

Startups reais: lacunas entre teoria e prática em negócios inovadores brasileiros

GIOVANI ESPINDOLA RIBEIRO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE

FÁBIO SABETTA MORALES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

RODRIGO FRANCO ESTEVES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

FABIO ZOPPI BARRIONUEVO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LUCIANE MENEGUIN ORTEGA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

STARTUPS REAIS: lacunas entre teoria e prática em negócios inovadores brasileiros

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das duas últimas décadas, alguns métodos voltados a propor técnicas e procedimentos com vistas à concepção mais assertiva de negócios inovadores tornaram-se imensamente populares entre empreendedores. Dentre eles, é possível citar: o *Customer Development* (CD), ou Desenvolvimento de Clientes, de Steve Blank (2006); o *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2011); e, o *Lean Startup* (LS) e os métodos ágeis, de Eric Ries (2012). A integração desses métodos e ferramentas culmina em um grande *framework* sob a chancela de "manual para donos de *startups*" (Blank & Dorf, 2012).

Largamente utilizados por *startups* em todo mundo, os conceitos *customer development*, de Steve Blank, e *lean startup*, de Eric Ries, lançados no Vale do Silício, Estados Unidos, mudaram a perspectiva de como criar um negócio, afastando-se da estruturação prévia de um plano de negócio e aproximando-se de um processo iterativo de aprendizado sobre o cliente e seus problemas (Blank & Dorf, 2012). Em pesquisas preliminares, alguns autores já detectaram que os conceitos de CD e LS, no Brasil, são citados de maneira associada, muitas vezes mesclando suas ferramentas e construtos (Toralles e Dultra, 2014). De fato, compreende-se que há intensas correlações entre eles. De acordo com Blank (2012, p. 14): "(...) este método iterativo e incremental [LS] criou uma necessidade por um processo paralelo para fornecer *feedback* rápido e contínuo do cliente. O processo de CD que eu articulei (...) supre essa necessidade". De fato, o método de Ries foi preconizado a partir de uma combinação do CD e dos métodos ágeis (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2008). Reforçando a sinergia entre ambos os métodos, Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia & ten Caten (2018) consideram o LS e o CD como parte de um mesmo corpo teórico, a que denominam *Lean Startup Approaches* (LSA). Segundo Blank e Dorf (2012) e Ries (2012) os empreendedores, em suas trajetórias de concepção e desenvolvimento de suas *startups*, encontram dificuldades para validar hipóteses relacionadas aos vários aspectos de seus modelos de negócios. As LSA colabora na obtenção de respostas mais efetivas na busca por um negócio escalável, repetível e rentável. Esse corpo teórico e o conjunto de métodos e ferramentas a ele relacionados, aplicados pelas *startups* no Brasil, compõem o escopo deste estudo.

Este artigo, ainda em desenvolvimento, visa explorar as lacunas na aplicação das LSA por *startups* brasileiras e é constituído de seis seções, sendo a primeira delas esta introdução. Seu término está previsto para antes da data de realização dos XXIII Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, no qual se intenciona apresentá-lo na íntegra e de maneira inédita. Sua segunda seção apresenta o problema de pesquisa e objetivos, seguida pela fundamentação teórica como terceira seção, em que se abordam questões conceituais e empíricas sobre a aplicação das LSA pelas *startups* brasileiras. Já a quarta seção demonstra a metodologia de pesquisa, que se encontra em fase de aplicação, já com a efetiva realização de um primeiro teste-piloto do instrumento proposto. A quinta expõe os procedimentos de análise que serão adotados a partir da finalização da coleta de dados primários enquanto a sexta, finalmente, conclui com a apresentação das limitações e contribuições do estudo.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Sendo muito citado na academia e muito utilizado na prática profissional no Brasil e em outras geografias distantes da realidade californiana, surge a questão sobre a pertinência de aplicação das LSA (CD e LS) em quaisquer outros contextos. Sabendo que o Vale do Silício é privilegiado em capital humano, *venture capital* e empresas consolidadas interessadas em parcerias, fusões e aquisições com *startups*, inicia-se o questionamento se a metodologia seria aplicável em cenários diversos deste; e ainda se o ambiente brasileiro é propício à aplicação do método?

Tendo atuado tanto em programas de mentoria quanto na concepção e desenvolvimento de negócios inovadores nos últimos anos, os autores do presente estudo observam as dificuldades das *startups* no país quanto à aplicação do método nas atuais condições do ambiente do empreendedorismo inovador brasileiro. Para guiar este entendimento, define-se portanto a questão principal deste estudo como: **Quais as principais lacunas de aplicação dos métodos *Customer Development* e *Lean Startup* pelas *startups* brasileiras?**

É preciso distinguir a exploração atual do tema na literatura entre: (i) lacunas na própria construção das *startups* que se utilizam das LSA ou, presumivelmente, de outros métodos; (ii) lacunas na aplicação dos métodos das LSA; e, (iii) lacunas nos métodos em si. Este estudo visa abordar, principalmente, as questões relativas aos tópicos (ii) e (iii).

Os objetivos do estudo, a partir de revisão de literatura – principalmente focada em artigos aplicados sobre o uso das LSA no Brasil –, e na obtenção de dados primários através de pesquisa exploratória de caráter qualitativo, são:

- a) identificar o perfil de utilização das LSA em *startups* brasileiras segundo a literatura;
- b) identificar as lacunas reais das *startups* brasileiras quanto à aplicação das LSA, com coleta e análise de dados, obtidos pela aplicação de questionário semiestruturado, junto aos empreendedores brasileiros;
- c) relacionar os achados com as LSA a fim de ampliar e sistematizar o entendimento sobre as lacunas e sobre como ajustar a sua aplicação ao contexto brasileiro.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entre os anos 1990 e 2000, cinco fatores, segundo Ribeiro (2014), impactavam na alta taxa de mortalidade ou restringiam o crescimento do ecossistema de *startups*:

- a) o alto custo para se conseguir o primeiro cliente a partir do desenvolvimento de produtos de baixa demanda;
- b) longos ciclos para o desenvolvimento das tecnologias necessárias à operacionalização das *startups*;
- c) número reduzido de pessoas interessadas em abrir ou trabalhar em uma *startup*;
- d) a estrutura e o modelo mental vigente de *venture capital*, em que um pequeno número de empresas investe grandes quantias em poucas empresas para ter uma chance de retornos significativos;

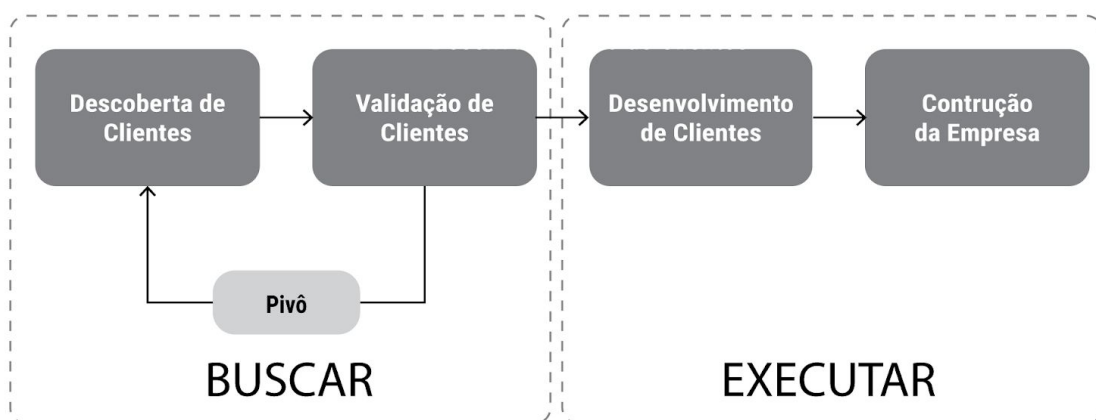
e) concentração da experiência na criação de *startups* em poucos centros, principalmente nos Estados Unidos.

3.1 Os métodos *Customer Development* e *Lean Startup*

O *Customer Development* (CD), ou Método de Desenvolvimento de Clientes, surge em 2004, no Vale do Silício, no reencontro entre o empreendedor Will Harvey e o professor Steve Blank no projeto de *startup* que resultou na criação da IMVU, cofundada por Harvey e Eric Ries (Blank, 2012).

O CD, em sua essência, é composto de quatro etapas, sendo que as duas primeiras se caracterizam por um processo de busca pelo cliente e de validação de determinado modelo de negócio, enquanto as duas posteriores são de execução desse modelo, com a sua implantação, de fato, no mercado, e a expectativa de seu desenvolvimento, crescimento e a constituição de uma empresa estruturada. Cada uma dessas etapas possui roteiro e ferramentas específicos, visando atender a objetivos pré-determinados: na primeira delas, realizar a descoberta de clientes cujo problema, demanda ou expectativa possa ser resolvido pela solução proposta pela *proto-startup*; na segunda, validar esses clientes a partir do estabelecimento de uma proposta de valor que caracterize a solução proposta, verificando os canais de distribuição e de relacionamento com o cliente que foi descoberto. Entre a segunda e a terceira etapas, busca-se o encaixe entre produto e mercado, em que a *startup* passa a atuar. Na terceira, o objetivo é criar demanda para que o negócio entre em sua fase de escala e, ao se tornar efetivamente viável, segue para a estruturação da *startup* enquanto organização empresarial. Testando e "pivotando" de forma iterativa – ou seja, mudando o direcionamento com base na opinião dos clientes em busca da obtenção de resultados mais seguros a cada roteiro e a cada etapa –, os empreendedores têm aprendido, na prática, como desenvolver o produto certo para seus clientes e *startups* com maiores possibilidades de sucesso. A figura 1 ilustra o processo.

Figura 1 - Etapas do método *Customer Development*

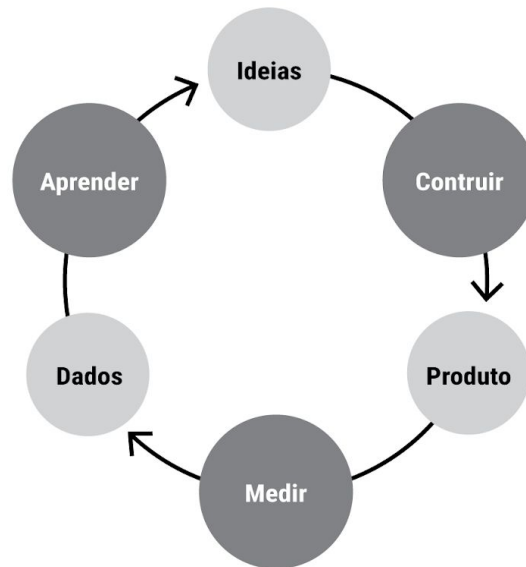


Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Blank & Dorf (2012).

O LS é um método contemporâneo ao CS criado pelo empreendedor Eric Ries. Voltado para empreendedores de *startups*, o LS propõe um ciclo incremental constituído das fases "construir-medir-aprender" (ilustrado na figura 2), voltado intensivamente para a atividade fundamental de uma *startup*, que "é transformar ideias em produtos, medir como os clientes

reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar." (Ries, 2012, p. 14). A ideia central é conduzir ciclos iterativos em que o aprendizado e validação de hipóteses em que o *feedback* rápido direciona as decisões, muito em linha com o próprio CD.

Figura 2 - Etapas do método Lean Startup



Fonte: Adaptado de Ries (2012).

3.2 Aplicação das LSA no Brasil

A existência de um ecossistema intensivo em inovação como o do Vale do Silício permitiu a observação, análise, proposição e aplicação desses métodos, complementados por outras ferramentas dirigidas a empreendedores que, sinergicamente, se alinhavam aos propósitos daqueles, como foi o caso do *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2011).

No Brasil, o CD foi popularizado para o empreendedor de *startups* a partir da disseminação das propostas de Eric Ries e seu movimento LS (Ribeiro, 2014). No mesmo sentido, o *Business Model Canvas* tornou-se uma ferramenta muito conhecida e utilizada pelos empreendedores do país (Nagamatsu et al, 2014). Em seu artigo, focado em compreender o uso do *Business Model Canvas* por empresas brasileiras, os citados autores identificam que a ferramenta é utilizada como parte do processo de CD e é valorizada por trazer, comparativamente a outras ferramentas de planejamento de negócios, mais agilidade e eficiência ao processo de lançamento de produtos. Assim, o CD, associado ao *Business Model Canvas* e ao LS apresenta grande relevância junto aos empreendedores do país, com razoável amplitude territorial, principalmente junto aos estados em que se encontram instalados pólos e parques tecnológicos, e vêm sendo utilizados de maneira por *startups* com atuação em diversos setores econômicos. Essa utilização integrada dos métodos vem sendo objeto de estudos anteriores a este, através dos quais tem sido denominada de *Lean Startup Approaches* (LSA) (Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia & ten Caten, 2018). Não há, todavia, análises relativas à eficácia de sua aplicação.

Por se tratar de tema emergente, os estudos brasileiros ainda são raros. Observa-se que trabalhos cujos escopos visam analisar o comportamento das *startups* brasileiras têm se concentrado em avaliar as duas primeiras etapas do método CD. Não se encontram referências dedicadas à análise das duas últimas etapas, dirigidas à execução e crescimento dos empreendimentos. No levantamento bibliográfico realizado pelos autores do presente estudo objetivando avaliar a aplicabilidade das LSA no Brasil, o primeiro estudo teórico-empírico que se refere à aplicação do CD data de 2014, elaborado por Nigri e Monteiro (2014). Além deste, outros quatro posteriores colaboram como referências: Farias (2017); Heinzen e Mazute (2017); Martini, Janissek-Muniz, Melati e Brauner (2017); e, Couto, Maida, Torres Júnior e Oliva (2018). Entendida de forma positiva por estes autores, não há concentração regional dos estudos produzidos: Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo são os estados-sede, abordando, em sua maioria, situações-problema relativas a negócios locais. Quatro dos cinco trabalhos dedicam-se explicitamente ao estudo das duas primeiras etapas do método CD - *Customer Discovery* e *Customer Validation* -, enquanto o último estudo analisa especificamente o método LS.

Na revisão teórica de estudos sobre aplicação do método CD, dois deles – ambos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) de cursos de graduação – denotando o interesse emergente de futuros pesquisadores –, se utilizam da estratégia de pesquisa de estudo de caso para análise de *startups* reais em desenvolvimento. Nigri e Monteiro (2014) estudam a aplicação das duas primeiras etapas do método em uma *startup* digital de educação. Farias (2017) investiga as mesmas etapas e, simultaneamente, do LS, para validar a oferta de programas digitais de emagrecimento inspirados na medicina comportamental, voltados a pessoas com sobrepeso.

Martini, Janissek-Muniz, Melati e Brauner (2017) apresentam pesquisa exploratória qualitativa a partir de entrevistas em profundidade com o objetivo de descobrir clientes, de conceber empiricamente e validar o modelo de negócio de uma locadora de brinquedos a ser instalada na cidade de Porto Alegre (RS), limitando o estudo também às duas primeiras etapas do método CD. Heinzen e Mazute (2017) pesquisam, através de estudo de caso, a descoberta e validação de clientes de uma *startup*, já em operação, de equipamentos de energia solar fotovoltaica na região da grande Florianópolis (SC). Couto, Maida, Torres Júnior e Oliva (2018) analisaram quatro casos de *startups* brasileiras em relação à aplicação de LS e CD e, em termos gerais, encontraram aplicações regulares das duas teorias. Em apenas uma delas houve dissonância em relação ao CD, quando a *startup* buscou testar diversas hipóteses simultaneamente em uma única iteração, o que, segundo os autores citados, não é descrito pelo método.

Finalmente, adotando coleta de dados quantitativos através de *survey* respondida por 115 empreendedores – todos sócios de empresas de base tecnológica em atividade com até 42 meses de existência –, Ribeiro e Sarfati (2019), de São Paulo (SP), apresentam o estudo brasileiro mais abrangente até aqui, em termos de número de empresas pesquisadas e relativo à utilização do LS. Perguntados sobre o conhecimento e utilização do método, os respondentes afirmaram que:

- a) 93% deles o conhecem;
- b) 71% concordam que o principal objetivo de uma *startup* é o aprendizado;
- c) a principal métrica utilizada é uma daquelas recomendadas pelo citado autor para 65% deles;

- d) através das iterações, 46% das *startups* passaram por muitas mudanças - ou *pivots* -, em seus modelos de negócios;
- e) 45% utilizaram um MVP (sigla em inglês que significa *minimum viable product*, ou mínimo produto viável, em português, com a sigla PMV).

Torna-se também relevante observar que, dentre os quatro meios mais citados pelos empreendedores para aprendizado do método, não há nenhum que se caracterize como pertencente à educação formal: livros adquiridos por indicação, matérias na internet, vídeos e palestras foram os mais utilizados pelos respondentes.

3.3 Lacunas na aplicação das LSA no Brasil

Em pesquisa sobre LS no Brasil, Ribeiro (2014), constata que o método CD é amplamente conhecido e utilizado em função daquele outro. Foram encontradas sinalizações de resultados positivos obtidos pelo uso de algumas de suas ferramentas – *feedback* acelerado, PMV e métricas da contabilidade para inovação, que medem o aprendizado no lugar de lucro. (Ribeiro, 2014).

Ao orientar as métricas da criação de *startups* mais para a validação de hipóteses de aprendizado e menos para a geração de faturamento ou rentabilidade no curto prazo, desloca-se o foco da atuação empreendedora para a minimização do risco, permitindo correções de rota e maximizando as chances de sucesso (Ribeiro, 2014). Nesse sentido, o método colabora com o desenvolvimento dos negócios dos empreendedores brasileiros, mas não foram encontrados indícios sólidos de mensuração de sucesso a cada etapa de sua aplicação. Sobre o modelo CD em si, York e Danes (2014) caracterizam a validação de hipóteses proposta pelo método como pouco rigorosa. Em seu artigo sobre os vieses na condução do processo de CD, esses autores concentram-se no desafio da coleta eficiente de informações para a tomada de decisões. Decidir perseverar em uma hipótese ou mudar a trajetória (*pivot*) do negócio em validação exige um processo rigoroso de coleta, tratamento e análise de dados.

Em estudo em que investiga a causa de mortalidade das *startups*, Pereira (2017), identifica que empreendedores, quando perguntados sobre “o que consideram requisitos decisivos para o sucesso”, a equipe é computada como o elemento mais importante, mostrando a relevância do conhecimento, principalmente em mercados em que há altos níveis de incerteza. Dadas as especificidades formativas da população brasileira, é possível apontar a lacuna em conhecimento e cultura como um fator importante de limitação para a aplicação do CD. por gerar **falhas no repertório e no aprendizado**. Ainda segundo Pereira (2017), dentre os fatores condicionantes internos para o sucesso da aplicação, aparece prototipação e validação, conceitos típicos do método CD. Isso pode trazer **falhas em seguir o processo**, assim como **falhas na coleta objetiva de dados**. Relacionado aos fatores externos, temos destaque do **mercado** como fator. Encontrar uma “dor” intensa para um grupo relevante de clientes, também é um importante fator que pode ser melhor descoberto com o método CD.

Em pesquisa sobre determinantes do desempenho de *startups*, Silva (2017) identifica que as *startups* brasileiras estudadas por ele possuem alto nível de orientação para o mercado, foco em inovação de produtos e alto nível de desempenho organizacional. Apesar do alto direcionamento ao mercado, tal característica não prevê o sucesso empresarial, apesar de

impactar fortemente a inovação em produtos, que influencia desempenho organizacional. Tais conclusões mostram limitações na aplicação do método CD na realidade brasileira, reforçando a importância do **mercado**, mas mostrando que uma orientação às demandas daquele pode não ser suficiente para o sucesso de sua aplicação.

Outra pesquisa, de Toralles e Dultra (2014), mostra indícios que, mesmo com a utilização do método CD, a taxa de aceitação dos produtos desenvolvidos no mercado ainda é baixa. A lacuna identificada, no caso de *startups* em fase de incubação – apoiadas por incubadoras, ainda sem validação do produto –, estaria associada à dificuldade de desenvolver produtos paralelamente à sua validação no mercado, fazendo-se necessária a justaposição das duas atividades para empreendedores brasileiros criarem novos produtos, aderentes à demanda potencial de consumidores.

Em estudo baseado na pesquisa da Fundação Dom Cabral (2014)¹ sobre causas da mortalidade de *startups* no Brasil, Nogueira e Arruda (2015) observam que, para empreendedores de *startups* em operação, a validação do produto no mercado aparece como fator mais importante para sua sobrevivência. Contrariando essa lógica, no caso de *startups* descontinuadas, a validação dos produtos e serviços no mercado consideraram esse fator como o menos importante, trazendo indícios de que muitos empreendedores subestimam a dificuldade e a importância de criar produtos efetivamente úteis e valorizados pelo mercado, minimizando o esforço em encontrar aderência das soluções à demanda de potenciais clientes.

Mesmo sendo um método eficiente para minimizar os riscos de novos negócios, a última etapa do CD, denominada de *Company Building*, apresenta desafios não triviais que podem impedir o sucesso de soluções promissoras, validadas no mercado. Segundo Picken (2017), os empreendedores enfrentam oito obstáculos típicos para transitar do estágio *startup*, quando se inicia e se valida as principais hipóteses de um negócio, para a criação de uma empresa escalável com crescimento acelerado consistente: 1) definir um direcionamento e manter o foco; 2) posicionar os produtos e serviços num mercado expandido; 3) manter responsividade às demandas dos clientes e mercado; 4) desenvolver uma organização e time executivo; 5) desenvolver processos e infraestrutura efetiva para os objetivos de negócio; 6) criar capacidades financeiras; 7) desenvolver uma cultura apropriada; e, 8) gerenciar riscos e vulnerabilidades. Falhar em ultrapassar tais obstáculos são razões típicas de fracasso para *startups* que percorreram de forma eficiente o método CD (Picken, 2017).

Dados os poucos resultados obtidos a partir de artigos brasileiros, decidimos incorporar mais dados advindos de estudos internacionais, também extraídos de artigos específicos sobre as dificuldades de aplicação de LSA que pudessem complementar este entendimento. O próprio autor seminal Steve Blank (2010), por exemplo, trata de algumas deficiências detectadas na aplicação de seu próprio método. A partir do que foi descrito, propomos a seguir uma lista sintética com as lacunas de aplicação das LSA encontradas na literatura:

- a) **falha em seguir o processo**, ou *failure to follow the process*, no original de Blank (2010) e encontrado também em Pereira (2017) e Silva et al. (2019);
- b) **falha em ser honestos consigo mesmos**, ou *failure to be honest with ourselves*, no original de Blank (2010) – gerando dificuldade em rejeitar hipóteses (Couto et al. (2018); Bitencourt, Danilevicz & Cunha (2019));

- c) **falha em se aproximar do mercado** – falta de ou demora na validação concreta de hipóteses usando testes com clientes ou protótipos (Blank & Dorf (2012); Ribeiro (2014); Silva (2017); Couto et al. (2018); Bitencourt, Danilevicz e Cunha (2019));
- d) **falha no repertório e no aprendizado** – pouca densidade em conhecimento prévio e inventividade para geração de hipóteses de negócio mais robustas e ancoradas criticamente na realidade (Ries (2012); Pereira (2017); Couto et al. (2018); Silva et al. (2019));
- e) **falha na coleta objetiva de dados** – falta de evidências que suportem decisões de negócio (Ries, (2012); York e Danes (2014); Pereira (2017); Couto et al., (2018)).

4. METODOLOGIA

O método de pesquisa pode ser dividido em três partes principais: (1) revisão teórica a fim de explorar trabalhos que tragam casos brasileiros e identificar padrões que apresentem lacunas na aplicação das LSA – e, com esses padrões, consolidar construtos que possam ser usados; (2) coleta de dados primários com base nos construtos e, (3) análise qualitativa de dados exploratórios obtidos com respostas de empreendedores de *startups* brasileiras.

Neste estudo, explora-se os principais obstáculos enfrentados pelas *startups* brasileiras na aplicação dos métodos de criação de novos negócios. Através dos dados secundários obtidos, torna-se possível sintetizar os principais problemas enfrentados pela utilização das abordagens CD e LS. Elencados os problemas de maior relevância, passa-se, com esse foco, à fase exploratória da pesquisa, em que se faz uma análise de negócios inovadores, selecionados a partir do relacionamento profissional dos autores.

Com acesso a uma população de empreendedores estimada em algumas centenas, os autores buscam coletar dados primários sobre as suas dificuldades na aplicação das LSA em suas *startups*. A coleta será realizada através de questionário semiestruturado, com questões formuladas a partir de construtos que se relacionam com as lacunas de aplicação das LSA.

O questionário buscará obter respostas para:

- a) a validação do conhecimento das LSA por parte do empreendedor;
- b) os procedimentos de aplicação de ferramentas e métodos relacionados às LSA;
- c) as dificuldades de aplicação das LSA;
- d) as ações consequentes das dificuldades na aplicação das LSA;
- e) compreender como os empreendedores superam essas dificuldades.

4.1 Protocolo de pesquisa exploratória

Baseada nos construtos levantados na fundamentação teórica, este estudo propõe uma pesquisa exploratória qualitativa, baseada em coleta de dados a partir de questionário semiestruturado. Além destas, serão colocadas perguntas destinadas a validar o respondente (questões, 1, 3 e 4). A coleta de dados será realizada através da aplicação de ferramenta digital de construção de questionários Google Forms, elaborado conforme o quadro 1, abaixo. As respostas ao questionário serão anônimas, registradas na plataforma e posteriormente organizadas em planilha.

Questões

1. Você é fundador, co-fundador ou diretor de uma *startup*? (Sim / Não)
2. Indique seu grau de concordância com a frase: Os sócios e as lideranças da startup em que atuo aplicam métodos de criação de startups de maneira assídua (Escala Likert 1-5: 1 Discorda Totalmente / 3 não sabe afirmar / 5 Concorda totalmente)
3. Quais métodos e *frameworks* sua *startup* aplica? Marque todas as alternativas que se aplicam. (múltiplas respostas)
 - a. *Customer Development*
 - b. *Lean Startup*
 - c. *Agile Development*
 - d. *Business Model Canvas*
 - e. Outro
4. Indique seu grau de concordância com a frase: Eu conheço os métodos de *Customer Development* ou *Lean Startup*. (Escala Likert 1-7: 1 Discorda Totalmente / 5 não sabe afirmar / 7 Concorda totalmente)
5. Quais os passos necessários para criar uma *startup* segundo esses métodos acima? Use o que você conhece para responder de forma aberta. (aberta)
6. Existe alguma dificuldade em seguir esses métodos no Brasil? Por favor, descreva quaisquer limitações na aplicação de forma aberta. (aberta)
7. Quais são os fatores positivos da aplicação desses métodos no Brasil? (aberta)
8. Qual o benefício de aplicação dos métodos? Por favor, descreva o retorno da aplicação em sua *startup*. (aberta)
9. Em nossa *startup*, fomos rapidamente ao mercado testar hipóteses de negócio e produto. Responda de 1 a 7: (Escala Likert 1-7: 1 Discorda Totalmente / 5 não sabe afirmar / 7 Concorda totalmente)
10. Na sua experiência com a aplicação do *Lean Startup* e/ ou *Customer Development*, o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo: (Escala Likert 1-7: 1 Discorda Totalmente / 5 não sabe afirmar / 7 Concorda totalmente):
 - a. Seguimos o processo de forma rigorosa, sequencial e precisa
 - b. Avaliamos as respostas do mercado de forma totalmente honesta mesmo quando os dados divergem das nossas crenças
 - c. Buscamos sempre validar nossas hipóteses no mercado, com nossos clientes
 - d. As hipóteses de negócio geradas estão ancoradas na experiência prática, surgindo a partir e situações reais vivenciadas
 - e. Todas as decisões de evoluir ou "pivotar" uma hipótese de negócio foram e são tomadas com base em dados e evidências concretas
 - f. Usamos ferramentas de coleta e análise de aprendizados de forma assídua
11. Como você classifica o grau de maturidade de sua *startup*?
 - a. Ideação (Descoberta de Clientes);
 - b. Protótipo/MVP (Validação de Clientes);
 - c. Já tenho clientes e busco mais (Criação de Clientes);
 - d. Tenho um ou mais produto(s) e vários clientes (*Company Building*).

A relação entre as questões específicas sobre a aplicação das LSA e a revisão teórica constam do quadro 2. O objetivo dos autores é o de enviá-lo a uma amostra de 120 empreendedores ativos do ecossistema de *startups* brasileiras, entre os dias 28 de julho e 28 de agosto de 2020.

Quadro 2 - Relação entre lacunas na aplicação de CD e questões de pesquisa

Lacuna de aplicação (p. 6-7)	Número da questão no questionário
a) falha em seguir o processo	2; 7; 8; 9a
b) falha em ser honestos consigo mesmos	9b
c) falha em se aproximar do mercado	8; 9c
d) falha no repertório e no aprendizado	9d; 9e
e) falha na coleta objetiva de dados	9e; 9f

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

4.2 Teste-piloto

Para garantir mais confiabilidade à sua aplicação, um teste-piloto foi realizado no dia 23 de julho de 2020 com dois respondentes. Os testes foram respondidos e registrados de forma completa por dois empreendedores. As respostas foram adequadas ao questionário. Foi feita uma revisão do questionário e das respostas, a partir do que foram feitos alguns ajustes e correções na descrição das perguntas que não impactaram na efetividade.

As duas respostas registradas, porém, nos levaram à detectar a falta de análise de alguns construtos trazidos por Picken (2017), citados no subcapítulo "3.3 Lacunas na aplicação das LSA no Brasil", a saber: desenvolver uma organização e time executivo; e, desenvolver uma cultura apropriada. Esses construtos relacionam-se ao aspecto organizacional e gestão e podem trazer mais qualidade aos dados a serem coletados.

Isso requer uma inclusão entre as lacunas de aplicação das LAS na lista de construtos relativa à "falha na gestão de processos e equipe" e a inclusão de uma questão específica visando coletar dados sobre o tópico. Sendo assim, as respostas do teste piloto serão descartadas e o questionário refeito para envio à base de respondentes no período indicado acima.

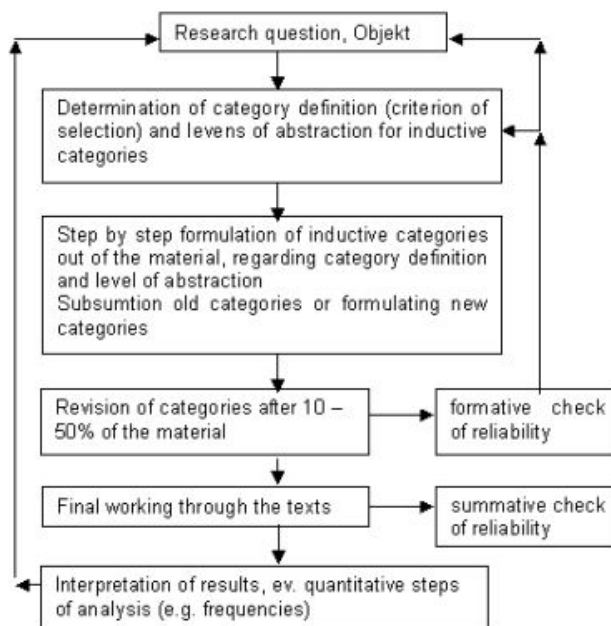
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas a serem obtidas serão registradas digitalmente para posterior realização de uma análise qualitativa comparativa (Mayring, 2000), seguindo procedimentos que permitam garantir validade e confiabilidade, conforme apresentado na figura 3. Tal método traz rigor científico à análise de conteúdos e permite a triangulação com outros estudos de forma qualitativa.

Segundo a abordagem proposta, em sua vertente indutiva recomendada para temas emergentes, inicia-se definindo a questão de pesquisa, logo se definem as categorias centrais para a análise e o nível de abstração pretendido. Evolui-se para a identificação indutiva de categorias emergentes no conteúdo e sua comparação com o que há disponível na literatura.

Por último, revisaremos as categorias encontradas, levantando limitações e pontos de discussão. Importante ressaltar a importância da iteratividade no processo de análise e revisão das categorias propostas, para permitir o questionamento das categorias encontradas de forma circular, ao longo do processo de análise dos conteúdos.

Figura 3 - Modelo de desenvolvimento de categorias indutivas



Fonte: Mayring (2000)

6. CONCLUSÃO

O presente estudo, em fase de desenvolvimento, se propõe a estudar as lacunas nos métodos das LSA e em suas aplicações pelas *startups* brasileiras em atividade. Trata-se de um tema emergente no Brasil, com pouca literatura sobre aplicação de CD e LS no contexto brasileiro, principalmente casos e estudos empíricos.

Buscaremos identificar, de forma exploratória e qualitativa, os níveis de maturidade das empresas através de entrevistas semiestruturadas com seus fundadores, mensurando o conhecimento sobre as LSA e os aspectos de suas aplicações. Tomando-se por base as etapas do método CD, procurar-se-á identificar tais níveis relativamente à validação de seus modelos de negócio até a etapa denominada *customer validation*, posteriormente à qual a análise direcionar-se-á aos *outcomes*, ou resultados buscados pelas *startups* com vistas às suas entradas nos mercados-alvo. Será possível entender, de maneira ampliada, como as *startups* vêm enfrentando obstáculos de concepção de modelos de negócio quando usam as principais ferramentas de suporte e como empresas que ultrapassaram esse estágio vêm tendo sucesso nessa aplicação.

As LSA são essencialmente frameworks norte-americanos usados por empreendedores no mundo todo. Até o momento, a revisão teórica permitiu corroborar entre autores alguns padrões de lacunas na aplicação dos métodos LSA de forma geral, inclusive em casos brasileiros. Esses obstáculos condizem com o propósito exploratório do estudo e já podem ser

considerados um distanciamento entre teoria e prática no tema. A pesquisa empírica fundamentada nessas descobertas vai proporcionar uma visão aprimorada do aspecto regional brasileiro.

A análise qualitativa comparativa e a amostra pretendida vão permitir relacionar os construtos com os dados primários e permitir não só a checagem da literatura como a ampliação do entendimento sobre o comportamento do empreendedor com possíveis novos achados.

Este artigo contribui de maneira a complementar à literatura, de certa forma ainda incipiente, e abre caminho para contribuições futuras como, por exemplo, a proposição de novas ferramentas aplicadas ao contexto brasileiro e estudos sobre modelo mental do empreendedor e seu impacto na aplicação do método.

REFERÊNCIAS

Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A., & Costa, V. (2015). Causas da mortalidade das startups brasileiras. *Dom*, 26–33. Recuperado de: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>.

Bitencourt, A. A. B. de, Danilevicz, Â. de M. F., & Cunha, V. A. F. da. (2019). Diagnóstico sobre o domínio de ferramentas ágeis em startups de engenharia de incubadora tecnológica. *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*, 1–16. Porto Alegre.

Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. San Francisco: CafePress.com.

_____. (2010). How Customer Development Failed Us. 24 de maio de 2020. Recuperado de: [Steve Blank website: https://steveblank.com/2010/08/18/how-customer-development-failed-us/](https://steveblank.com/2010/08/18/how-customer-development-failed-us/).

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company* (1º ed). Pescadero: K&S Ranch.

Couto, M. H. G., Maida, M. Vinícius H., Torres Junior, A. S., & Oliva, F. L. (2018). Desenvolvimento orientado por hipóteses: como as lean startups criam, experimentam e validam as suas hipóteses de negócio. *X Egepe*, 1, 1–16. <https://doi.org/10.17648/egepe-2018-83239>

Farias, F. do C. (2017). *Implementação do Customer Development Model para desenvolvimento de programa digital para a perda de peso sustentável*. (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco). Recuperado de <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2017-1/fcf4-tg.pdf>.

Heizen, M. S., & Mazute, J. (2017). Descobrimto dos clientes de energia solar fotovoltaica na grande Florianópolis utilizando o método Customer Development. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 6(3), 201-222. Recuperado de http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/5563.

Martini, C. C., Janissek-Muniz, R., Melati, C., & Brauner, D. F. (2017). *Consumo colaborativo e desenvolvimento de negócio de locação de brinquedos usando abordagem do Customer Development*. Trabalho apresentado no XX SemeAd - Seminários em Administração. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/188049/001080924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Mayring, P. (2000) *Qualitative Content Analysis*. Forum: Qualitative Social Research. Vol 1. No 2, Art.20. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/1089/2386%253B&hl=pt-BR&sa=X&scisig=AAGBfm3zVdlEOxL8TBhWAOehGw9VHgFctA&nossl=1&oi=scholar>

Nigri, M. R., & Monteiro, P. V. da C. (2017). *Estudo de caso da aplicação do Customer Development a uma startup digital de educação*. (Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro). Recuperado de <http://www.monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10010063.pdf>.

Nogueira, Vanessa Silva; Oliveira, Carlos Alberto Arruda de. (2015). *Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado*. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios* (1ª). São Paulo: Alta Books.

Pereira, F. A. (2017). *Fatores condicionantes ao sucesso de startups*. Dissertação de Mestrado UFTM. Uberaba/MG

Picken, J. C. (2017). *From startup to scalable enterprise: Laying the foundation*. Business Horizons. Vol 60, N 5. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>

Ribeiro, G. (2014). *Lean startup: Análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado FGV/SP. São Paulo.

Ribeiro, G., & Sarfati, G. (2019). Lean startup: análise exploratória sobre sua utilização por startups brasileiras. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 7(2), 30-44. <https://doi.org/10.32888/cge.v7i2.12764>.

Ries, E. (2008). Lessons Learned: The lean startup. Recuperado 18 de julho de 2020, de <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>

Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. In Leya (1o ed). São Paulo: Leya.

Silva, A. C. (2017). *Determinantes do desempenho das startups brasileiras*. Dissertação de Mestrado UFRN. Natal.

Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2019). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A

systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(4), 595–628. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0425>

Torralles, Rodrigo Pereira; Dultra, Marcelo Pereira Mello. (2014). *A relevância do desenvolvimento do cliente para o desenvolvimento de produtos inovadores*. Seminário Estudantil de Produção Acadêmica UNIFACS, XIII. Salvador/BA.

York, J. L., & Danes, J. E. (2014). Customer development, innovation, and Decision-Making biases in the lean startup. *Journal of Small Business Strategy*, 24(2), 21–39.

Notas:

1. Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A., & Costa, V. (2015). Causas da mortalidade das startups brasileiras. Dom, 26–33. Recuperado de: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>.