inserção no mercado;
- Aplicar melhoria nos produtos;
- Descobrir novos mercados;
- Tornar o negócio sustentável.

Atualmente as contribuições de Shumpeter (1961) ainda são seguidas nas bases das *startups*, trazendo visibilidade por meio das inserções de novos produtos no mercado, sendo necessário antever as novidades lançadas pelos concorrentes, pois a ausência dessas se tornam pouco relevantes na esfera econômica (LIBERATO; CAMPOS, 2019).

Dependendo de transformações objetivas, alguns empreendimentos podem encontrar dificuldades devido a uma cultura já existente, tornando-se essencial que os objetivos da empresa sejam colocados em prática. Na natureza das *startups*, essas dificuldades tendem a ser menores, devido ao espírito empreendedor, que desde sua concepção, lida um cenário de mudanças constantes (RODRIGUES et al., 2018).

Implementar o empreendedorismo significa estimular pensamentos diferentes, criando desafios constantes, tornando com resultado novos produtos e serviços, otimizando os recursos com responsabilidade e liberdade, ofertando um ambiente dinâmico e criativo, que possa agregar valor aos resultados finais (LIBERATO; CAMPOS, 2019; RODRIGUES et al., 2018). No Brasil, um dos órgãos públicos mais conhecidos no setor do empreendedorismo é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), surgiu em 1990 e tem por objetivo auxiliar os empreendedores a formalizarem seus negócios, fazendo com que houvesse o suporte necessário nesse processo (LIBERATO; CAMPOS, 2019; RODRIGUES et al., 2018).

A partir do SEBRAE, então, o país passou a ofertar um maior espaço para cursos empreendedores, influenciando não só na abertura de uma empresa, bem como renovação e recolocação no mercado. A esfera educacional auxilia na instrução e no acompanhamento dos empreendedores, resultando em avanços para sociedade como um todo. Sua importância também se relaciona com o fator empregos, contribuindo com a economia do país (LIBERATO; CAMPOS, 2019; RODRIGUES et al., 2018).

2.3 Metodologia Lean Startup

2.3.1 Origem do pensamento Lean

O pensamento enxuto surgiu a partir da ideia da manufatura enxuta desenvolvido pela Toyota por meio de um modelo de produção no cenário pós segunda guerra mundial, onde os recursos eram escassos e se fazia necessário uma percepção de valor dada pelo cliente, influenciando diretamente nas estratégias da organização, de modo a direcionar recursos e esforços, por meio do aprendizado (BOUFLEUR et. al., 2016).

O pensamento *Lean* é uma mudança radical no modo de produção, pois está intimamente ligado nos processos *Lean Thinking*, com o propósito de expor as falhas que custam desperdícios, alterando a qualidade do produto produzido. No modelo Toyota o processo é a visão central do negócio, no qual os resultados podem ser mensurados atingindo a imagem da empresa perante o mercado de forma positiva ou não (PIMENTEL FILHO, 2014).

Assim, como no modelo Toyota, o modelo *Lean Thinking* foi adaptado em outros segmentos de mercado, isso porque a priori, ele foi concebido para uma indústria de carros, limitando-se ao chão de fábrica, utilizando para simplificar os ciclos de produção, analisando as falhas desde o primeiro momento do processo, de modo que as outras falhas sejam mais fáceis de serem identificadas (PIMENTEL FILHO, 2014).

Com o avanço no passar do tempo, esse processo enxuto passou a ter princípios que fossem aplicados a realidades mais abrangentes, melhorando processos e agregando valor ao cliente, com o mínimo de tempo possível. Para essa metodologia, o desperdício enquadra-se a tarefas que não agregam valor de acordo com o que o cliente deseja, fazendo com que a perfeição seja constantemente almejada (WOMACK; JONES, 2003; PIMENTEL FILHO, 2014).

Diante disto, a partir da manufatura enxuta, o pensamento enxuto pode ser aplicado nas estratégias utilizadas pelas *startups*, auxiliando em seu planejamento e execução. Honing (2004), Delmar e Shane (2003) defendem que as metodologias de gestão de negócio objetificam as ideias, auxiliando na tomada de decisões, sendo importante para planejar o desenvolvimento de produtos, direcionando o capital necessário a ser empregado na empresa, bem como a organização do pessoal.

Com a evolução do pensamento baseado no *Lean Thinking*, surgiu a *Lean Startup* com intuito de minimizar desperdícios nas *startups*, gerenciando empreendimentos com produtos tecnológicos, otimizando seus processos de desenvolvimento para que os produtos sejam concebidos com a menor quantidade de recursos possível (RIES, 2012; PIMENTEL FILHO, 2014).

A aceleração do ciclo de vida e o controle do estoque passou a ser parte integrante no processo de formalização do conceito de criação de valor e desperdício, focando na qualidade final entregue ao consumidor. Além disso, o processo de aprendizado adquirido é fundamental ao pensamento enxuto, pois evitando desperdícios, o valor agregado do produto aumenta, diminuindo o tempo de resposta as mudanças do mercado em função de um processo eficiente (RIES, 2012; BLANK, 2013; BOUFLEUR et. al., 2016).

O gerenciamento enxuto de negócios deve explicitar por diversos ângulos as funcionalidades da empresa, como exemplo: o tipo de consumidor que será atraído, como seus produtos e seus serviços serão ofertados em termos de preço, logística, dentre outros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Diante disto, Womack e Jones (2004) explicita cinco princípios básicos empregados no pensamento enxuto, de modo a expor seu modelo replicável como base para a metodologia *Lean*, que são explanados a seguir por meio do Quadro 1 (2):

Quadro 1 (2) - Pensamento enxuto

Valor	Valor percebido e definido pelo cliente em função das características dos produtos. O valor torna-se a base do crescimento da receita.
Fluxo de valor	É composto por todos os processos que concebem o produto. Desde o projeto, a transformação no produto final, recebimento e pós-venda.
Fluxo contínuo	Indica a não paralisação do fluxo de processos, seja por problemas manuais ou de estoque.
Produção puxada	A fabricação ocorre de acordo com a demanda do cliente. Medida por meio do fluxo de valor, a produção inicia quando “o cliente pedir”.
Perfeição	Característica buscada durante todo o processo, de modo a aperfeiçoar continuamente os processos da organização, eliminando desperdícios e reduzindo defeitos em nível zero, para assim aumentar a percepção de valor dada pelo cliente.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Por meio da tabela acima, é possível perceber que o pensamento enxuto detém um enfoque estratégico por meio da utilização de recursos sem desperdícios, atreladas a satisfação do consumidor. Nesse sentido, a origem do termo *Lean* corrobora com a eficiência no uso de recursos, pois simplifica continuamente os projetos de forma a entregar mais valor (WOMACK;

JONES, 2004; BOUFLEUR et. al., 2016).

Buscando tratar com a imprevisibilidade dos processos afim de buscar eficiência, a metodologia *Lean* originou-se a partir das metodologias ágeis que são adaptativas, auxiliando os empreendimentos no que diz respeito as mudanças ao longo do projeto, possibilitando feedbacks ao longo dos processos e redução nos custos de retrabalho, buscando garantir qualidade ao entregar o resultado final para o cliente (BOUFLEUR et. al., 2016).

2.3.2 Contextualização da metodologia Lean Startup

A concepção da metodologia *Lean* é dada por Erik Ries (RIES, 2011), empreendedor do Vale do Silício, devido a experiências de organizações as quais trabalhou, agregando ao seu aprendizado um modelo que se enquadrasse no desenvolvimento de produtos em *startups*, de modo que esse tipo de empreendimento utilizasse de estratégias para atenuar as incertezas envoltas no mercado, utilizando os recursos eficientemente (BOUFLEUR et. al., 2016).

A metodologia abordada tem sua origem direcionada para o cenário dinâmico do empreendedorismo, tendo em vista que as *startups* buscam no mercado modelos de negócios para serem executados, diferentemente de empresas tradicionais, que traçam planos e executam seu modelo de negócios. As *startups* se desenvolvem por meio do processo de aprendizagem, buscando continuamente o produto “certo” que irão criar (RIES, 2011; BOUFLEUR et. al., 2016).

Com objetivo de vencer as barreiras nas fases iniciais, a metodologia *Lean Startup* auxilia no crescimento da criação de práticas organizacionais, sendo sustentado pela gestão ágil e *customer development*, que foca na produção sem desperdícios entendendo as expectativas dos consumidores, reduzindo assim potenciais incertezas que possam alterar o processo sustentável de validação desses empreendimentos no mercado (RIES, 2011; SILVA, 2018).

Sendo assim, a metodologia *Lean Startup* busca modificar a forma como as empresas são construídas e novos produtos são lançados. Por meio do feedback, sua essência está centrada na minimização do tempo gasto, pois as *startups* constroem, medem e aprendem em tempo menor que outros segmentos de mercado (RIES, 2011; GHEZZI, 2018). A cultura do feedback é utilizada para que os empreendedores entreguem, de maneira ágil, a seus clientes um produto que supra suas necessidades por meio do MVP, que é o produto piloto que receberá adaptações a partir das opiniões dos consumidores, rejeitando ou validando pressupostos criados a priori (RIES, 2011; GHEZZI, 2018).

2.3.3 Conceito e execução da metodologia Lean

Possuindo como propósito auxiliar as *startups* a alcançarem seus objetivos, Ries (2012) conceitua a metodologia *Lean* como um método empírico para redução de desperdícios para construção de negócios inovadores por meio de empresas nascentes. Ou seja, a metodologia *Lean* está relacionada com o pensamento enxuto que tem o desenvolvimento ágil voltado para o processo de aprendizagem.

Blank (2013, p. 41) define *Lean Startup* como: “metodologia que evidencia a experimentação em vez do planejamento minucioso, o feedback do cliente em vez da intuição, o projeto prático e interativo em vez da tradicional concepção de um produto acabado”.

Corroborando, Ries (2012) defende a metodologia *Lean startup* propondo um modo de pensar diferente do tradicional, objetivando a criação de novos produtos alcançando uma parcela significativa do mercado, de modo a oferecer proximidade entre empreendimento e consumidores por meio da inovação.

No cenário atual, os negócios cada vez mais não sobrevivem ao mercado e os fracassos se devem ao fato de que os empreendedores muitas vezes não validam a demanda dos produtos junto aos seus clientes. Com isso pode ser averiguado que mesmo envolto os empreendedores ao constituir uma *startup* devem estar cientes de que o ambiente ao qual estarão envolvidos com seu novo produto será de incertezas (RIES, 2012; BLANK, 2013).

Ries (2012) e Blank (2013) defendem que o ambiente de empreendedorismo ao qual as *startups* estão envolvidas possuem incertezas que métodos tradicionais não conseguem operar plenamente, pois lidam com previsões, que são mais apropriados para ambientes estáticos.

As *startups* devem em primeiro momento validar as hipóteses junto aos seus consumidores para que o produto “certo” seja criado em consonância a aceitação do mercado, pois assim a receita será gerada de forma mais rápida. A aprendizagem torna-se uma aliada nesse contexto, tendo em vista que a metodologia possui o princípio de que o planejamento no contexto de empreendedorismo torna-se muitas vezes ineficaz, pois trata-se de um ambiente imprevisível (RIES, 2012).

A metodologia *Lean* tem seu foco no ciclo de feedback, ou seja, estimula durante todo o processo os ajustes necessários ao produto final, possuindo aproximação com consumidores, de modo a entender seus anseios e necessidades. Assim, as *startups* não possuem planejamento

bem estruturados, apesar de conhecerem seus objetivos (RIES, 2012; BLANK, 2013)

Refletindo o objetivo das *startups*, que é o crescimento rápido da receita em função de pouco tempo gasto, pode ser destacada que duas hipóteses são relevantes: (1) hipóteses de valor e (2) hipóteses de crescimento. As *startups* partem da premissa que (1) existe uma necessidade de mercado e que a *startup* encontrará a solução para o consumidor e que (2) os produtos serão descobertos pelos consumidores, de modo que as *startups* cresçam. Com essa junção, há uma característica típica das *startups*: a escalabilidade (RIES, 2012; BOUFLEUR et. al., 2016).

A escalabilidade pode ser definida como a característica que trata do potencial crescimento de uma empresa afim de tornar o negócio mais global possível, sem se limitar ao público já existente. Isso acontece devido ao propósito das *startups*, que é crescer continuamente para que seus produtos sejam sempre consumidos pelo maior número de pessoas possível (ZUINI, 2013).

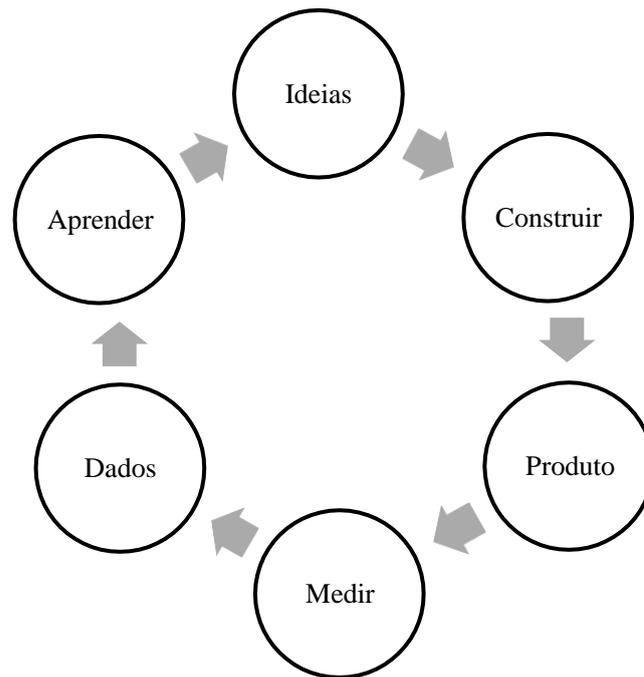
Os produtos pilotos auxiliam na busca de um modelo de negócios escalável e repetível, tendo em vista que as *startups* por meio destes, detém feedbacks contínuos com os clientes afim de ofertar no mercado um produto de qualidade. Com isso, a metodologia enxuta de Ries (2012) defende cinco características voltada para uma *startup* enxuta, que são:

1. **Existem muitos empreendedores no mercado:** O significado do empreendedorismo compreende pequenas e grandes organizações, configurando-se *startups* aquelas empresas que ofertem novos produtos em condições de incertezas;
2. **Empreendedorismo é administração:** As *startups* não são apenas novos produtos lançados no mercado, isso porque os produtos são resultados de organizações que precisam ser geridas;
3. **Aprendizado validado:** A aprendizagem não consiste apenas em criar novos produtos, contudo, se caracteriza em seu aperfeiçoamento constante, por meio da experimentação científica;
4. **Construir-medir-aprender:** Constitui o principal propósito da *startup*, que é transformar ideias em produtos que correspondam as expectativas dos clientes e a partir disso, decidir o que será lançado no mercado. Se a ideia original ou como valor agregado pelo consumidor;
5. **Contabilidade para inovação:** De acordo com a reação do mercado, os dados durante todo o processo são armazenados e o resultado final é mensurado, podendo ser medido o progresso da *startup*.

A visão inicial das *startups* apresenta diversas hipóteses, as quais precisam ser validadas, assumindo o compromisso de que a cada novo elemento existente, serão novamente

testados pelos consumidores. Afim de agrupar os cinco elementos citados acima, Ries (2012) estabelece o ciclo do feedback como elemento central da metodologia *Lean Startup*. A Figura 5 (2) ilustra a metodologia *Lean Startup*, tendo em vista a *startup* detém o poder de preservar o caminho a ser seguido na hipótese já testada ou se deve pivotar e modificar a concepção do produto.

Figura 5 (2) - Ciclo de feedback



Fonte: Ries, 2012.

A metodologia *Lean Startup* é concebida a partir dessa execução, pois a partir da construção da ideia que nasce o MVP. A aplicação de testes dos produtos pilotos é realizada por meio de mínimos produtos viáveis, que são as versões mais econômicas do produto, possuindo objetivo de testar as preferências do público-alvo, refutando ou não as hipóteses criadas nas empresas (RIES, 2008; SILVA, 2018).

Após ser lançado no mercado com baixo investimento, as informações de mercados são compiladas e fazem parte do processo decisório, dando continuidade ou revendo o projeto constituído. Para a metodologia em questão, é utilizado o conceito “pivotar”, que diz respeito a mudanças ocorridas em função das análises dos testes realizados com os MVP’s, ou seja, produtos que possuem baixo custo e que ainda não são a versão final de mercado (EISENMANN, 2011; SILVA, 2018).

A fase de medir corresponde a observação do desempenho do MVP, analisando a

desenvoltura do mercado com o que foi a priori produzido. Essa fase é importante na tomada de decisões, pois os dados são produzidos afim de aplicar melhoras de acordo com a reação do mercado (RIES, 2012).

Sendo assim, com material necessário para análise, o empreendedor realiza as melhorias necessárias para dar continuidade a inserção do produto no mercado ou pode reavaliar enxergando outras possibilidades (RIES, 2012; SILVA, 2018).

A última fase constitui o processo de aprendizagem, fundamental nas *startups*, mensura os resultados reais e manifesta as diferenças da ideia inicial, fazendo com que o empreendedor decida qual rota seguir, preserva a concepção inicial ou realiza as modificações que foram observadas por meio do MVP. Independentemente da decisão por parte do gestor, o processo de aprendizagem é estabelecido, pois por meio deste os desperdícios podem ser evitados (RIES, 2011; BOUFLEUR et. al., 2016).

Dispondo de recursos limitados, as *startups* tem aplicado a metodologia *Lean* buscando utilizar de maneira eficiente as informações obtidas, oferecendo aproximação entre consumidores e empreendedores, auxiliando na sobrevivência inicial e no relacionamento necessário com o mercado (SILVA, 2018). Deste modo, é possível perceber que a criação do empreendimento se dá de modo imprevisível, ou seja, as *startups* não se prendem aos modelos de negócios tradicionais, pois esses são construídos durante o processo de aprendizagem (NARDES; MIRANDA, 2014).

Mesmo com recursos financeiros escassos, a metodologia *Lean Startup* se faz relevante pois atua com a disponibilidade de informações que podem auxiliar no marketing com percepção do consumidor, no financeiro com relatórios de custos para o lançamento final do produto bem como no processo de retroalimentação de informações, colaborando com a aprendizagem dos empreendedores (CROLL; YOSKOVITZ, 2013).

2.3.4 Relevância da metodologia Lean

A metodologia *Lean startup* vem ganhando espaço para transformação de empreendimentos, auxiliando no desenvolvimento de novos produtos. Nos anos de 1990 era comum que os empreendedores operassem individualmente, com receio de suas ideias serem furtadas por parte de concorrentes, como também não havia aproximação com os consumidores (DORF, 2011; BLANK, 2013; FARIAS, 2016).

Porém, com a aplicação da metodologia *Lean*, o desenvolvimento de produtos inovadores ocorre de modo que os resultados mais expressivos sejam alcançados com a

aproximação entre *startup* e mercado consumidor, fazendo uso dos recursos de modo sustentável (DORF, 2011; BLANK, 2013; FARIAS, 2016).

A metodologia *Lean* oferece benefícios tais como, uso eficiente de recursos, envolvimento com processos de aprendizagem, aproximação com o mercado. Entretanto, a metodologia aplicada de forma isolada acaba restringindo as *startups*, pois é necessário que haja um conhecimento de mercado para que sejam traçadas estratégias que envolvam a metodologia enxuta (DORF, 2011; BLANK, 2013; FARIAS, 2016).

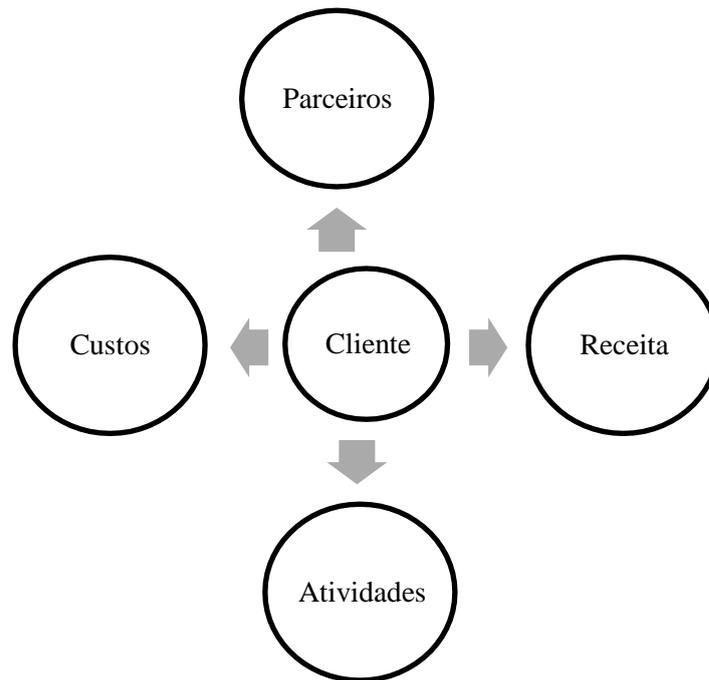
Sendo assim, a relevância mais notória da metodologia *Lean* se dá por meio de sua metodologia de caráter adaptativo, contribuindo para incrementos durante todo o processo, realocando estratégias, capitais, equipe de modo que a aplicabilidade em *startups* pode incorrer em iniciativas menos frustradas do que por meio de métodos tradicionais, viabilizados por plano de negócios (DORF, 2011; BLANK, 2013; FARIAS, 2016).

Lindgren e Muench (2016) defende que não há uma larga aplicabilidade da metodologia, pois em contrapartida de sua metodologia ágil, se faz necessário investimentos maiores com recursos humanos, por exemplo, durante a etapa de maturação das informações, dificultando a utilização contínua das práticas.

Possuindo relação com a eficiência e adaptabilidade, a partir do feedback contínuo, a metodologia *Lean* possui relevância comparando-se aos planos de negócios, isso porque mesmo com muitas mudanças em um curto espaço de tempo, os custos com experimentação são menores, diminuindo o tempo para o desenvolvimento do produto adequado ao mercado-alvo (LINDGREN; MUENCH, 2016).

Na figura 6 (2), Blank (2013) defende que a prática de uma metodologia enxuta influencia no desenvolvimento de produtos nas *startups*, pois a mesma considera a criação de valor para os clientes e conseqüentemente a organização.

Figura 6 (2) - Diagrama da técnica da prática enxuta



Fonte: Adaptado de Blank (2013).

A relevância pode ser destacada por meio de seu desenvolvimento com consumidores, possuindo o objetivo de tornar conhecido opiniões sobre funcionalidade do produto, preços, características e possíveis canais de distribuição. A partir disso, o MVP pode ser lançado no mercado contando com a participação ativa do consumidor (DORF, 2011; BLANK, 2013).

Com esse tipo de estratégia, a produção é dada por fases, sendo apresentado a cada fase o resultado para o mercado consumidor, fazendo ajustes necessários e possíveis. A metodologia *Lean* traz consigo ainda o benefício de não haver perda de recursos, ainda que haja a produção iterativa (DORF, 2011; BLANK, 2013).

Com isso, pode ser percebido que os clientes têm papel fundamental na aplicabilidade e relevância da metodologia, pois as iterações funcionam como uma espécie de trabalho em equipe, que rompe com a lógica de guardar segredo das empresas “pontocom”. A metodologia *Lean* não é aplicável somente em *startups* baseadas em tecnologia, podendo ser empregada em qualquer modelo de negócio inovador (DORF, 2011; BLANK, 2013; FARIAS, 2016).

O modelo que se adapta ao longo do processo auxilia no rompimento da cultura de plano de negócios, que conta com um processo engessado que dificilmente sobrevive ao contato com o cliente, por não levar em consideração os contingenciamentos proporcionados pelo ambiente de incertezas e poucas informações, o que gera limitações no projeto (DORF; BLANK, 2012; RIES, 2012).

A compreensão das necessidades dos consumidores é dada pela ótica dos mesmos, pois como benefício, a metodologia *Lean* humaniza o cliente, de modo que ele sirva como guia essencial no desenvolvimento dos novos produtos, criando um contexto que favorece o ambiente de aprendizagem em função de resultados mensurados (DORF, 2011; BLANK, 2013; FARIAS, 2016, FARIAS, 2016).

O impacto da metodologia *Lean* produz, principalmente uma redução notória de incertezas e no tocante a inovação, auxilia no fortalecimento de habilidades para o suporte as contínuas mudanças, além de incentivar na criação de novos produtos, pertinentes ao modelo de negócios *startups* (BESSANT et. al, 2002).

Um fator crítico nessa metodologia se detém na extração de feedbacks relevantes ao serem coletados e analisados os dados, evidenciando os propósitos do negócio, estreitando relações com stakeholders. O aprendizado contido no processo faz com que o engajamento seja refletido pela equipe, auxiliando na descoberta de possíveis déficits, afim de corrigi-los e tornar mais eficiente os resultados da *startup* (LINDGREN; MUENCH, 2016).

Sendo assim, devido a sua falta de experiência, as *startups* enfrentam dificuldades quanto a aplicabilidade do processo contínuo, o que garante a execução bem sucedida da metodologia enxuta. Ainda, inseridas em ambientes de aceleração, as *startups* podem receber a mentoria necessária para orientação e criação de networking, recebendo capacitação principalmente nas primeiras fases do negócio (SARMENTO; COSTA, 2016).

Portanto, a cultura empreendedora atrelada a metodologia *Lean Startup* conduz negócios a processos contínuos bem estruturados, permitindo de acordo com o segmento das *startups* traçar as estratégias mais apropriadas e as ferramentas que melhor se relacionem com a prática enxuta (SARMENTO; COSTA, 2016).

3 Procedimentos metodológicos

Nesse capítulo, apresentaremos o método de pesquisa adotado nesta dissertação. Descrevendo por meio do item 3.1 o tipo de natureza da pesquisa, no item 3.2 a estratégia de investigação e por fim, no item 3.4 o método de pesquisa, que, no presente estudo é caracterizado por meio de estudo de caso múltiplos.

3.1 Tipo e natureza da Pesquisa

A metodologia da pesquisa, segundo Santos (2002), é essencial na construção do conhecimento para compreensão da realidade por meio do ambiente de pesquisa, realizando análises e apresentando os fatos de modo verídico, contribuindo para o próprio conhecimento e para ciência.

A presente pesquisa foi construída por meio do método qualitativo, em virtude da realidade que foi analisada, em busca de experiências vivenciadas pelos gestores das Startups participantes. A abordagem qualitativa busca descrever, compreender e explicar fenômenos em caráter mais profundo, isso porque se preocupa com aplicações práticas em realidades particulares, possibilitando caracterizar determinada população em dado fenômeno (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa auxilia também na descoberta de novos processos sociais, criando novos conceitos bem como descobrindo processos pouco conhecidos ou, até revisando os que já são existentes, possibilitando a ampliação de conhecimento científico, social e humano (CRESWELL, 2010).

Quanto a concepção filosófica da presente pesquisa, é caracterizada como interpretativista, pois essa assume que a realidade é socialmente construída, não havendo apenas uma única ótica observável (BAUER; GASKELL, 2008). Essa abordagem epistemológica defende ainda que a realidade depende do ponto de vista de quem a vivencia, produzindo suas verdades a partir das experiências, podendo ser desenvolvida individualmente ou em grupos (BAUER; GASKELL, 2008).

Visando uma análise mais detalhada do fenômeno, a estratégia de pesquisa adotada no presente estudo foi o estudo de caso múltiplo, especificamente, possuindo um caráter descritivo,

pois, foi utilizado uma combinação de diferentes fontes de evidências, descobrindo detalhadamente um fenômeno social (YIN, 2015).

3.2 Estratégia de Investigação

Quanto à estratégia de investigação, foi utilizado o método de estudo de caso, visando explorar profundamente uma realidade, sendo estratégias preferidas quando questões do tipo "como" ou "por que" estão sendo investigadas, tendo em vista que o pesquisador não tem controle sobre o contexto analisado (YIN, 2015).

A escolha do estudo de múltiplos casos foi adotada em função de empreendedores compartilharem do mesmo ambiente de criação: o processo de incubação do armazém da criatividade. Cabe ressaltar que cada gestor de cada empresa foi tratado como casos específicos a partir de questões que envolveram dados descritivos sobre pessoas, lugares e procedimentos, sendo importante a interação entre pesquisador e ambiente pesquisado (CRESWELL, 2010).

Como estratégia de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das Startups, tendo em vista que esses atores ditam as estratégias de suas empresas, proporcionando de entendimento da realidade pesquisada, sendo importante no processo de construção do estudo.

A entrevista exige grande responsabilidade do pesquisador que deve atentar, entre outros aspectos, segundo Flick (2012) e Gil (2008):

- a) Ao potencial fornecimento de respostas não fidedignas pelos sujeitos, por razões conscientes ou não;
- b) À seleção de respondentes com capacidade adequada para responder ou dialogar sobre o tema;
- c) À influência do entrevistador sobre o respondente, e
- d) Ao tratamento ético a dados sensíveis que eventualmente venham à tona, como informações que possam expor a organização ou seus integrantes.

A escolha de entrevistas semiestruturadas se justifica pela possibilidade do entrevistador conduzir a entrevista naturalmente, apenas direcionando o entrevistado a expor sua opinião. As entrevistas semiestruturadas são um meio para entender o significado que os indivíduos atribuem a uma questão social (YIN, 2015).

Como participantes dessa pesquisa, foram selecionados empreendedores de Startups que passaram por processos de incubação. Desse modo, para o alcance dos objetivos gerais e

específicos dessa pesquisa, foram selecionadas quatro (4) empreendedores, sendo todos eles pertencentes a cidade de Caruaru, no agreste pernambucano, por ser um ponto central que representa o maior polo econômico e inovador da região. Logo, essa escolha contou com o tipo de empreendimento e a atuação pertencentes ao agreste pernambucano.

Buscando manter a confidencialidade dos empreendedores, eles são conhecidos nesse estudo como: *Startup A*, *Startup B*, *Startup C* e *Startup D*. Os estudos de caso são comuns em estudos na área de administração, por preservarem características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida social (YIN, 2012).

3.3 Método de pesquisa: estudo de caso

O presente estudo utiliza como direcionamento o método do estudo de caso proposto por Yin (2012). Nessa pesquisa, a autora se preocupa com a coerência em selecionar os casos, bem como o contexto estudado e a preocupação com a condução do estudo como, por exemplo, as questões éticas que são fundamentais para o desenvolvimento que precisam ser observadas durante todo o processo.

Sendo assim, os casos selecionados corroboram com a representatividade do fenômeno escolhido e permitem o acesso ao conhecimento para o desenvolvimento da pesquisa (YIN, 2012). No que concerne ao presente estudo, foram analisados gestores das *Startups* localizadas em Caruaru, no agreste pernambucano, no que tange a compreensão de utilidade do pensamento *Lean*.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (Stoecker, 1991), mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2012, p. 60).

Yin (2012) apresenta como fator relevante o acesso ético as informações recebidas, tendo em vista a imparcialidade no tratamento dos dados e a confidencialidade dos participantes. O autor também recomenda a existência de uma equipe para que as tomadas de decisões sejam inteligentes ao longo do estudo e salienta também que, no caso de haver apenas um pesquisador, deve-se passar por um treinamento em que o problema do estudo esteja sempre bem definido (YIN, 2012, p. 85).

3.4 Plano de coleta e construção do corpus

O corpus teórico desse estudo é composto por estudos de caso de *Startups* do agreste pernambucano. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas junto aos gestores das *startups*, sendo possível aproximar o olhar do pesquisador com os achados da investigação em campo.

Yin (2012) defende que o uso das entrevistas auxilia diretamente no tópico do estudo de caso, direcionando a pesquisa para seu real objetivo. No caso da pesquisa qualitativa, a escolha de entrevistas possibilita descrições finedignas de um mesmo segmento de mercado, podendo ser expandida e é tida como uma estratégia de excelência (GODOY, 2010).

Yin (2012) defende que a coleta de dados pode ser feita, geralmente, a partir de seis fontes, que são: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Já Godoy (2010) simplifica essas fontes em três grandes grupos que são: entrevistas, observação e documentos.

No presente estudo, as entrevistas se constituíram como a estratégia mais utilizada no processo de ida ao campo, sendo fundamental o contato presencial com os gestores, para que as informações mais relevantes fossem adquiridas com os indivíduos que soubessem de todos os processos e atividades que os empreendimentos desempenham. Assim, foram coletadas informações importantes para o objetivo da presente pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas direcionaram pontos para que fosse possível compreender qual o significado que o gestor atribui as questões necessárias para o objetivo do estudo, que no presente caso, caracteriza-se pela abordagem do pensamento *Lean* nas *Startups* de Caruaru (PE).

As entrevistas foram realizadas com quatro empreendedores, que ocupam cargos de direção nas *Startups*, na função de idealizador ou de liderança. As empresas que compõem o corpus dessa pesquisa estão organizadas na Tabela 1 (3) a seguir, de acordo com seu ano de fundação em uma escala crescente. Também foi observado o número de colaboradores de cada *Startup*, respeitando a data de fundação.

Tabela 1 (3) - Empresas participantes do estudo

Empreendimentos	Localidade	Fundação	Colaboradores	Área atuante
<i>Startup A</i>	Caruaru – PE	2017	6	Site de notícias e mídias
<i>Startup B</i>	Caruaru – PE	2018	2	Educação digital pra negócios
<i>Startup C</i>	Caruaru – PE	2018	3	Educação inclusiva
<i>Startup D</i>	Caruaru – PE	2018	13	Preparatório de redação para o Enem

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Para descrever as *Startups*, aqui representadas pelos empreendedores que compõem esse corpus, foram levantadas quatro questões principais na entrevista: a primeira, um breve histórico da empresa, o ano de fundação, o número de colaboradores e a principal atividade exercida no mercado. As respostas obtidas em cada *Startup* foram adaptadas pela pesquisadora, para que assim haja um anonimato dos respondentes.

A *Startup A* trabalha com um *site* de informações e mídias, tem sede em Caruaru, no estado de Pernambuco e, começou a partir de uma página no *Facebook*. Logo em 2012, seu fundador, começou a compartilhar fotos de Caruaru e também visualizou a necessidade de obter informações precisas sobre Caruaru e região vizinha, tendo em vista que os blogs já existentes não atualizavam as informações nos fins de semana e havia um público consumidor que carecia dessas informações. Foi então que, na cidade de Caruaru, havia sumido um azulão, uma ave da família *Fringillidae*, e uma imagem foi compartilhada com o *slogan* “Azulão sumiu!” e, com isso, foi obtido cerca de dois mil compartilhamentos no *Facebook*.

Em 2014, houve a inscrição para cobertura do São João de Caruaru e, com isso, o fundador lucrou duzentos reais, com quatro cotas vendidas da cobertura realizada, sendo cinquenta reais cada uma. Em 2016, com a cobertura do São João de Caruaru, logo quando a plataforma do *Facebook* disponibilizou a ferramenta da *live*, fez com que o público se aproximasse ainda mais do evento que foi coberto.

Nesse mesmo ano, houve uma rebelião na penitenciária Juiz Plácido de Souza e por meio da *live*, houve um plantão de notícias de três dias na frente da penitenciária, para sua surpresa, o número de curtidas da página dobrou. A partir desse momento, o negócio foi tomando outra forma, tendo em vista que houveram indivíduos de todo o Brasil entrando em contato para mais detalhes do ocorrido.

Em 2017, ao realizar a cobertura da inauguração do Armazém da Criatividade, o fundador viu naquele lugar uma oportunidade de formalizar o negócio, fazendo parte

posteriormente de cursos, oficinas, até que houve a oportunidade da incubação, onde decidiu expandir o horizonte do empreendimento, formando novas parcerias e dividindo as funções para distribuição das atividades desempenhadas.

Já a **Startup B**, também tem sede em Caruaru, no agreste pernambucano e fornece o serviço educação digital para empreendedores locais, principalmente, no segmento têxtil, por meio de cursos e palestras que instruem os indivíduos a como fazer uso das ferramentas digitais para uma promoção dos negócios. Em 2018, o fundador, que é formado em marketing, possuía uma quantidade razoável de seguidores nas redes sociais e também gostava muito de moda, visualizando nesse mercado uma possibilidade de empreendimento.

Quando surgiu a oportunidade de se inscrever no edital de incubação no Armazém da Criatividade em Caruaru, a ideia original não era a de educação digital, porém, conforme foram havendo as tutorias e os cursos ao longo do processo de incubação, foi se consolidando uma nova ideia a partir da detecção de uma necessidade local, não só fornecendo uma consultoria para gerenciamento de redes sociais, mas também cursos e palestras sobre como utilizar as ferramentas.

Com os serviços e o *networking* construídos durante a incubação, o empreendimento que era restrito apenas ao segmento de moda, já passou atender outros mercados, como o de saúde, na promoção de um *co-working* de médicos em uma cidade circunvizinha a Caruaru. Os serviços prestados auxiliam empresários a enxergar novos recortes de consumidores a partir de um efetivo uso de marketing de conteúdo.

A **Startup** conta com uma equipe enxuta de duas pessoas, as quais se revezam para o desempenho de todas as atividades, como, por exemplo, planejamento, financeiro, assessoria, reuniões, dentre outros. Já realizaram parcerias importantes com empresas locais: Avil Têxtil e Pólo Comercial de Caruaru.

A **Startup C**, fundada em 2018, tem sede em Caruaru, Pernambuco e, possui como principal serviço a educação inclusiva. O fundador do empreendimento atuava no mercado de gráfica de produtos, tais como: agendas, apostilas, encadernações, dentre outros. Atuava principalmente nas escolas de Caruaru, produzindo os materiais.

Porém, dentre os diversos materiais que eram produzidos, em um dado momento, a escola solicitou cinco unidades do material, porém diferentes, adaptado para crianças portadoras de necessidades especiais, o que despertou a curiosidade do empresário. O custo de fabricar apenas cinco materiais não era viável mas, mesmo assim, o empresário começou a procurar sobre materiais adaptados para o tipo de aprendizagem que essas crianças requeriam. Nesse mesmo intervalo de tempo, houve uma situação em seu seio familiar, pois identificou

que seu neto possuía uma colega de classe que também portava necessidades especiais. A partir disso, começou a enxergar o ângulo dos professores que necessitam obter resultados com todos os alunos no fim do ano letivo, o ângulo dos pais, que muitas vezes sofrem com a falta de aceitação dos seus filhos na sociedade e, das próprias crianças, que precisam de crescimento igualitário.

Em 2018, o fundador procurou o SEBRAE para auxílio na formulação de um plano de negócios, quando decidiu concorrer ao edital de incubação no Armazém da Criatividade. Durante a incubação, houve aperfeiçoamento na gestão, com profissionais capacitados e a equipe foi constituída. Para planos futuros, a **Startup C**, passará por uma transformação e se tornará um instituto, com a intenção de oferecer um suporte maior as famílias mais necessitadas da região.

O fundador da **Startup D** atua no mercado com cursos preparatórios para redação do Enem e possui o lócus da empresa em Caruaru, agreste pernambucano. Declarou que seu empreendimento teve início em um projeto de extensão na UFPE, tendo em vista que notou a necessidade dos alunos de escolas públicas em construir uma redação consistente no Enem, já que ele mesmo viveu essa realidade.

Em 2017, um professor da instituição o incentivou a tomar novos caminhos, porque segundo ele (o professor), talvez, não fosse benéfico continuar apenas como um projeto. Então, após a desvinculação, os encontros começaram a ser marcados numa livraria da cidade aos sábados. Fielmente, sempre compareciam três alunos.

Em 2018, o fundador viu uma oportunidade de negócio nas consultorias de redação com preço acessível e, por meio das mídias sociais, expandiu seu trabalho, conquistando uma fatia do mercado local, tendo em vista que a maioria das aulas de preparação para Enem são realizadas apenas em cursinhos particulares.

Após a incubação do Armazém da Criatividade, os processos foram melhorados, as atividades divididas e, a equipe cresceu. Seu foco continua sendo em prestar serviços preparatórios para redação do Enem com preço acessível e no presente momento, escolas já o convidam para aulas e parcerias com investidores já começaram a ser pensadas. Porém, o fundador sempre ressaltou que o propósito do empreendedorismo social não vai mudar.

As entrevistas com os gestores se deram com o intuito de analisar se a metodologia *Lean* é aplicada em algum aspecto nas *Startups* do agreste pernambucano, no período de novembro e dezembro de 2019. Foram realizadas quatro entrevistas com gestores das *Startups* e o protocolo das entrevistas (Apêndice A) foi construído a partir dos três pilares teóricos que embasam o presente estudo: *Startups*, empreendedorismo e metodologia *Lean*.

Todas as entrevistas realizadas aconteceram no *locus* de trabalho do gestor. As *Startups* selecionadas foram selecionadas a partir de uma decisão de posicionamento geográfico, cujo objetivo foi encontrar gestores apenas no agreste e que, de forma mais positiva, já participaram de alguma incubação ou aceleração no negócio.

Antes do protocolo de entrevista definitivo, utilizamos uma versão piloto com outros dois gestores de empreendimentos diferentes e, a partir dos dados coletados, reorientamos e ajustamos o instrumento de coleta no que se mostrou mais importante para alcançar o objeto principal desse estudo. Durante as entrevistas semiestruturadas, o roteiro foi sendo flexibilizado, ofertando liberdade ao pesquisador e ao entrevistado, conforme recomendado por Godoy (2010).

Na realização das entrevistas, além da gravação integral da conversa, permitida com confirmação em áudio pelo entrevistado, o pesquisador realizou anotações e observação do contexto, analisando as reações durante a entrevista. Ao término do protocolo, foram alinhadas as questões conversadas com o protocolo a ser seguido. O material de áudio coletado nas entrevistas chegou a um montante de 3h2min31s, sendo um total de 37 páginas transcritas.

O processo de tratamento dos dados, conforme Godoy (2010), ocorre sob o uso da técnica de análise de conteúdo, por meio das entrevistas. E por fim, no plano de coleta de dados para a etapa de codificação das entrevistas, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ de análise de dados qualitativos.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Os estudos de caso se dão por meio de efetivas anotações, buscando dar significado nas observações realizadas ao longo de todo o estudo. Desse modo, os significados encontrados se estabelecem na forma de relação em que os indivíduos se comportam, sendo necessária uma análise mais detalhada dos registros durante todo o processo evolutivo da pesquisa (YIN, 2012).

A etapa de pré-análise se referiu à organização de todo o *corpus* do estudo, conectando as ideias iniciais de modo a torna-las práticas. Com a intenção de aprimorar a análise do fenômeno, foram constituídas categorias, sendo posteriormente recortados registros do texto, como uma forma de explorar a riqueza existente no material.

Após transcrição das entrevistas, primeiramente, foi realizada uma leitura para correção de eventuais erros de digitação. Esse momento foi relevante para o pesquisador, pois trouxe luz sobre os dados, superando o estranhamento da pré análise. Em seguida, foi realizada a etapa de

familiarização do pesquisador com o conteúdo. Nesse caso, em uma segunda e terceira leituras foram enxergadas as categorias de codificação do material.

As categorias estruturais nesse estudo serão divididas em ação empreendedora e aplicação da metodologia *Lean*, servindo para analisar as motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de compreensão da percepção de utilização do pensamento *Lean* pelas empresas *Startups* do agreste pernambucano. Após transcrição das entrevistas, primeiramente, foi realizada uma leitura para correção de eventuais erros de digitação. Se mostrou necessário confrontar as entrevistas, facilitando a compreensão e garantido a qualidade e confiabilidade do presente estudo.

4 Análise dos resultados

As categorias estruturais nesse estudo estão divididas em ação empreendedora e compreensão da utilização do pensamento *Lean* nas *Startups*, servindo para analisar as motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de aplicabilidade do pensamento *Lean* pelas empresas *Startups* do Agreste de Pernambuco.

Sua relevância se dá no atingimento de um mercado que é bastante rentável, sendo Caruaru a primeira cidade escolhida para uma unidade fora do Porto Digital, sendo forte no segmento de confecções, passou a fomentar também a economia digital na região. Buscando sanar também a fragilidade dos modelos atuais de negócio, que podem não envolver processos enxutos em suas atividades.

O entendimento desta pesquisa para as ações empreendedoras presentes no universo das *Startups*, relevam nesses empreendimentos fenômenos sociais e coletivos. Será utilizada a base teórica da metodologia *Lean Startup*, desenvolvida por Eric Ries (2012), a qual considera que na perspectiva da *Startup* enxuta os gargalos são identificados e eliminados, otimizando os processos e promovendo métodos de interação com os clientes, auxiliando o empreendedor não só no âmbito financeiro como também no desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado.

4.1 A ação empreendedora

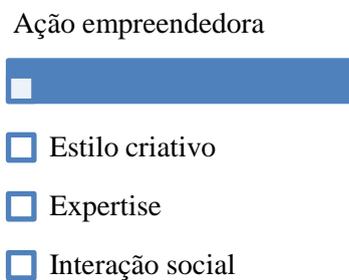
A ação empreendedora e metodologia *Lean* serviram como base para análise detalhada dos empreendedores das *Startups* do agreste pernambucano. Assim, analisando o conteúdo de cada entrevista, podemos compreender como os processos são realizados e como cada gestor formula sua estratégia de acordo com as experiências vividas e o mercado atuante. Foram destacados elementos que perpassaram em comum por todo o corpus, fazendo com que fossem aproximados os eixos centrais dessa pesquisa: pensamento *Lean* e ação empreendedora. A figura 7 (4) ilustra quais elementos serão discutidos.

A importância de estudar a ação empreendedora se dá no aprendizado de como qualquer indivíduo pode empreender e que a ação empreendedora está ligada a um conjunto de habilidades como, por exemplo, nos processos de reconhecimento ou criação de oportunidades,

avaliação, seleção e exploração por meio do desenvolvimento de um produto, serviço ou uma combinação de ambos, envolvendo para isso a criação de uma empresa.

Nos conceitos mencionados acima, é possível perceber que de forma relacionada, ambas tratam de empreendedorismo em vários sentidos, por se tratar tanto sobre o ser empreendedor como também seu estilo administrador, sendo importantes serem analisadas pois, geralmente, a ação empreendedora envolve decisões sob incerteza. Ou seja, os empreendedores vão tomar decisões sem informações precisas, completas ou compreensivas, decidindo sem saber como ambiente vai evoluir.

Figura 7 (4) – Categorias da ação empreendedora



Fonte: adaptado de Paiva (2004).

Neste sentido, foram identificadas as categorias da ação empreendedora que são: estilo criativo, expertise e interação social, e assim pode-se associar as características emergentes da metodologia *Lean*, como criação de produtos, *feedbacks* de clientes e redes sociais.

Desse modo, quando for discutida a ação empreendedora no que tange a interação social, poderá ser relacionado as tecnologias de baixo custo por meio das redes sociais, quando for discutido expertise, pode ser relacionado ao desenvolvimento ágil atrelado as tomadas de decisões com base nas opiniões dos consumidores, levando em consideração as constantes mudanças do ambiente mercadológico ao qual a *Startup* está envolvida. Nesse contexto, as categorias propostas pela metodologia *Lean* fazem parte das dimensões empreendedoras.

Nas seções seguintes, as categorias analíticas serão discutidas, a partir dos relatos encontrados, iniciando no primeiro momento sobre o estilo criativo, seguida pela expertise e, por fim, a interação social.

4.1.1 Os significados na ação empreendedora

Na análise dos dados, os significados mais atribuídos a ação empreendedora dos gestores das *Startups* do Agreste Pernambucano foram: Pessoa, *Startup*, cliente, conteúdo, incubação, projeto, metodologia, social, dificuldade e propósito.

Esses resultados foram alcançados mediante processo de análise e codificação dos dados que compõem o *corpus* desse estudo, por meio do conteúdo das entrevistas, elaborados com o suporte do *software* IRAMUTEQ. Conforme explicitado no capítulo (3) referente a procedimentos metodológicos, esse processo permitiu verificar a recorrência no uso de tais termos. Na Tabela 2 (4) se observam os termos mais usados para Ação empreendedora.

Tabela 2 (4) - Termos mais usados para Ação empreendedora

Palavras	Contagem
Pessoa	64
<i>Startup</i>	39
Cliente	28
Conteúdo	25
Incubação	24
Projeto	23
Metodologia	21
Social	21
Dificuldade	18
Propósito	17

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Mediante as categorias fornecidas pelo IRAMUTEQ foi possível identificar as categorias da ação empreendedora citada acima e foi possível perceber seu tamanho e sua importância através da contagem da frequência de palavras repetidas. Na categoria de interação social é possível averiguar que a dimensão com maior representatividade é pessoa, seguida por conteúdo e social. No que tange ao estilo criativo, é possível constatar que as palavras mais mencionadas foram incubação, projeto e metodologia. Na categoria de *expertise*, a dimensão que mais se destaca é o propósito, sendo responsável por manter ativa a busca constante por melhorias e desenvolvimentos de habilidades.

Esses resultados demonstram que uma geração de valor é construída pelo domínio de oportunidade por meio do estilo criativo e do domínio de negócio adquirido na *expertise*, sendo importante ter uma direção que siga explorando a mesma oportunidade. Porém, os

empreendedores podem decidir pivotar, mudando os aspectos da oportunidade e, preservar ou pivotar é um dos aspectos mais importantes e dramáticos da ação empreendedora. Startup é uma instituição, por isso requer gestão para o seu contexto de incerteza. Para melhorar os resultados das empresas é preciso controlar e ter metodologia, mas só obter recursos para controlar não é suficiente. É preciso também ter a capacidade de transformar as oportunidades em produtos e serviços vendáveis. É preciso desenvolver a capacidade de prototipar, testar e aprender.

4.1.1.1 Estilo criativo

O estilo criativo é responsável por identificar e compreender práticas diferentes das já operacionalizadas, reconstruindo-as e/ou construindo-as. Em análise dos termos mais utilizados com suporte do *software* IRAMUTEQ, foram encontrados os seguintes: incubação, projeto e metodologia. Nessa categoria, Paiva Júnior (2004) descreve o estilo criativo como a imaginação conceitual, como intuição, subjetividade e resiliência, categorias essas que podem ser percebidas ao longo das entrevistas.

No estilo criativo, o empreendedor é tomado por suas experiências como uma forma de instituir seu próprio ritmo de produção, tendo em vista que provindo da sua forma de criar, o mercado pode vir a ser conquistado em detrimento da operacionalização de produtos que foram antes imaginados. A produção criativa pode servir como estímulo para eventos futuros, já que a criação reflete quem a essência do empreendedor.

[...] Tem os pais, tem os professores e tem a parte acadêmica que são as universidades e faculdades... Percebendo, a interseção no meio desses três, resulta nessa criança e a gente começou a perceber que a criança independente que ela tenha déficit ou não, ela é a criança... E aí, bom... Até aí a gente tinha vontade de fazer alguma coisa relevante...Aí eu disse, não, vou fazer um material de apoio... A princípio eu pensei em fazer só um material de apoio e aí, eu imaginei em fazer um cubo sensorial que tem um zíper, que tem uma face com um zíper, outra face tem um lacinho, outra face tem um botão para contribuir com a coordenação motora fina da criança e aí, qual o maior benefício? A autonomia [...] (*STARTUP C*, linha 60)

[...]A metodologia. A gente emprega, como eu te falei, a metodologia ativa e aí, dentro da metodologia existe todo um conceito de educação 4.0, 3.0...A gente colhe tudo isso para elaborar as aulas e fazer tudo o que a gente faz. Então, isso é uma falta que eu vejo nos outros. Mas não só diferencial porque falta nos outros, mas porque a gente incorporou tanto, que todos os processos se embasam nisso. Então, é um dos pilares do nosso diferencial [...] (*STARTUP D*, linha 429)

Essa identidade dos empreendedores ressalta que a criatividade identifica qual a necessidade do consumidor, motivando o empreendedor a buscar ferramentas para *Startup*.

Todo o processo na metodologia *Lean Startup* começa com a identificação do público-alvo, fazendo com que a partir da escolha do nicho mercadológico, da necessidade de mercado que foi visualizada, o empreendedor passe a buscar estratégias e ferramentas para se manter ativo no mercado, buscando novas ideias.

No caso das *Startups* entrevistadas acima, ambas focaram em novas formas de empreender, mesmo que em mercado já explorados, pois visualizaram uma nova ótica de ofertar seu produto final, seja ampliando a análise de um mercado que não envolvia apenas um agente, como no caso da *Startup C*, como também utilizando a criatividade para a aproximação com os estudantes e suprimento de suas necessidades, como na *Startup D*. Outra variável envolvida com o estilo criativo é que o novo modo de pensar está envolvido em todos os processos, facilitando a comunicação na equipe e otimizando os processos que são desempenhados com uma só informação e um só propósito.

Essa percepção é validada por Cruz (2019), para quem um dos fatores que podem determinar o fracasso de uma *Startup* se deve a comunicação, mas que nem sempre é facilmente identificado pelos empreendedores. Esses gestores são responsáveis por articular as estratégias, sendo fundamentais em todas as partes do processo, pois ao identificar o mercado, a criatividade torna-se um caminho para prospecção de novos clientes, dedicando tempo para garantir resultados positivos com os mais diversos tipos de clientes.

[...] Ela, como eu te falei, ela sempre foi muito engajada com Instagram, então, ela tem muitos seguidores e tal, então, ela sempre foi bem blogueira (risadas) mesmo...Daí, ela sempre gostou muito dessa coisa de mídias digitais e, ela queria, de alguma forma, impactar as pessoas, daí, ela criou um aplicativo, o Moda Center, que também é uma *startup*, que tem lá em Santa Cruz e tipo, é outro negócio dela, sabe? E ajudou muito o pessoal...Quebrou uma cultura e iniciou outra lá, porque o pessoal não tinha muito, assim....Ah...Facilidade e o hábito de estar usando aplicativo por lá, o pessoal do Moda Center [...] (*STARTUP B*, linha 548).

Nesse âmbito, é possível verificar que houve uma identificação com uma denotação criativa, possibilitando abertura para eventos futuros. Assim, é possível perceber que a dimensão projeto nem sempre é seguida a rigor, pois a motivação empreendedora pode sofrer alterações com ao longo da trajetória de constituição da *Startup*, tendo em vista que outras necessidades podem ser descobertas e outros caminhos podem ser percorridos.

Em uma das categorias elencadas pelo estudo de Paiva (2004), o estilo criativo atinge também a capacidade de resiliência do empreendedor, valorizando sua flexibilidade como uma competência necessária de se adaptar com rapidez à dinâmica evolução do ambiente econômico. A resiliência faz com que os gestores questionem a natureza de suas metas e

objetivos, procurem um significado para o que fazem e, diante de circunstâncias adversas, que impedem ou dificultam a execução de seus planos, buscam novos significados ou caminhos diferentes para atingir seus propósitos maiores, estimulando a criatividade e a liberdade em seus projetos.

[...]Eu acredito que dificuldade mesmo é mais do pessoal, tipo, por exemplo, quando a gente vai fazer alguma coisa, a pessoa seguir à risca o que a gente está dizendo, porque as vezes, principalmente, em consultoria, você vai aplicar um negócio, explica bem direitinho, mas a pessoa que está fazendo lá não segue bem o que você está falando, aí a pessoa vai reclamar com você, mas ela também precisa estar alinhada. Então, eu acho que, a principal dificuldade é ter o pensamento do cliente alinhado com o da empresa, sabe? [...] (*STARTUP B*, linha 768)

[...] É....Foi um dilema financeiro...Você tem que mostrar Muita coisa para você poder começar a ter retorno e assim, eu acreditei muito...Porque eu acho que até outras *startups* não dão certo por causa disso, sabe? Porque assim, a ideia no começo ainda tem que ser moldada...Quando a gente começa, é totalmente diferente do que vai acontecer...Quem diz isso é o mercado, é a prática e no meio desse processo, eu acreditei...Você não tem dinheiro pra se manter, a empresa não vai dar dinheiro no começo e o mercado não vai acreditar em você no começo [...] (*STARTUP A*, linha 958)

Nesse recorte, fica evidente que as dificuldades perpassam não só pelo âmbito financeiro como traz as literaturas em geral, mas é ressaltado que a comunicação e flexibilidade são de relevante importância. Outro aspecto revelado é que no início das *Startups*, a dificuldade de ganhar espaço no mercado de trabalho é real, corroborando com Dornelas (2012), na qual ele defende que o empreendedor são pessoas diferenciadas por serem perseverantes e apaixonadas pelo que fazem.

A perseverança faz com que os projetos não fiquem apenas na dicotomia de sucesso e fracasso, mas no constante processo de aprendizado, pois o resultado positivo significa que o projeto deu certo, a metodologia foi aceita e que o empreendimento pode se tornar rentável e escalável.

[...] Eu sempre tive a consciência que eu precisava fazer cursos e tal, para formar um material de qualidade e aí, eu fui cobrir a inauguração do armazém, nem sabia o que era...Só sabia que era uma inauguração e fui... E aí, quando eu vi eles falando o que era, eu disse “oushi, isso aqui tem que ser minha casa.

...E logo em seguida, teve curso de edição de vídeo, *photoshop*...Era tudo o que eu precisava... Aí eu comecei a fazer. Aí eu perguntei, né? Aí eles disseram que lá tinha o *coworking*, e aí, pagava cento e quarenta reais por mês... Era o que eu podia pagar, era acessível e eu podia dizer que tinha um lugar, um espaço para receber o meu pessoal e aí, eu fui para lá [...] (*STARTUP A*, linha 914)

[...] Eu meio que já tenho a visão de uma pessoa administradora, entendesse? Tem várias *startups* aqui e o pessoal, cada um de uma área diferente. Muita gente chega aqui perdido. Tem a ideia muito massa, mas não sabe como gerir aquilo. Tipo, é um design, é um engenheiro, sabe? Não tem muita ideia de gestão, mas aí o armazém dá muito suporte para que a pessoa vá

desenvolvendo isso...Claro que tem alguma empresas que vão sair daqui fera e tem umas que um ano é suficiente...Vai depender muito da pessoa, do projeto mas, eu acredito é ajuda muito sim. Principalmente na parte financeira e na de gestão, que eu acho que é o que a maioria tem dificuldade [...]” (*STARTUP B*, linha 691)

A incubação pode ser tida como impulsionadora do processo de instituição de uma *Startup*. Como pode ser visto pelos entrevistados A e B, a incubação é responsável por auxiliar os empreendedores em fases iniciais, em sua idealização, até o começo da validação, pois o suporte ofertado auxilia os empreendedores a registrar nomes de processos, ou seja, estruturar a ideia inicial e preparar os empreendedores para o mercado.

Os benefícios mencionados acima apontam que o espaço físico do armazém proporciona aos empreendedores locais um espaço físico acessível para desempenho das atividades, bem como todo um suporte de gestão, seja por meio de mentorias ou cursos que sirvam para alavancar os negócios que estão começando a surgir.

É importante destacar ainda, a importância de construir um espaço propício para inovação no interior, fazendo com que outros lugares, outros arranjos produtivos tenham contato com profissionais especializados e possam ter a possibilidade de se colocar num mercado global como das *Startups*.

A disposição pessoal de se submeter ao programa de incubação demonstra também resiliência por parte dos empreendedores, pois ao adquirir experiência em um determinado mercado, avançando posteriormente para a abertura de uma *Startup*. As ideias seguem sendo aprimoradas durante todo o processo, fazendo com que o gestor ou idealizador aprenda também a se adaptar as alterações do mercado, aprendendo também a tomar decisões que possam minimizar futuros problemas, o que pode ser levado em conta com um outro benefício da incubação.

O tópico seguinte surge das habilidades do empreendedor utilizar sua experiência para solucionar problemas: a expertise.

4.1.1.2 Expertise

No dinamismo empreendedor, as oportunidades são reconhecidas a partir das experiências acumuladas ao longo do trajeto percorrido, podendo estar associado a maneira satisfatória da habilidade aprendida (PAIVA, 2004).

A dimensão propósito inclui a seguinte pergunta: qual problema do mundo a empresa

se propõe a resolver? Um propósito não define em si o que um empreendimento se pretender a fazer, contudo norteia o empreendedores quanto aos possíveis objetivos da empresa e seu posicionamento perante o mercado (D'ANGELO, 2014).

[...] Do armazém lá, eu sou o mais velho, o dinossauro... Entendo de nada, mas de certa forma, acho que sou o mais aberto pra poder desconstruir o que eu achava que sabia, para construir todo um universo novo. Há muita pressão por resultados[...] (*STARTUP C*, linha 152)

[...] Tem muito negócio hoje se desenvolvendo encima de um propósito, né? É bonito ver. É saber que além de mercado, existem pessoas ali dentro. Tem pessoas que querem ajudar outras pessoas em diversos âmbitos da sociedade: da saúde, do empreendedorismo social, da arquitetura...Eu conheci negócios assim e, quando eu entrei em contato com essas pessoas que estavam com o mesmo propósito que eu, mesmo que numa área diferente, já foi: “(suspiro) não estou fazendo nada errado, tá tudo bem, sabe? [...] (*STARTUP D*, linha 422)

O desenvolvimento de um propósito faz com que a prática empreendedora sempre esteja em busca de melhores formas de servir o consumidor, bem como sua motivação de prestar serviços de qualidade em diversas áreas no mercado.

Com o compartilhamento de novas ideias, novas maneiras de atrair clientes, a visão de construção compartilhada de conhecimento faz com que haja constante aprendizado por meio da experiência, tendo em vista que o clima organizacional favorável beneficia as *Startups* no âmbito de networking.

Os relatos anteriores revelam que a experiência faz com que o aprendizado ocorra em meio as tomadas de decisões, por meio de um processo de desconstrução do modelo tradicional de empreender. Vale ressaltar ainda que o ambiente de *Startups* é colaborativo, pois ao longo da evolução e da construção de produtos inovadores, ao empreendedores necessitam enxugar custos, fazendo isso por meio do próprio círculo de contatos.

Voltados para lógica dinâmica de um processo interativo, as oportunidades de desenvolver uma expertise surgem e meio a relação de interação dos indivíduos sociais, desenvolvendo novos modelos de gestão como, por exemplo, a metodologia *Lean*, que se torna universal e aplicável em qualquer contexto pelo simples fato de seguir uma lógica que é construída ao lado dos consumidores com bases tecnológicas de fácil acesso, proporcionando um retorno de dados muito mais acertado, mesmo se aplicando a um contexto imprevisível.

[...]A gente tenta fazer de tudo...Por exemplo, a gente grava muito vídeo e tal, aí a gente vê se consegue a gente mesmo editar para não gastar com edição. Porque hoje em dia temos uma ferramenta, o celular, uma coisa assim, aí você consegue fazer muita coisa, lógico que você tem que pesquisar e tem um pouquinho de dificuldade, mas eu, pessoalmente, sou uma pessoa que gosta de estar “futucando”, mexendo nas coisas pra ver se eu aprendo sozinha a fazer as coisas e aí, a gente tenta...É...Também outra coisa, design de pecinhas (o

design das coisas), essas coisas a gente tenta fazer para não ter que contratar uma pessoa pra fazer por fora, entendeu? Tem muitas ferramentas que podem ajudar...Tem gente que faz isso por fora e é um gasto (a arte das publicações) [...] (*STARTUP B*, linha 620)

[...] Para trabalhar com a gente, não precisa ter curso de jornalismo, precisa ser desenrolada, por exemplo, para entender de vídeo, que a pessoa siga regras...Eu já coloquei jornalista para me ensinar e ele me ensinou muito, sabe? Sempre a gente coloca no grupo se a informação interessa e ver alguém imparcial para escrever sobre. Então, sempre tem discussão para ninguém tomar partido, sabe? A gente pelo menos tenta fazer isso [...] (*STARTUP A*, linha 1.105)

A formação da *expertise* por parte das *Startups* demonstra que os próprios empreendedores procuram formas de desempenhar suas atividades enxugando custos por meio de aprendizagem de ferramentas ou métodos de execução disponíveis em tecnologias de fácil acesso, além de mínimo custo.

Outro ponto importante é de que no ambiente das *Startups*, o caráter multidisciplinar favorece ao estilo criativo, pois pessoas de diversas áreas têm visões diferentes do mesmo produto ou processo, abrangendo uma maior discussão do problema e criando melhores soluções, mais viáveis e inteligentes, entregando o valor esperando pelo cliente.

Equipes multifuncionais agregam perfis técnicos e perfis de gestão, oferecendo uma resposta mais rápida na entrega de produtos e serviços, por meio das tecnologias de baixo custo como, por exemplo, o celular, que é portátil e acopla diversas ferramentas que podem auxiliar na propagação de informações digitais, para propagar um *marketing* de conteúdo eficiente (NAGLI, 2019).

[...] Sair da UFPE foi ruim, mas aí entrou o processo de incubação, abriu o edital, a gente participou e aí estamos aqui. Foi a melhor tomada de decisão *ever*. Muita coisa aconteceu depois disso, aí a incubação apareceu para gente como um salvador mesmo assim...E justamente nessa característica empreendedora ajudou a tirar essa cara de projeto de extensão para se tornar realmente uma *startup* [...] (*STARTUP D*, linha 473)

[...] Aí eu percebi que eu estava no caminho certo e que aquele cubo, o benefício é autonomia. Porque uma das grandes perguntas que os pais fazem quando recebem um laudo e que enfrentam um período de luto é: o que vai ser da minha criança quando eu for embora? Quem vai cuidar dele? [...] (*STARTUP C*, linha 80).

Nesse recorte, pode ser percebido que a experiência após decisões importantes fizeram com que os empreendedores comessem novas etapas em suas *Startups*, seja pela transição de um projeto de extensão para constituição da *Startup*, ou ainda, para o novo caminho descoberto com a confecção de um cubo, possibilitando benefícios para crianças portadoras de necessidades especiais e todas a sua volta.

A nova cultura criada com os novos serviços favorece a inovação, característica muito

importante no que tange o segmento das *Startups*. Foi por meio de descobertas que mesmo envolvidos em uma cultura de risco, os empreendedores motivados por propósitos sociais criaram um ambiente que favorecesse toda a sua equipe, proporcionando uma visão e uma missão unificada para desempenho de todos os outros processos.

As empresas precisam continuamente experimentar novos ambientes, de forma a interagir constantemente com a transformação digital, podendo assim, agregar mais valor ao produto ofertado e o atualizando sempre que necessário, expressando por meio de seus produtos finais a satisfação do cliente como principal qualidade.

4.1.1.3 Interação social

As estruturas sociais são moldadas por meio das interações entre dois elementos: os atores e suas conexões (RECUERO, 2009). Os atores são as pessoas que interagem nas estruturas e as conexões são os laços formados e, a partir dos padrões verificados os grupos sociais são estabelecidos. Na era digital a qual vivemos, novas estruturas se constituíram por meio das redes digitais de comunicação. Os laços foram moldados e mesmo com as conexões constituídas, há um distanciamento físico dos indivíduos, sendo a comunicação mediada por meios digitais, como celular e computador (RECUERO, 2009).

Nessa era, os atores podem não ser reconhecidos imediatamente, sendo feita a mediação por meio do computador. Nesse âmbito, as ferramentas, tais como as redes sociais representam espaços para interação dos agentes, permitindo os mais tipos e manifestações e expressões (RECUERO, 2009).

Quanto as *Startups*, que são reconhecidas como empreendimentos repetíveis e escaláveis, a construção de seus projetos está intimamente ligada ao processo de pesquisas para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Para isso, é necessário investigar como os indivíduos se relacionam e por quais meios, já que são empresas jovens e estão em busca da *expertise* no negócio (GITAHY, 2016).

[...] Muito da captação de público da gente tá nas mídias digitais... Como eu sou estudante de comunicação social, o projeto já foi tomando outra forma quando eu fui utilizando o que eu via em sala de aula para o projeto, para divulgar ele enquanto galo da redação [...] (*STARTUP D*, linha 280).

[...] O que a gente consegue entregar é visualização aí, por exemplo, a gente diz assim “o que é que você quer que apareça? O que quer vender?” Porque muitos querem que a marca esteja em evidência, senão, pode fazer uma promoção e aí a gente diz e dá certo, normalmente [...] (*STARTUP A*, linha 1.021)

Nos recortes das entrevistas citadas acima, é possível perceber que o processo de

interação, bem como os resultados do desempenho das *Startups* são obtidos por meio das redes sociais, facilitando a comunicação para a escalabilidade e o reconhecimento para as empresas que usufruem dos serviços, já que ambos empreendimentos trabalham com o ramo da informação e tanto a notoriedade quanto o sucesso podem ser atribuídos a quantidade de pessoas alcançadas por meio das mídias digitais.

Atualmente as empresas já tem nascido digitais, porém, as que ainda não se organizaram tem por desafio a transformação digital, com o objetivo de perseguir sempre um melhor desempenho no negócio. Ao realizar as estratégias para se consolidar também no mercado digital, os empreendimentos necessitam de uma melhoria contínua operacional, otimizando processos e estudando a concorrência para se enquadrar nas ideias inovadoras ganhar uma fatia significativa do mercado.

Pode ser percebido ainda que as interações sociais não se dão apenas por meios digitais, mas sim sua propagação, ocorrendo antes uma aproximação com o público que se presta serviços, apresentando a *Startup* e assim, o marketing que foi gerado pode ser transformado em curtidas, visualizações e compartilhamentos nas mídias sociais.

[...] Nós validamos o presencial e o EAD, a gente está em uma parceria com uma produtora de vídeo para começar a fazer esse material e aí, ah, a validação, nós começamos através de palestras específicas para professores, no segundo momento nós montamos dois *workshops* distintos para professores também de todos os níveis, e esses *workshops* eram feitos na prática, na parte da manhã, trouxemos toda a parte teórica, todo o fluxograma de tudo o que ia acontecer e a partir daí, nós demos telefones de pais com crianças distintas e cada grupo separado, ia trabalhar aquela criança, fazer as ligações, fazer o perfil, e aquele perfil, o laudo daquela criança e as ações que seriam realizadas na parte da tarde[...] (*STARTUP C*, linha 124)

[...] Eles (empresários locais) utilizam de uma forma muito aleatória. Os clientes falavam, eles não respondiam. Os clientes reclamavam...Então, não adianta você oferecer e não poder entregar. Então, daí ela fez “não, eu preciso fazer alguma coisa para tentar mudar essa realidade, essas pessoas, esses empresários” e aí ela fez “vou criar uma *startup* de marketing para moda”, só que aí, durante a incubação, foi mudando, mudando, até chegar no que é hoje, NL negócios digitais, que é a *startup* de educação digital e a gente ensina o *Instagram* básico ao avançado, a gente faz cursos, pode ser cursos de dias ou de algumas horas...Depende do que a empresa que está contratando a gente quer [...] (*STARTUP B*, linha 561)

Mesmo com as interações facilitadas por meios digitais, é possível perceber que não se caracteriza suficiente apenas “ter” a mídia digital, mas sim saber utilizá-la. O resultado de uma interação social eficaz é configurada pelo serviço da *Startup B*, que fornece uma educação digital para saber o necessário e manter a qualidade do serviço prestado ao cliente.

A *Startup A* está procurando se validar no meio EAD, porém possui mídias digitais que transparecem seus objetivos e seu cronograma de atividades. A captação de clientes se dá

também por meios presenciais, onde os serviços são apresentados aos consumidores por meio de palestras e workshops, como uma forma de validar as metodologias e adaptá-las a realidade do público-alvo.

Foi possível perceber nos recortes das quatro *Startups* analisadas a captação dos clientes é dada em formato presencial, seja por meio de palestras ou consultorias e sua posterior manutenção é dada pelas mídias sociais, que oferecem o suporte necessário para manter a interação social entre empresa e consumidor.

As *Startups* citadas identificaram necessidades na localidade onde são atuantes, pois, em suma, os concorrentes utilizam as mídias sociais de forma insuficiente, necessitando de um marketing de conteúdo mais robusto e também serviços e respostas rápidas, formando uma interação mútua. O conteúdo das interações ajuda a definir o tipo de relação que existe entre dois atores e constitui-se das mensagens que são trocadas. Contudo, não se confundem com a interação, que pode ter conteúdos variados.

4.2 Metodologia *Lean*

Com conceito defendido por Eric Ries (2012), a metodologia *Lean Startup* é advinda da metodologia *Lean* japonesa, que é uma forma enxuta de desempenhar os processos proporciona impacto direto na qualidade e na velocidade das suas implementações. Esta possui foco na criação de valor para o cliente e busca constantemente oportunidades para melhorar atividades que causam desperdícios na produtividade da empresa.

Abaixo, por meio dos recortes, os quatro gestores das *Startups* participantes da pesquisa apontam que não conhecem a metodologia *Lean* em seus termos conceituais, porém, de maneira involuntária, todos aplicam alguma parte do processo pertencente ao pensamento enxuto.

[...] *Lean*? Conheço... Conheço pouco... Por leitura, prática não [...] Sei da identificação de problemas. Em educação não há nada pronto, engessado. E aí, o resultado foi fantástico no final do *workshop*. Cada grupo apresentou suas soluções e seus resultados na prática, fazendo. E a gente fez uma premiação para aquele pessoal daquele grupo, como forma de incentivo. Mas a satisfação de terem trabalhado e professores que não tinham prática em sala ficaram encantadas pelo fato de estar fazendo. Professoras que são mais difíceis, as que já trabalham em sala, salas especiais e tal... Essas de certa forma, praticaram muito do que sabem e as que nos deram um resultado negativo, para nós é positivo, porque onde erramos, se acertou, procurando resolver e fizemos essas validações [...] (*STARTUP C*, linha 136)

No caso da *Startup C*, o entrevistado demonstra pouca familiaridade com o conceito

da metodologia *Lean*. Pode ser percebido ainda que dentro das dimensões estruturadas nessa pesquisa que são *customer development* e tecnologia de baixo custo, o empreendimento conta com uma relevante representação da primeira dimensão, pois os materiais didáticos e lúdicos produzidos pela *Startup* bem como as metodologias foram colocados em contato com o público consumidor de forma efetiva.

Ainda, além das crianças, os pais e professores obtiveram a aproximação necessária com o material, já que todo o suporte e mentoria são papéis cumpridos pelos ambientes escolar e familiar. O fato de saber empiricamente que há uma demanda no mercado, não indica exatamente se o produto é apropriado, se fazendo necessário à validação da ideia por parte do consumidor e só então, na fase de execução, o negócio é estruturado.

Como o foco dessa *Startup* é voltado para esfera social, após o processo de incubação no Armazém da Criatividade, o empreendedor notou a necessidade de ir além, demonstrando interesse para que a *Startup* torne-se um instituto, fazendo com que haja um maior vínculo com a sociedade em caráter humanitário e social, facilitando o acesso ao consumo.

[...] Diante disso, nós estamos num segundo momento, porque eu percebi que a palavra *startup*, uma amiga minha consultora falou que, no sul *startup* remete a um certo conhecimento e um certo *status*, uma certa valorização, aqui no nordeste, aqui quando se fala em *startup*, a pessoa não sabe o que é isso e até eu mesmo não sabia e aí, assim, por conta disso, a gente está migrando de uma *startup* para um instituto. E aí, ele não vai ficar simplesmente com o “*edu*”, vai ter “*edu*”, mas nós vamos trabalhar com assistência social e vamos trabalhar com saúde [...] (*STARTUP C*, linha 156)

A metodologia *Lean* se dedica aos processos de forma a torná-los enxutos, projetando e refinando seu produtos, afim de identificar as necessidades dos consumidores. A *Startup C* investiu seu tempo em campo, identificando seu público-alvo e aprendendo sobre eles, antes de focar no produto propriamente instituído.

A *Startup D* no que concerne ao conhecimento da metodologia *Lean*, o entrevistado também não a conhecia em termos conceituais e, sua resposta foi a seguinte:

[...] Não conheço, mas me identifico de certa forma, pois para elaborar uma apostila, vender uma apostila, por exemplo, a gente pergunta muito a eles (os alunos) o que eles estão estudando, a partir disso a gente já faz um filtro dos *insights* e tal e o que eles gostariam de ter acesso a um conteúdo físico para estudarem e aí, pode ser criado, por exemplo, uma apostila com alusões de redação, aí a gente já vai encorpar no material, gerando um engajamento ali, né? Uma identificação com o material [...] (*STARTUP D*, linha 162).

A *Startup B* quando indagada acerca da metodologia *Lean*, respondeu:

[...] Já...Faz um tempinho que eu escutei, mas já. O que eu entendo é tipo assim, você tentar o máximo É tipo, você com poucos recursos, conseguir ir

muito longe. A gente consegue alcançar muitas pessoas com pequenas ações através das redes sociais, eu acho Porque nosso principal veículo são as redes sociais, então, o gasto que a gente tem é basicamente com nós mesmas e com pequenos outros serviços que a gente contrata e também com o armazém que a gente paga. Basicamente isso A gente tenta mostrar que o digital, ele pode quebrar barreiras de você ter que estar “presente lá” Por exemplo, a gente fez isso com o Pólo, mas não necessariamente a gente está aqui. A gente não vem gravar os vídeos todo dia, mas a gente grava e todo dia tem *stories* A gente grava e coloca no nosso planejamento, que tal dia vai dar tantos dias pra gente usar, acho que isso se aplicaria em reduzir desperdício de tempo [] (*STARTUP B*, linha 667)

Por ser da área, o entrevistado dessa *Startup* foi o único respondente a saber do conceito, haja vista que sua formação foi no curso de administração. Por esse motivo, a associação já foi feita com a aplicabilidade da metodologia no que concerne a economia nos custos e o planejamento no processo de gravação dos vídeos, otimizando o processo produtivo por meio da organização.

Outro ponto que pode ser verificado é a otimização de processos por meio de atividades divididas entre os membros da equipe, servindo como modelo a gestão para desempenho de todas as tarefas da *Startup*. E mesmo, não possuindo uma equipe formada tecnicamente em jornalismo, a contratação de pessoas se dá por competências técnicas pertencentes as atividades, especificamente.

[...] Hoje está dividido assim, eu faço tudo e como eu conheço mais gente, eu faço a produção, faço contato com o pessoal e tal...O colaborador 1 faz mais a parte administrativa (relatório e acompanhamento), o colaborador 2 faz a área comercial, que faz a propaganda, e aí diz “ó, vendi duas propagandas”, aí Aline programa os dias que vai entrar a propaganda e cobra da agência ou da empresa o que ele quer naqueles dias, e aí a gente um API, que é um programa de inserção, que nos diz o valor, quando o cliente vai pagar, quando ele vai vender, preenche tudo isso e entrega a gente... E aí, o colaborador 2, gera boleto, faz a cobrança e faz os pagamentos. A colaboradora 3 entra em contato com o cliente e faz a postagem da propaganda, aí eu, colaborador 4, colaborador 3 e colaborador 5 cria conteúdo pro site, o colaborador 6 faz o conteúdo policial e o colaborador 4 faz as notícias do dia-a-dia [...] (*STARTUP A*, linha 1.058)

Quando foi indagado sobre o conhecimento da metodologia *Lean*, a resposta se manteve a mesma dos outros entrevistados, de que não conhece, mas nota semelhanças em sua aplicabilidade.

[...] Eu acho que sim, até porque a gente faz assim A gente monta o projeto, e aí, temos dois clientes, o que paga e o que consome, então, as vezes, no caso da gente, trabalho nem sempre significa receita, porque as vezes tem muita notícia para dar e tem pouco anunciante, então a gente tem que agradecer os dois. Se a gente colocar propaganda barata, a gente vende mais, porém, se encher de propaganda, quem consome o conteúdo, não vai gostar, sabe? Então tem muito isso. O que é que a gente vai tentar fazer? É justamente tentar enxugar tudo, sabe? É tanto que a gente usa celular, a gente tentar fazer tudo de uma

forma mais barata, de equipamento, de tudo, para o custo ser menor, sabe? []
(*STARTUP A*, linha 989).

Com base nos trechos das entrevistas, foi possível notar que nenhum gestor das *Startups* participantes conheciam a metodologia *Lean Startup* em seus termos conceituais e práticos, entretanto, devido principalmente, a realidade econômica local que a qual estão imersos, todos compreendem e executam premissas do pensamento Lean, reduzindo principalmente os custos com produção. A possibilidade de mudanças na estratégia também é possível, ainda que não frequente, mas que devido ao contato com o customer development, permite que os denominados pivots definam se há necessidade de perseverança no propósito ou a mudança de projeto.

4.2.1 Customer Development

Desenvolvida pelo acadêmico e empreendedor Steve Blank (2005), a metodologia Customer Development, auxilia o gestor na definição da forma mais apropriada de encontrar o produto do cliente, ou seja, a junção de todas as interções que permitem uma validação do consumidor. O processo do customer development contempla quatro etapas: *Customer Discovery*, *Customer Validation*, *Customer Creation* e *Customer Building*.

As necessidades dos clientes no processo de estruturação do produto são fundamentais e devem ser ouvidas para que as hipóteses da resolução do problema sejam testadas e validadas. O processo eminentemente iterativo é apenas finalizado quando o alinhamento entre o produto e o mercado são definidos.

A dimensão *customer development* é englobada no processo produtivo, pois o material da apostila e das postagens é produzido a partir do engajamento realizado pelas mídias sociais, por meio de comentários e sugestões. Blank (2013) defende que a avaliação crítica dos clientes deve ser abordada no início do projeto, fazendo uso de ferramentas com fácil comunicação por meio de processos menos formais, fazendo com que haja vários participantes.

Quando foi perguntado sobre os benefícios de construir o material em parceria com os estudantes, o entrevistador respondeu:

[...] Além de trazer uma segurança muito grande, a gente não dá um chute no escuro. Por exemplo, os feedbacks começaram a ser tão frequentes que eles mesmos solicitam o que querem ver nas redes sociais. Aí é um processo muito “massa”, é gratificante, é seguro, a gente consegue engajar, a gente consegue atingir e consegue converter essas coisas [...] (*STARTUP D*, linha 436).

Os feedbacks tornam-se benéficos no tocante a detecção de erros. A troca de informações e necessidades é enxergada como um benefício para o empreendedor, contudo, ao agir dessa forma, ele também encontrou dificuldades, tais como:

[...] A quantidade de coisas que querem. Tipo, nosso foco é redação, as tem gente que pede para trabalhar com matemática, física, geografia... A gente pega as áreas que tem como conversar... Já pensou a gente explicando cálculo físico pro Enem? Isso no momento, não tem como agregar. E aí, como a gente lida com ele para ele permanecer nosso, mas fazendo entender que a gente não tem aquele tipo de conteúdo? Acho que é o posicionamento de marketing também, de pedir para mandarem os *recebidinhos* e retornar para essas pessoas para que elas não deixem se se engajar com a gente é um trabalho dado na conversa. Porque a gente tem um público muito exigente (risadas)! [...] (*STARTUP D*, linha 442).

Como a metodologia *Lean* é construída a partir dos feedbacks dos consumidores como identificação das necessidades de mercado, é possível observar que se faz necessário efetuar uma triagem do que a maior parte do público quer. Com isso, há um engajamento nas redes sociais e o empreendedor toma a decisão final do que colocar, a partir de datas comemorativas, lançamentos de filmes do mês. Sempre buscando atualizações com os temas do momento.

A metodologia abordada durante a entrevista é dada no recorte seguinte.

[...] No galo, devido a metodologia ativa, que é o que a gente utiliza para elaboração de aula, elaboração de material, elaboração de conteúdo, tudo passa pela metodologia ativa... É um ambiente em que eles já se sentem muito livres para conversação, então a gente recebe muito *feedback* orgânico do que eles estão gostando e, “eita, saí de um 600 para um 980” ou “eita, gostei muito desse material” Inclusive esse é um *case* que eu trago até hoje, da primeira estudante que participou do galo, saiu de um 600 antes de nos conhecer e depois tirou 980... Isso já foi uma validação *giga*... E aí, vejo a partir dos resultados, os resultados mesmo que o Enem está avaliando e também do respaldo deles[]” (*STARTUP D*, linha 326)

O uso de metodologias ativas na troca de conhecimento possibilita ao aluno o papel de protagonista, fazendo com que as aulas sejam dinâmicas, iterativas e tenham sua pauta principal em suas necessidades. O resultado é mensurado por meio da nota do Enem, pois como o serviço é voltado para a melhoria da nota da redação no exame, o número de curtidas nas mídias digitais e os resultados palpáveis configuram o sucesso da *Startup D*.

A dimensão *customer development* se mantém ativa *startup*, B pois os projetos são montados com a especificidade de cada cliente, já que o projeto original dessa *Startup* era apenas o setor da moda, sendo ampliado já para um *coworking* médico, também situado no agreste.

[...] Assim, a gente tem o essencial para se ter nas mídias digitais hoje em dia. Uma pessoa independente da área, ela tem que saber fazer isso, isso e isso... Só que isso vai se adaptar à realidade de cada um. Nem todo mundo tem a mesma

condição financeira, nem a quantidade de funcionários para aplicar o marketing, sabe? Então vai depender da realidade de cada empresa [...] (STARTUP B, linha 584)

Os itens pré-estabelecidos fazem entender que todas as empresas que passam pela *Startup* possuem pontos em comum e dependendo do seu tamanho, área atuante ou aporte financeiro, as estratégias mais específicas serão constituídas em suas realidades. Os clientes da Startup A são captados estrategicamente com o tipo de informação a ser produzida, conforme recorte abaixo:

[...] Por exemplo, a gente agora está montando um projeto de esportes e aí, a gente faz uma lista de prováveis clientes, de loja de material esportivo e tal...Lógico que a gente sabe quem anuncia na tv, no rádio, quem investe em propaganda, sabe? E aí, a gente faz o projeto e tenta vender. E sempre a gente faz o projeto A, B, C até o Z e, normalmente, a gente vende o Z, sabe? Porque por exemplo, o São João, a gente tem que fazer a cobertura, aí o tamanho da cobertura é do tamanho que a gente conseguir de patrocínio. Então, a gente faz o projeto que a gente queria que fosse e tenta vender. Não vendeu, a gente sai cortando, enxugando, mas faz, sabe? Porque o São João, por exemplo, não tem como a gente não cobrir, mas outros programas não...A gente faz o programa e tenta vender e, se não vender, a gente não bota no ar, sabe? [...] (STARTUP A, linha 999)

Pode ser percebido que os projetos são realizados e lançados ao mercado em busca de compradores, de forma semelhante a metodologia *Lean*, onde o M.V.P. é produzido para obtenção de *feedback* por parte dos consumidores. A validação de aprendizado é dada por meio da existência de *Startups* que não criam apenas serviços e produtos, mas também se torna relevante desenvolver negócios sustentáveis, devido a experimentação constante e adaptação do projeto conforme valor do patrocínio ou necessidade do consumidor.

É possível ainda, perceber que os projetos são únicos, mesmo possuindo o mesmo segmento de mercado, pois cada especificidade do consumidor implica em diferentes caminhos e diferentes tomadas de decisões, pois no momento em que os objetivos são avaliados, os erros e certos podem identificar oportunidades de melhoria.

[...] A gente foca muito em ver se nosso conteúdo está um conteúdo atualizado, se a gente realmente está mostrando coisas novas ou se a gente está mostrando só *vasco* (aplicativo de edição) e a pessoa já sabe daquilo... É Se nosso método de ensinar, explicar, se o pessoal está entendendo bem e, ah...Deixa eu ver....Acho que o principal é isso: conteúdo e método [] (STARTUP B, linha 746).

O entrevistado tem seu foco na constante atualização de conteúdo, procurando se preocupar com o impacto da informação repassada. O processo de aprendizado permite tanto as *Startups* quando aos clientes desenvolver novas soluções que de fato possam entregar valor a outros clientes (CHEN, 2013).

Com projetos únicos e adaptáveis para cada novo cliente, pode ser notado que a construção dos serviços é constituída por um método que empiricamente a equipe aprende a respeito do futuro e presente das expectativas de negócio da organização. São conhecimentos que quando obtidos por meio da experiência são mais imediatos e eficazes quando comparados às previsões feitas por planejamento estratégico.

E aí a gente começou a desenvolver essa metodologia e um método muito simples, com adaptação e interação. E aquela resposta de: o que o professor faz em sala de aula com trinta alunos e dar resultados? Então, dicas e formas práticas e alguma ferramentas para que esse professor desenvolva através da interação e da adaptação. E a interação é trabalhar com aquelas crianças não resistentes, ah, essa questão do preconceito para que ela junto com aquele outro aluno que tem um déficit possa se desenvolver junto e assim, facilitar um pouco o trabalho do professor (*STARTUP C*, linha 109).

Em consonância com os outros gestores entrevistados, a Startup C, também desenvolve seus produtos e serviços com base nas necessidades de cada consumidor, pois ao criar materiais lúdicos e palestras, sempre ocorre oficinas com profissionais de diversas áreas para que haja a validação necessária e assim um resultado positivo no mercado.

O processo de transformação de ideias em produtos permite que a organização se reaprenda e agregue valor ao negócio. O conhecimento obtido com os consumidores engradece a organização, além de dispensar tempo e recursos desnecessários. O êxito dessas Startups está pautado num processo de que pode ser aprendido, significando também que pode ser ensinado e escalonado, por se tratar de uma estrutura flexível. Conforme já visto na literatura, Ries (2011) defende que muitas Startups não conseguem alcançar a devida projeção por, principalmente não possuírem a visão ideal da necessidade dos seus consumidores.

4.2.2 Tecnologias de baixo custo

Nesta dimensão, a propagação se dá, principalmente, por meio das mídias sociais e o fator comunicação é retratado pelo entrevistado como uma dificuldade para *Startup*, por muitas vezes não ser compreendido o propósito do empreendimento.

[...] Algumas dificuldades que tenho na *startup*: comunicação. Não tenho uma pessoa de comunicação na *startup*, não é uma pessoa que faz mídias sociais, mas é aquela pessoa que faz a ponte entre os meios, tv, rádio... Que

faz com que o nosso propósito seja mais bem visto. Muitas vezes, eu fico muito irritado porque nós não conseguimos dizer o que nós fazemos e como fazemos e as pessoas não entendem. E as vezes, até na família é só o trabalho com menino especial... Isso é pouco, é preciso dizer mais [...] (*STARTUP C*, linha 190)

Mesmo não possuindo ainda processos bem definidos, por estar em momento de transição para outro segmento mercadológico, um instituto, é possível inferir que a *Startup C* está ligada a esfera social, validando suas ideias de maneira rápida e econômica, conquistando a região do agreste pernambucano e contribuindo de forma efetiva com a sociedade, já que trata com problemas relevantes de saúde e educação voltados para inclusão social. Dessa forma, a metodologia *Lean* pode ser vista de forma interativa e incremental.

A internet disponibiliza uma comunicação em larga escala contribuindo com as *Startups* no que diz respeito a escalabilidade, interatividade, administração da flexibilidade e uso de marca em rede (BARRETO et. al, 2017). A capacidade de desenvolvimento de uma *Startup* pode depender de sua estratégia quanto a comunicação com o público-alvo do empreendimento. Os feedbacks tornam-se benéficos no tocante a detecção de erros. A troca de informações e necessidades é enxergada como um benefício para o empreendedor, contudo, ao agir dessa forma, o gestor da *Startup D* encontrou dificuldades, tais como:

[..] A quantidade de coisas que querem. Tipo, nosso foco é redação, as tem gente que pede para trabalhar com matemática, física, geografia... A gente pega as áreas que tem como conversar... Já pensou a gente explicando cálculo físico pro Enem? Isso no momento, não tem como agregar. E aí, como a gente lida com ele para ele permanecer nosso, mas fazendo entender que a gente não tem aquele tipo de conteúdo? Acho que é o posicionamento de marketing também, de pedir para mandarem os *recebidinhos* e retornar para essas pessoas para que elas não deixem se se engajar com a gente é um trabalho dado na conversa. Porque a gente tem um público muito exigente (risadas)! [...] (*STARTUP D*, linha 442)

Como a metodologia *Lean Startup* é construída a partir dos feedbacks dos consumidores como identificação das necessidades de mercado, é possível observar que se faz necessário efetuar uma triagem do que a maior parte do público quer. Com isso, há um engajamento nas redes sociais e o empreendedor toma a decisão final do que colocar, a partir de datas comemorativas, lançamentos de filmes do mês. Sempre buscando atualizações com os temas do momento.

O uso de tecnologias de baixo custo pode ser vista com a interação social por meios das plataformas digitais, já que a captação dos consumidores e a manutenção do relacionamento é dada por essa ferramenta. A satisfação do cliente deve ser uma prioridade e o uso dos meios digitais tem a ideia central permeada na validação dos produtos durante as fases iniciais de sua

constituição (NAGLI, 2019).

No que tange ao uso de tecnologias de baixo custo, o uso de ferramentas permanece correlato as outras *Startups* já analisadas, sendo por meio das mídias digitais e da plataforma do *Google*. A interatividade foi percebida como algo sobressaliente dessa *Startup*, tendo em vista a metodologia aplicada mudou a percepção de muitos lojistas quanto a utilização das redes sociais, ensinando-os e preparando-os para fazer parte do mundo digital de forma coerente com o propósito de cada empresa.

[...] por exemplo, o Pólo sempre movimentou as redes sociais deles, porém, na grande maioria, era pra divulgar os eventos que tem aqui todo final de semana, que sempre tem um bocado de coisas aqui shows, no sábado e domingo. Só, que o Pólo não é só isso, sempre foi reconhecido pelos lojistas e as roupas com preço bom e não tinha isso no *Instagram*, que é a rede social, então não faz sentido, e aí, eu acredito que ajudou muito sim. Até porque, quando a gente está passando, os lojistas falam...E quando a gente começou, eu fui fazer uma base de dados com os dados de todos os lojistas e tal e eles foram bem fechados, porque como eu te falei, eles tem uma mente muito fechada para redes sociais e mídias...Um empresa grande não, como a Rota do Mar, a Nígila, não...Mas empresas menores, elas são bem fechadas...Não foram receptivos. Mas, a partir do momento que eles viram que estava dando retorno no *Instagram*, deles estarem divulgando, que tinha gente que chegava com um *print* da roupa deles...Eles começaram a abraçar mais a gente, entendeu? Dá pra sentir o impacto quando a gente passa pelos lojistas e eles chamam a gente pra filmar [...] (*STARTUP B*, linha 821)

É possível inferir, portanto que ao praticar o pensamento *Lean*, pode ser notado que empiricamente alguns passos são seguidos da metodologia *Lean Startup* e, promovem resultados como, por exemplo, a mudança no mercado local, auxiliando pequenos empreendedores a se tornarem globais.

As técnicas da *Lean Startup* auxiliam a *Startup B* a identificar os problemas dos consumidores, construindo um caminho a ser seguido, captando novos clientes, possibilitando a escalabilidade do negócio. A dificuldade mais latente que foi encontrada pelo entrevistado é do consumidor representar fielmente a estratégia repassada pela *Startup*, para obtenção de resultados expressivos, pois apesar da consultoria ser prestada e a estratégias de negócios serem traçadas, os próprios empreendedores podem falhar no manuseio das ferramentas digitais, deixando a desejar em seus objetivos no mercado.

Outro ponto que concerne à validação da metodologia *Lean* traz a atenção para a inovação presente no negócio, já que de acordo com o entrevistado, os negócios locais carecem de suporte digital, não só no âmbito de *fazer*, mas no de *como fazer* de forma efetiva.

[...] Eu acredito que tenha espaço no mercado para todo mundo, cada pessoa tem um jeito de apresentar o trabalho e de realizar seu trabalho

também. A primeira coisa é que o pessoal tem que saber que você ama fazer aquilo e, depois, saber que a gente tem um público bem segmentado, porque eu acredito que fica mais fácil a gente direcionar nossa fala e o que a gente está oferecendo, entendesse? Porque por mais que a gente atenda diversas pessoas, porque marketing digital pode pegar qualquer empresa, mas o foco mesmo da empresa são confeccionistas, empresários eu tem loja de confecção que está no ramo as moda, entendesse? Tanto é que os nossos principais clientes são o Pólo, Moda Center e Toritama [...] (*STARTUP B*, linha 779)

De acordo com o entrevistado, existem outros concorrentes no mercado, mas um dos diferenciais competitivos da própria *Startup* é possuir um público-alvo bem segmentado, atraindo consumidores da principal fonte de renda da região, o setor têxtil. Então, é possível inferir que *Startup* que passou por um processo de incubação na própria região, direcionou seus esforços para necessidades locais, fazendo com que outras cidades já sejam atingidas com esse tipo de serviço, tendo em vista que dois grandes clientes que eles possuem lidam com ambientes importantes nas cidades mencionadas.

Com o intuito de criar uma inovação, o entrevistado encontrou um público na região com a mesma necessidade, transformando a maneira de consumo de informações por meios digitais. Como visto anteriormente, os resultados mensuráveis que a *Startup* pode entregar aos patrocinadores são por meio de curtidas, compartilhamentos e procura nas lojas físicas apontando a origem do *marketing* consumido.

No tocante ao uso de tecnologias de baixo custo, o entrevistado mencionou o uso do celular para otimizar os processos, enxugando etapas, como custos para edição, filmagem, logística para transportar os materiais, haja vista que em um único aparelho, pode existir todo um suporte, conforme mostra o trecho a seguir:

[...]Se a gente colocar propaganda barata, a gente vende mais, porém, se encher de propaganda, quem consome o conteúdo, não vai gostar, sabe? Então tem muito isso. O que é que a gente vai tentar fazer? É justamente tentar enxugar tudo, sabe? É tanto que a gente usa celular, a gente tentar fazer tudo de uma forma mais barata, de equipamento, de tudo, para o custo ser menor, sabe? (*STARTUP A*, linha 992).

Assim como os outros entrevistados, a *Startup A* traz resultados sociais nos seus objetivos, além de estar ampliando o projeto a novos horizontes que não transmitam apenas informações locais, mas também outras cidades circunvizinhas por meio das redes sociais

A presença da metodologia *Lean* pode ser atestada em todos os casos analisados da presente pesquisa e, mesmo se tratando de serviços, os gestores procuram enxugar custos nos processos, otimizados muitas vezes pelo celular, bem como o uso das mídias sociais, que tem um alcance global com o uso de poucos recursos. É percebido também que em como proposto

por Ries (2012), a metodologia tem validade em todos os segmentos, já que pode ser averiguado também por meio deste estudo, já que são tratados quatro casos de *Startups* em segmentos distintos.

Foi verificado também que os termos conceituais eram quase desconhecidos a todos os gestores, mesmo passando pelo ambiente da incubação, o que configura uma falta de conhecimento de metodologia, que pode servir como uma ferramenta simples para direcionar os novos negócios desses empreendedores.

Quanto ao ciclo construir-medir-aprender, todas as *startups* perseveraram em tornar suas ideias em serviços, fazendo delas uma nova forma de mercado, pois como identificado pela *Startup B*, a região ainda tem resistência quando ao uso de ferramentas digitais, ou ainda, com a *Startup C*, a região possui carência de profissionais capacitados para atenderem a crianças portadoras de necessidades especiais.

Para Blank (2013), os empreendimentos iniciantes não possuem ainda um conhecimento robusto do mercado, sendo grande parte de suas estratégias refutadas em um primeiro contato com o consumidor. Sendo assim, seguidos por um propósito, todos os empreendedores foram a campo buscar respostas para as necessidades de seus potenciais clientes, mesmo muitas vezes não havendo lucros extraordinários, já que das quatro *Startups* entrevistadas, três possuem menos de três anos de mercado.

4.3 Compêndio da análise dos dados

Por meio das entrevistas realizadas foram expostas as percepções dos empreendedores em seus respectivos lócus. Para o cumprimento dos objetivos dessa pesquisa, foram analisados por meio das categorias estruturais e suas respectivas dimensões os benefícios, dificuldades e motivações para adequação ao uso do pensamento *Lean* pelas *Startups* do agreste pernambucano, na cidade de Caruaru. Uma vez que estas empresas atuam com recursos limitados e estão inseridas recentemente no mercado, os processos utilizados pelos empreendedores precisam estar adequados com a realidade, atingindo o custo-benefício de produções por meio de construções mínimas dos produtos e aferição das percepções do consumidor. Assim, o pensamento enxuto pode contribuir e auxiliar os gestores em uma melhor atuação estratégica com a avaliação das demandas específicas dos consumidores, atendendo a essa demanda de modo a usar a menor quantidade de recursos possíveis.

De forma sintética os principais achados que respondem aos objetivos propostos desse estudo, sendo separados por *Startups* e áreas de atuação, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 2 (4) - Motivações, benefícios e dificuldade quanto à adequação ao uso do pensamento Lean.

<i>Startup</i>	Área atuante	Uso do Pensamento <i>Lean</i>	Motivações	Benefícios	Dificuldades
A	Site de notícias e mídias	Sim	Consumo de notícias enxutas e imparciais	Projetos objetivos, notoriedade regional, efetividade na propagação de marketing de conteúdo, processo simples com feedbacks de clientes	Conciliar propagandas e conteúdos, aporte financeiro limitado, participação no mercado regional
B	Educação digital para negócios	Sim	Preparar lojistas para o mundo digital	Incorporar tecnologias de baixo custo em negócio, proporcionar cursos e palestras de mídias sociais para empreendimentos, possuir feedback a cada projeto instituindo melhorias necessárias	Conciliar a agenda para interagir com todos os clientes, aporte financeiro limitado, demanda por projetos
C	Educação inclusiva	Sim	Ofertar educação igualitária para todas as crianças	Montar materiais apropriados, estimular interatividade local entre pais, oferecer capacitação na própria equipe	Aporte financeiro limitado, falta de fomento governamental
D	Preparatório de redação para o Enem	Sim	Auxiliar alunos de instituições públicas a se prepararem para redação do Enem	Construção de materiais objetivos, parcerias com escolas, material didático virtual	Parcerias robustas, aporte financeiro limitado

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O pensamento *Lean* está relacionado ao valor gerado para os clientes bem como a aderência de processos enxutos na construção de uma cultura de treino e prática, que recorre a métodos e ferramentas para eliminar desperdícios, motivar funcionários, otimizar equipamentos e aumentar a produtividade, de acordo com as necessidades e demandas desse público.

Neste sentido, as motivações para o uso do pensamento Lean estão relacionadas a

busca constante de eficiência como, por exemplo, melhor qualidade, menor custo e um melhor *lead time*. Os gestores das *startups* participantes pautaram suas motivações na eficiência da sistematização, e no extensivo desenvolvimento de pessoas, não apenas de produtos. Isso pôde ser percebido nos membros das equipes de trabalho por meio do planejamento de execução de tarefas, bem como na multifuncionalidade a qual esses produziam, sendo necessário enfatizar que todos os gestores entrevistados transpareceram possuir uma equipe reduzida, mas que realizava diversas atividades na mesma *Startup*. Para isso, suas motivações foram acolhidas pelo processo de incubação, capacitando-os a identificar seu público, como uma forma projetar seus produtos a partir das necessidades de mercado.

No pensamento *Lean* os processos são melhorados até que seja alcançado um estado de perfeição no qual o valor perfeito é criado sem desperdício e em busca dessa melhoria contínua a criação de um fluxo de atividades direciona em uma sequência enxuta os processos ao cliente. Essa criação de fluxo foi percebida no que tange ao planejamento e separação de atividades, seja em quais conteúdos serão utilizados para alusões em redações, quais as propagandas surgirão em meio a notícias, quais stories serão filmados na semana ou ainda, quais e onde serão realizadas as reuniões para treinamento de pais e mestres para educação inclusiva.

Os benefícios de pensar em forma de processos enxutos se pautam no foco das atividades para que ao realiza-las, todas possam agregar valor ao produto final. Por meio da aprendizagem, as *Startups* passaram a ter processos mais inteligentes ao produzir e entregar produtos quando houver a demanda real, respondendo ao mercado com mais rapidez e flexibilidade. Outro benefício do pensamento com foco na diminuição de desperdício que pode ser encontrado é o estabelecimento de uma comunicação efetiva, já que os gestores mencionaram esse elemento como a base da resolução de problemas e melhor qualidade tanto no cotidiano da equipe quanto na resolução dos problemas.

De forma geral, é possível analisar que o pensamento *Lean* é aplicado em todas as *Startups*, com foco em processos enxutos e diminuição de desperdícios. Já a metodologia *Lean Startup*, quando questionada, não foi reconhecida conceitualmente, porém é executada de forma empírica e involuntária, devido aos recursos limitados e o foco na construção dos produtos finais em concordância com os clientes. Sendo empresas novas no mercado, ainda estão captando consumidores e estão empenhados em preparar o público para adoção de novas formas de consumo, tendo em vista que a base dessas empresas são digitais.

O principal objetivo de utilizar o pensamento *Lean* nos processos é de aproveitar de uma melhor forma os recursos limitados, sejam esses financeiros ou não, evitando gargalos na

produção tanto de produtos quanto de serviços, sempre em busca de resultados eficientes. O desenvolvimento do potencial humano e do espírito de liderança, levou os gestores a partir de suas expertises a se comprometerem com o desenvolvimento das empresas, tornando-os capazes de treinar e desenvolver sua própria equipe, alinhando os trabalhos e as metas.

É ainda, relevante inferir que no que concerne aos principais benefícios, há um ganho social, econômico e colaborativo, já que há uma troca de serviços que geram conhecimento entre as empresas e seus clientes. Neste sentido, percebe-se que a lucratividade não é a única medida a ser verificada para o sucesso do negócio, mas também a qualidade, o valor percebido pelo cliente ao ter contato com o produto final. Isso porque ao participar do processo de construção do processo, sendo participante ativo do processo, o cliente direciona a empresa no aumento ou diminuição de processos, uma vez que estará ao fornecer um feedback, as estratégias de execução e planejamento podem ser modificadas, os processos podem possuir menos fases de produção, fazendo com que a entrega do produto ou serviço seja mais rápida e com menos gargalos em sua produção.

Com isso, pode ser visto que processos de negócios não adaptados à volatilidade, complexidade e incerteza do ambiente representam desafios locais a transformação digital. A coleta de informações aponta para a importância de processos tais como: priorização de investimentos, contratação de serviços, homologação de novas tecnologias e segurança de dados.

Para maximizar os resultados, todos os recursos devem estar conectados e integrados, otimizando os processos, cumprindo com os benefícios da adoção da metodologia *Lean Startup*. E mesmo que a metodologia não crie valor perceptível a primeiro momento por sua simples utilização, ela pode destruir valor quando é incorretamente implementada (NAGLI, 2019).

5 Considerações Finais

A construção dessa pesquisa buscou compreender as principais motivações, benefícios e dificuldades no processo de adequação ao uso do pensamento *Lean* das empresas *Startups* do agreste pernambucano. Para tal, foram estudadas quatro *Startups* localizadas em Caruaru, Pernambuco, selecionadas a partir de um posicionamento geográfico, tendo em vista que a maior concentração econômica da região está situada no pólo de confecções, compreendido entre as cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, cujo objetivo foi encontrar empreendedores locais que possuíssem negócios inovadores e dinâmicos, que com a chegada do Armazém da Criatividade, extensão do Porto Digital, abriu novas portas para economia digital.

Para delineamento deste estudo, de maneira preliminar, foram apresentados conceitos de empreendedorismo e da metodologia *Lean Startup*, seu funcionamento e demais discussões práticas, enfatizando o pensamento *Lean* como um modo de soluções práticas para os empreendedores com aportes limitados. Esse caminho permitiu um olhar da ação empreendedora na perspectiva do empreendedor local.

O empreendedorismo leva consigo discussões ricas por se tratar do desenvolvimento econômico de países desenvolvidos e subdesenvolvidos. As ideias inovadoras trazidas com os empreendedores elevam a competitividade no ambiente de negócios por meio dos seus resultados econômicos e sociais.

As *Startups* são caracterizadas por serem empreendimentos nascentes e dinâmicos, os quais entram em contato com o mercado por meio da aprendizagem, de acordo com a demanda recebida, procurando ser um negócio rentável, repetível e escalável. A partir disso, entendeu-se que o mercado desses empreendimentos precisa de suporte e ferramentas adequadas para sobrevivência em um mercado competitivo, já que as decisões são movidas por sua *expertise*.

Todos os gestores entrevistados destacaram que o processo de incubação foi benéfico para constituição do negócio no mercado, pois por meio de cursos, palestras, mentorias e apresentações, receberam uma estrutura de suporte a inovação. Todos passaram pelo Mind the Bizz no armazém da criatividade, sendo este um programa que em parceria com o SEBRAE, oferece oficinas práticas e mentorias para *Startups* que tem potencial inovador e escalável,

auxiliando no campo das ideias e na estruturação do M.V.P. As ideias foram desenvolvidas com o intuito de fortalecer os empreendedores locais, alinhando seus objetivos com potenciais consumidores.

É possível perceber que durante a incubação todos utilizaram conceitos do pensamento *Lean*, mesmo não conhecendo a metodologia racionalmente, seja por recursos limitados ou pelo próprio modelo de execução dos processos, enxutos. A exemplo disso, é o uso do celular, sendo uma tecnologia de baixo custo, todos o utilizam para meios de comunicação e como ferramentas de edição de fotos e vídeos.

A ação empreendedora, a metodologia *Lean Startup* e o pensamento *Lean* se alinham aqui como base para o estudo de investigação sobre a adequação ao uso do pensamento *Lean* por parte das *Startups* de Caruaru. Mediante a estruturação dessas categorias, foram elencadas as dimensões para análise dos dados, para a ação empreendedora, foram analisadas o estilo criativo, a expertise e a interação social. No tocante a metodologia *Lean*, as dimensões foram customer development, metodologias ágeis e aplicabilidade de tecnologias de baixo custo.

O estilo criativo permite que os empreendedores ganhem espaço no mercado e possam desenvolver suas habilidades para formarem diferenciais competitivos com a produção de produtos e serviços inovadores. No processo de construção da *Startup*, por ser em essência um empreendimento com diversas incertezas a sua volta, há uma autonomia que estimula o processo criativo, haja vista que os empreendedores constituem os negócios por meio do ciclo de aprendizagem.

A expertise é adquirida por meio da interação com o mercado, fazendo com que os gestores invistam no relacionamento com seus consumidores, de modo a estimular a geração de valor constante. A experiência vai sendo adquirida a medida que o produto vai sendo melhorado na fase inicial da *Startup*, onde a sua aceitação está sendo analisada.

Foi observado que as interações sociais se dão basicamente por meio das mídias digitais, pois os veículos de comunicação mais usados se apropriam das tecnologias de baixo custo, acessíveis e de fácil manuseio. A captação do público ocorre presencialmente por meio de reuniões, palestras, cursos e, após firmado o negócio, a manutenção do relacionamento, o marketing de conteúdo e demais atualizações ocorrem digitalmente.

As disposições ao ambiente de incertezas foram percebidas nesse estudo no que tange a busca constante por demanda, indicando que os serviços são criados à medida que o público consome, evitando informações ultrapassadas e projetos que não representem as especificidades do mercado.

Devido às limitações de recursos, os empreendedores entrevistados optam por trabalhar

em ambientes compartilhados, favorecendo a interação social e a formação de equipes multidisciplinares, tendo em vista que mesmo com a equipe interna formada, ocorrem feedbacks inter organizacionais devido ao compartilhamento do ambiente de trabalho.

A necessidade de desempenhar diversas tarefas faz com que todos os membros da equipe desenvolvam competências pautadas principalmente na experiência, por meio de erros e acertos devido a interação com o público. Esse ambiente compartilhado com equipes multidisciplinares favorece o ambiente de inovação, eixo central no segmento de *Startups*.

A inovação envolve características interdisciplinares, servindo de base para empresas crescentes formarem estratégias de competitividade e sobrevivência. Isso se deve ao fato de que as empresas sempre estão em busca de uma melhoria constante de produtos e processos, visando construir um diferencial competitivo.

Foi percebido a presença do pensamento *Lean* em todas as *Startups* de forma empírica, haja vista que nenhum entrevistado conhecia a aplicabilidade da metodologia. Isso se deve ao fato de todos os empreendimentos lidarem com recursos limitados e se caracterizarem como *Startups* por projetos, sendo moldados de acordo com as necessidades do público e de quanto esse público pode pagar.

A troca constante de feedbacks com os clientes também beneficia as *Startups* entrevistadas quanto a aplicabilidade do pensamento *Lean*, pois tornam a execução dos serviços mais seguros, já que o próprio consumidor desenvolve em conjunto com o empreendedor o produto/serviço a ser consumido.

A dimensão que se mostrou com maior peso foi a interação social, devido a necessidade de as *Startups* desenvolverem suas atividades em rede, haja vista que as quatro *Startups* entrevistadas funcionam em co-workings, sendo três no Armazém da Criatividade. O ambiente interativo colabora com a economia de recursos, já que no próprio ambiente atuante existem profissionais multifacetados, oferecendo sua expertise técnica nas mais variadas áreas.

Quanto ao processo de incubação, foi possível perceber que trouxe benefícios a todas *Startups* participantes da pesquisa, haja vista que nenhum empreendedor era da área de gestão. Durante o programa as ideias foram amadurecidas e os processos ganharam nomes, devido a necessidade de planejar e organizar as atividades desempenhas pelos negócios.

As principais dificuldades encontradas pelos empreendimentos foram a falta de fomento e aceitabilidade por parte do mercado atuante, podendo ser destacado que as produções dos empreendimentos são sólidas, sendo medidos pelo reconhecimento local e a quantidade de público atingido de modo satisfatório.

Os projetos não acontecem de forma aleatória, sendo percebido o mapeamento e

estruturação dos públicos que serão alcançados. Por meio das entrevistas ficou claro que todo o processo de produção é apresentado por reuniões, relatórios digitais, questionários, auxiliando a estruturação e comercialização dos projetos.

Uma das grandes limitações da pesquisa foi o fato de não haver a possibilidade de realização das entrevistas em um maior número de Startups, devido à falta de disponibilidade dos empreendedores. Outra limitação foi a falta de uma nuvem de palavras e, isso se deve ao fato de as entrevistas possuírem uma representativa quantidade de vícios na linguagem, poluindo a contagem das palavras pelo software e sua consequente construção da nuvem de palavras.

Ainda, existem aqui questionamentos que poderão servir como base para pesquisas futuras, a exemplo de como os empreendedores podem implementar racionalmente a metodologia *Lean Startup*, se os propósitos devem ser mantidos integralmente, se tornando uma possível restrição para investidores, como processos de aceleração podem ajudar ainda mais no amadurecimento dessas empresas e se ser uma Startup por projetos influi decisivamente no sucesso da organização.

Referências

ABSTARTUPS; ACCENTURE, 2017. Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups* 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>>. Acesso em 30 de abril de 2019.

ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M. O Panorama das Aceleradoras de *Startups* no Brasil. *Create Space Independent Publishing Platform*. USA, 2016.

ABREU, W. R. A.; ZOTES, L. P.; FERREIRA, K. M. Gerenciamento de risco na avaliação de projetos de investimento em *startup*. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 13, n. 3, p.267-282. Niterói, 2018.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. Causas da mortalidade de *startups* brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=384>>. Acesso em 30 de abril de 2019.

BARAÑANO, A. M. Gestão da Inovação Tecnológica – Estudo de Cinco PMEs Portuguesas. Centro de Investigação e Gestão (CIGEST) – Portugal, *Revista Brasileira de Inovação*, V. 4, N., 1, P. 55-96. Janeiro / Junho 2005.

BAUER, M.; GASKELL, G.; Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo*. São Paulo: Bookman, 2009.

BESSANT, John; TIDD, Joe. *Gestão da inovação*. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2015.

BLANK, S. G. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. São Diego: K&S Ranch Press, 2007.

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 2. ed. New York: Quad/graphics, 2006.

BLANK, Steve; DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for*

Building a Great Company. Pescadero: K&s Ranch Press, 2012.

BLANK, S. Por que o movimento *Lean startup* muda tudo. São Paulo: Atlas, 2013.

BLANK, Steve; DORF, Bob. *Startup: Manual do empreendedor*. Alta Books: Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL, Agência. *Startups* crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresendedores>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

BATTISTI, Anselmo Luiz Eden; QUANDT, Carlos Olavo. Como a estrutura de capital das web *startups* brasileiras de software é formada?. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28805.pdf Acesso em 28 de fevereiro de 2019.

BOUFLEUR, João Pedro; AYALA, Néstor Fabián; FRANK, Alejandro Germán. Uma análise da implementação da metodologia *Lean startup* em uma empresa do ramo de entretenimento digital. Revista Ingeniería Industrial, ISSN-e 0717-9103, Vol. 15, N. 3, págs. 345-354, 2016.

CARNEIRO, Mônica Ramos; ZILINKSI, Thiago Furlani; COSTA, Eduardo Moreira da. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de *startups*. Navus, v.7, n.2, p. 113-123, 2017.

CARVAJAL, Maurício Plaza; GARCIA, Jaqueline. Empreendedorismo de *Startup*: Estudo sobre fatores condicionantes de sucesso e fracasso de *startups* da cidade de Florianópolis. Revista Borges: Ciências Sociais Aplicada em Debate, Florianópolis (Brasil) - ISSN 21794308, v. 8, n. 1, 2018.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services. International Journal of Entrepreneurship, V. 13, Edição especial, p. 67-86, 2009.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*. 2014.

COSTA, César Renato Ferreira da; MACHADO, Hilka Vier; VIEIRA, Francisco Giovanni

David. Comportamento Empreendedor na Exploração de Oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. *Desenvolvimento em questão*, v. 5, n. 10, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Ed., Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROLL, A.; YOSKOVITZ, B. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.

CUNHA FILHO, M. A.; DOS REIS, A.; ZILBER, M. *STARTUPS: DO NASCIMENTO AO CRESCIMENTO. DESAFIOS - Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins*, 5(3), 98-113. <https://doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p98>, set. 2018.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2009.

DUARTE, Francisco Fontes. *Modelo de medição do risco de startups que utilizem o marketing digital*. Lisboa, 2016.

EISENMANN, T. *Business Model Analysis for Entrepreneurs*. Harvard Business School Publishing, Harvard Business School: Boston, 2011.

ENDEAVOR BRASIL. *O Lean startup te ajuda a validar seu modelo de negócio*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/Lean-startup/>>. Acesso em 19 de maio de 2019.

FARIAS, Talita Moreira. *Análise do processo de desenvolvimento de produtos de uma empresa*

de tecnologia a partir da metodologia *Lean startup*. João Monlevade, 2017. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/471/1/MONOGRRAFIA_An%C3%A1liseProcessoDesenvolvimento.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2019.

FELÍCIO, J. A.; CALDEIRINHA, V. R.; RODRIGUES, R. Global mindset and the internationalization of small firms: The importance of the characteristics of entrepreneurs. *International Entrepreneurship Management Journal*, v. 8, p. 467-485, 2012.

FERRÃO, Sara. Empreendedorismo e empresas *startup*: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. *Boletim de Sociologia Militar*, p. 9., 2013.

FERRÃO, J. F. Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. *Interações (Campo Grande)*, v. 3, n. 4, 2016.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Ed. Penso, 2012

FONSECA, V.C.; DOMINGUES, J. O. Financiamento de *startups*: aspectos econômicos dos investimentos de alto risco e mecanismos jurídicos de controle. *Rev. Direito Econ. Socioambiental*, v. 9, n. 1, p. 319-354, jan./abr. Curitiba, 2018.

FONSECA, et al. Uso de fontes de informação por gestores de *startups*. *Perspect. ciênc. inf.* vol.24 no.1 Belo Horizonte Jan./Mar. 2019 Epub May 16, 2019

FREITAS, Caroline de. A onda das *startups*. 2014. Elaborada por Revista ABRH Brasil - Melhor gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/a-onda-dos-startups/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor, Empreendedorismo no Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report/information/49506>>. Acesso em 17 de maio de 2019. GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*. Empreendedorismo no Brasil. 2015 Disponível em: <<https://goo.gl/0pq56I>>. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas_pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 17 de maio de 2019.

GHEZZI, Antonio. Digital *startups* and the adoption and implementation of *Lean Startup* Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>. Elsevier, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. Editora Atlas S.A., 2008. 6 ed.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A.B. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª Ed., São Paulo, 2010.

LIBERATO, Jonatas Anderson; CAMPOS, Ronaldo Ribeiro de. *Startups: a importância das ferramentas de planejamento*. Revista interface tecnológica, v.16, n.1, 2019.

HALL, J.; HOFER, C. W. Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation. *Journal of business venturing*, 8(1), 25-42, 1993.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, v. 29, n. 1, p. 55-82, 2004.

HARTMANN, V. H. P. *Startup: uma nova forma de empreender*. Brasília 2013.

HISRICH, R. D. The woman entrepreneur: characteristics, skills, problems and prescriptions for success. In: SEXTON, D. L., SMILOR, R. W. (Eds.). *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, 1986.

HISRICH, R. D., & PETER, M. P. *Empreendedorismo*. Bookman. 2004

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HONING, B. Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 258-273, 2004.

INSIGHTS, Liga de. Mapeamento do ecossistema de inovação de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.softexrecife.org.br/blog/2019/02/08/publicado-novo-mapeamento-do-ecossistema-de-inovacao-de-pernambuco/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 2, p. 52-63, 2004.

KOHLER, Thomas. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and *startups*. *Business Horizons*, v.59, p. 347-357, 2016.

KIYOSAKI, Robert. *Independência Financeira*. 42a edição. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

LINDGREN, E., MUNCH, J. Raising the odds of success: the current state of experimentation in product development. *Inf. Softw. Technol.* 77, 80-91, 2016.

LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J. V. *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (10.a ed.), 2004.

LONGHI, F. *A história da revolução das startups*. Imasters, 2011.

LÚCIO, Ronaldo de. *Aplicação dos conceitos de Lean Startup e Open Innovation na criação de startup direcionada ao ensino de empreendedorismo, cidadania fiscal, ética e contabilidade*. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

MASON, C. M. Informal sources of venture finance. In *The life cycle of entrepreneurial ventures* (pp. 259-299). Springer, Boston, MA, 2006.

MILLER, P., BOUND, K.. *The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. NESTA. Discussion paper. 2011.

MYLIUS, Marcos. *Recursos Humanos: Como a sua startup lida com pessoas?*. 2017. Disponível em: <<https://www.marcosmylius.com/recursos-humanos-startup/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

NAGLI, Luiz Sergio Dutra. *Projetos de transformação digital implementados com a participação de Startups: um estudo sobre os fatores críticos de sucesso e sua gestão*. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.

NASCIMENTO, Nathália Rocha do. *Gestão nas startups: Um jeito diferente de lidar com pessoas*. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55720/R%20-%20E%20-%20NATHALIA%20ROCHA%20DO%20NASCIMENTO.pdf?sequence=1>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

OLIVEIRA, et al. *Aprendendo Lean Startup por meio de uma educação 4.0 de forma colaborativa, com processos do design thinking*. Proceedings of the WAVE2, 2019.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Rio de Janeiro, Atlas, 2011, 300 p.

PAIVA JR., F. G. *O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz*. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Federal

de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PERIN, Bruno. A revolução das *startups*: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015. 172p.

PIMENTEL FILHO, Francisco Barreto Costa. Um estudo da adoção das práticas de *Lean startup*, business model canvas e desenvolvimento de clientes para *startups*. Recife, 2014.

RAMMER, C.; MÜLLER, B. Start-up promotion instruments in OECD countries and their application to developing countries. German: GIZ, 2012. Disponível em:< <https://goo.gl/av-qmkw>>. Acesso em 10 de abril de 2019.

RECUERO, R. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary; ORTEGA, Luciane Meneguim. Um fim, dois meios: Aceleradoras e incubadoras no Brasil. XVI congresso latino-iberoamericano de gestão da tecnologia. São Paulo, 2015.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Books, New York, 2011.

RIES, Eric. *A startup enxuta. The Lean startup*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROCHA, Renata Malagoli. Empreendedorismo e inovação na jornada da *startup*: um framework da sintonia entre os processos. São Paulo, 2016. 123p.

RODRIGUES, D. G. Aprendendo a ser autor da ação empreendedora: narrativas compartilhadas e situadas no alto sertão Paraibano/Danilo Gonçalves Rodrigues. João Pessoa, 2017.198f.: il.

RODRIGUES, L.A.; SOARES, V.R.; SOARES, H.R. *Startup Active Box – Arsenal de ferramentas e metodologias ativas para a educação*. e-RAC, 2018.

ROSTEK, K.; SKALA, A. Differentiating Criteria and Segmentation of Polish *Startup* Companies. Warsaw University of Technology, vol. 15, n. 1 (65), p. 192 – 208, 2016.

SANTOS, Antônio Raimundo. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

SANTOS, Mayra. Qual o perfil ideal para o profissional de RH das *startups*. 2015. RH Portal. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/qual-o-perfil-ideal-para-o-profissional-de-rh-de-startups/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

SANTOS, Monna Cleide F. R. O ecossistema de *startups* de software da cidade de São Paulo. 2016. 90 fls. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-23022016-204626/en.php>. Acesso em: 30 de abril de 2019.

SARMENTO, M. R. C; COSTA, L. F. L. G. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia *Lean startup*. *EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 65-86, set. 2016. ISSN 2447-178X.

SCHAEFER, R., MINELLO, Í. F. A Formação de Novos Empreendedores: Natureza da Aprendizagem e Educação Empreendedoras. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 2- 20, 2017.

SCHUMPETER, J.A. *Economic theory and entrepreneurial history – change and the entrepreneur, postulates and patterns for entrepreneurial history* (Cambridge, MA: Harvard University Press), 1949.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers, 1961

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico – uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1997.

SEBRAE. Pesquisa Sebrae Causa Mortis, 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 17 de maio de 2019.

SEBRAE. Como montar uma *startup*, 2018. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/artigos/como-montar-uma-startup,406798274d026610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 20 de maio de 2019.

SILVA, V. B. da. Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 25– 62, 2016.

SILVA, Edimilson Estevão da. Ciclo de vida das empresas *startups*. Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo, Set., 2017.

SILVA, A; et al. Mecanismos de geração de empreendimentos: as aceleradoras de start-ups no Brasil. Revista GEINTEC. Vol.8, n.1, p.4187-4199, jan/fev/mar, 2018.

SILVA, et al. O território do empreendedorismo inovador: um mapa das iniciativas de fomento à inovação em Caruaru (PE). Desenvolve: Revista de gestão do Unilasalle, v. 9, n. 1. Canoas, 2020.

SOUZA, J. L. de; PAIVA, JR., F. G. de. Empreendendo no setor público – A dinâmica da Fundação Joaquim Nabuco. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2012,140 p.

STARTUPS, Associação Brasileira de. 4 dicas para contratar funcionários para sua *startup*. 2016. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2016/12/22/4-dicas-para-contratar-na-sua-startup/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. The Sociological Review, 1991.

SUTTON, S. M. The role of process in software start-up. IEEE software, 17(4), 33-39, 2000.

TAJRA, Samya Feitosa. Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras. 1 Ed. São Paulo: Érica, 2014.

TERRA, 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/numero-de-startups-no-brasil-triplica-e-passa-de-12-mil-em-2019,9b0505e08a58870029233a531ac91fb74e5pczwl.html>. Acesso em 13 de março de 2020.

TGCR – The Global Competitiveness Report 2016/2017. World Economic Forum. Geneva, 2016. Disponível em:<www3.weforum.org/.../GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2>. Acesso em 17 de maio de 2019.

TIGRE, P. B. Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORRES, J. Guia da *startup*: como *startups* e empresas estabelecidas podem criar produtos web rentáveis. Casa do Código, 2012.

VIANA, R. B. C. A estratégia na incerteza: explorando cenários para empresas recém-criadas no mercado brasileiro de tecnologia da informação. *Reuna*, V. 17(3), P. 85-98. 2012.

WOMACK, J.P. & JONES, D.T. *A mentalidade enxuta nas empresas*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, R. K. *O estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZUINI, Priscila. 5 características indispensáveis de uma *startup*. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/5-caracteristicas-indispensaveis-de-uma-startup/#>>. Acesso em 17 de maio de 2019.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Percepção das motivações, benefícios e dificuldades encontrados no processo de implementação da metodologia *Lean* pelas empresas *Startups* do Agreste de Pernambuco.

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Os RESULTADOS desta pesquisa serão CONFIDENCIAIS.

Breve resumo: O objetivo deste trabalho é identificar as motivações, os benefícios e as dificuldades encontrados no processo de implementação da metodologia *Lean* pelas empresas *Startups* do Agreste de Pernambuco.

Para maiores esclarecimentos, contatar: Mestranda: Roberta Félix, Universidade Federal de Pernambuco - Campus do Recife (robertavanessa47@hotmail.com; robertavfelix@gmail.com); Orientadora: Dra. Taciana de Barros Jerônimo, Universidade Federal de Pernambuco - Campus do Recife (taciana.barros@gmail.com; taciana.jeronimo@ufpe.br)

Dados técnicos

Empresa:

Cargo:

Nome Completo:

Idade:

Curso:

Nível de escolaridade:

Cidade:

Contato:

A figura do empreendedor

Como surgiu a ideia do empreendimento?

Qual a maior motivação que contribuiu para o surgimento do empreendimento?

Você se preparou para a fundação da empresa, ou “simplesmente aconteceu”?

Quais são as características do empreendedorismo mais parecidas com você?

Como essas características auxiliaram no processo estruturação do negócio?

O que é inovação para você?

O empreendimento

Qual a necessidade de mercado que você identificou ao criar a startup?

Quais as maiores dificuldades encontradas no início do negócio?

Houve algum investimento externo inicial? Qual?

A empresa já passou por algum processo de incubação ou aceleração? Se sim, como?

E se não, por quê?

Durante o processo produtivo, vocês realizam pesquisa de mercado? Se sim, como? E se não, por quê?

A metodologia *Lean*

Como vocês avaliam se o produto está tendo boas vendas no mercado? Antes de lançar um produto no mercado, vocês realizam algum tipo de teste?

Atualmente, vocês analisam a experiência do uso do seu produto/serviço pelo consumidor ou a avaliação se dá por feedbacks? Se sim, como?

Como as informações das análises das experiências dos consumidores são feitas pela própria empresa?

Quanto tempo em média, a empresa leva para criar um produto? E quanto tempo para lançá-lo no mercado?

Como você identifica um desperdício no processo produtivo?

Vocês conhecem a metodologia *Lean*? Se sim, o que entende por ela? Para você, quais os benefícios de utilizar a metodologia *Lean*?

Para você, houve alguma limitação ou obstáculo na utilização da metodologia *Lean*?

ANEXO A – Dimensões propostas do estudo de Paiva 2004

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
10	Estilo Criativo	Condição de um indivíduo ou de um grupo, o estilo criativo está presente na consciência do empreendedor. Nessa categoria, o empreendedor revela-se como agente capaz de intervir reflexivamente, uma vez que é dotado de uma bagagem de experiências que o posicionam de forma dialógica.
101	Identidade	Condição dos indivíduos de refletirem a respeito do que eles são e pelo que eles conhecem e quem eles conhecem. Faz com que eles possam controlar eventos futuros ao invés de prever. Está marcada pela diferença.
102	Autonomia	Aptidão para gerir sua própria vida, valendo-se dos seus próprios meios e vontades. Capacidade de tomar decisões racionais e buscar oportunidades em meio a burocracia por meio do seu potencial criativo.
103	Convivência como risco	Possibilidade de conviver com o risco em meio a um ambiente de tensões, onde seu resultado está associado a sua capacidade de produzir.
105	Resiliência	Habilidade de se adaptar as mudanças, tomando medidas que minimizem os problemas que surgem em seu contexto.
20	Expertise	Habilidade de aprender com as experiências, de forma a ter respostas rápidas e alternativas para situações.
203	Mediação	Processo pelo qual as soluções são buscadas para atender uma negociação com todos os agentes envolvidos no contexto. Tem o papel de proporcionar igualdade nas relações.
204	Inovação	Transforma oportunidades em ideias de negócios, gerando novos mercados e tendências.
30	Interação social	É considerada quando há uma direção para outro indivíduo. É importante saber a motivação da interação por parte do empreendedor.
302	Oportunidade	É um momento favorável para realização de algo novo. Intenção de fazer emergir a oportunidade para novas produções.
303	Parceria e valores	Reunião de indivíduos para alcançar objetivos em comum, sendo a visão do empreendedor movida por valores coletivos.
305	Cooperação técnica	Desenvolvimento guiado pela transferência de conhecimentos técnicos desenvolvidos por meio de interações.