



LEAN STARTUP: UM CAMINHO EFICAZ PARA O SUCESSO?

RUI GUILHERME DE SOUSA GOMES

novembro de 2019

LEAN STARTUP: UM CAMINHO EFICAZ PARA O SUCESSO?

Rui Guilherme Sousa Gomes

2019

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Departamento de Engenharia Mecânica



LEAN STARTUP: UM CAMINHO EFICAZ PARA O SUCESSO?

Rui Guilherme Sousa Gomes

1161447

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Gestão Industrial, realizada sob a orientação do Professor João Pedro Amaral Cardoso Rebello de Andrade.

2019

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Departamento de Engenharia Mecânica



JÚRI

Presidente

Doutoramento, Manuel Pereira Lopes

Professor Adjunto, ISEP

Orientador

Especialista, João Pedro Amaral Cardoso Rebello de Andrade

Professor Adjunto convidado, ISEP

Arguente

Doutoramento, Andreia Sofia de Sousa Taveira da Gama

Professor Adjunto, ISEP

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação representa o culminar de um dos mais importantes períodos do meu percurso universitário e da minha vida, etapa esta que resulta de um esforço individual e coletivo.

Por isso, gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer em primeiro lugar, à minha família, namorada, amigos e colegas que estiveram ao meu lado e que me ajudaram na conclusão desta importante etapa. Gostaria de agradecer também a todos os entrevistados pela total disponibilidade demonstrada e pela forma como fui recebido.

Por último, ao meu orientador, Professor, João Andrade, pela ajuda e disponibilidade demonstrada ao longo de todo o projeto.

PALAVRAS CHAVE:

Lean Startup, empreendedorismo, *startup*, entrevistas.

RESUMO

A partir do final da década de 90, popularizou-se uma tipologia de empresas ao qual foi atribuído o nome de “*Startup*”. Diferenciam-se das demais pelo carácter inovador que demonstram através dos seus produtos/serviços, e que, conseqüentemente, as leva a operarem num mercado repleto de incertezas onde as probabilidades de sucederem são escassas. Acontece que, segundo Eric Ries e Steve Blank, a maioria das ferramentas de gestão geral não são concebidas para controlar a extrema incerteza em que as startups se desenvolvem, onde o futuro é incerto e o ritmo de mudança está sempre a aumentar (2013; 2012). Associada à gestão deste tipo de empresas surgiu a metodologia *Lean Startup*, preconizada por Eric Ries e Steve Blank, lançando, assim, uma nova abordagem à gestão empreendedora, com a intenção de dotar empreendedores de um conjunto de práticas que permitam aumentar as o possibilidades de construir uma startup de sucesso.

Apesar de bastante difundida no meio empreendedor, academicamente é ainda pouco explorada, à vista disto, surge como objetivo deste trabalho perceber as práticas *Lean Startup* que são utilizadas no contexto empreendedor atual e entender de que forma influenciaram as decisões estratégicas tomadas pelas startups na tentativa de sobreviverem e singrarem no mercado. Neste sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a empreendedores e a um consultor de negócios.

Os resultados obtidos permitiram identificar as práticas *Lean Startup* como o teste da hipótese de valor, recurso a um produto mínimo viável, aprendizagem validada e utilização de um pivot que foram empregues pelos empreendedores e recomendadas pelo consultor de negócios. De um modo geral, percebe-se que estas práticas foram percebidas pelos empreendedores como estratégias possibilitadoras de uma maior compreensão do mercado e do cliente, e por, conseqüentemente, promoverem uma constante atualização do produto/serviço na tentativa de suprimir as necessidades identificadas no mercado.

Considera-se, assim, a metodologia *Lean Startup* dotada de práticas eficazes e possibilitadoras, para as startups, de aumentar as probabilidades de se projetarem para o sucesso. Este estudo pode ser alargado e explorado, sendo, no entanto, já um contributo para a investigação do tema *Lean Startup* academicamente.

KEYWORDS

Lean Startup, entrepreneurship, startup, interviews.

ABSTRACT

Since the late 1990s, a typology of companies has been popularized and named “Startup”. They differ from the others by their innovative character through their products / services, which consequently leads them to operate in a market full of uncertainties where the chances of success are slim. It turns out that, according to Eric Ries and Steve Blank, most general management tools are not designed to control the extreme uncertainty of startups where the uncertain future and the pace of change is ever increasing (2013b; 2012). Associated with the management of this type of companies came the Lean Startup methodology, advocated by Eric Ries and Steve Blank, thus launching a new approach to entrepreneurial management, with the intention of providing entrepreneurs with a set of practices that will increase the possibilities of build a successful startup. Although widespread in the entrepreneurial environment, academically it is still little explored, given this fact, the objective of this paper is to understand the Lean Startup practices that are used in the current entrepreneurial context and understand how they influenced the strategic decisions made by startups in an attempt to survive and thrive on the market. With this in mind, semi-structured interviews were conducted with entrepreneurs and a business consultant. The results allowed us to identify Lean Startup practices such as value hypothesis testing, use of a minimum viable product, validated learning and use of a pivot that were employed by entrepreneurs and recommended by the business consultant. In general, it is clear that these practices were perceived by entrepreneurs as strategies that enable greater understanding of the market and the customer, and consequently promote a constant update of the product / service as an attempt to suppress the needs identified in the market. Thus, the Lean Startup methodology is considered endowed with effective practices that enable startups to increase their chances of projecting themselves for success. This study can be broadened and explored, but is already a contribution to the investigation of the Lean Startup theme academically.

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

Lista de Abreviaturas

PMV	Produto Mínimo Viável
BMC	<i>Business Model Canvas</i>

GLOSSÁRIO DE TERMOS

<i>Pivot</i>	Mudança de direção
<i>Earlyadopters</i>	Utilizadores iniciais
<i>Awareness</i>	Reconhecimento
<i>Loop</i>	Ciclo

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CICLO CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER, RIES (2012)	15
FIGURA 2 - BUSINESS MODEL CANVAS ALEXANDER E OSTERWALDER (2010)	21

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	33
TABELA 2 - SÍNTESE DA DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivo e âmbito do estudo	2
1.2	Metodologia e relevância dos resultados	3
1.3	Estrutura da dissertação	3
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1	Empreendedorismo, oportunidades e startups	7
2.2	<i>Lean Startup</i>	8
2.2.1	Gestão Empreendedora	10
2.2.2	Aprendizagem Validada	11
2.2.3	Hipóteses de valor e crescimento	13
2.2.4	PMV - Produto mínimo viável	14
2.2.5	Ciclo: Construir-Medir-Aprender	15
2.2.6	“Pivot” ou perseverar	16
2.2.7	Contabilidade da inovação	18
2.3	Modelo de negócio	19
3	METODOLOGIA	23
3.1	Objetivos do estudo	24
3.2	Método de recolha de dados	25
3.2.1	Análise de dados	26
3.2.2	Seleção dos dados	27
3.2.3	Amostra	28
3.2.4	Recolha de dados	29
4	Análise e discussão dos resultados	33
4.1.1	Teste da Hipótese de valor e crescimento	34
4.1.2	Utilização de um produto mínimo viável	37
4.1.3	Indicadores utilizados para a contabilidade da Inovação	40
4.1.4	Utilização da aprendizagem validada	41
4.1.5	<i>Execução de um Pivot</i>	45
4.1.6	Conhecimento do método de <i>Lean Startup</i>	47
4.2	Discussão dos resultados	48

4.3	Síntese da discussão dos resultados	52
5	<i>Conclusões</i>	54
5.1	Limitações do estudo	55
5.2	Estudos futuros	56
6	<i>BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO</i>	59
7	<i>ANEXOS</i>	65
7.1	Guião das entrevistas	65
7.2	Email enviado aos empreendedores	68

INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo e âmbito do estudo

1.2 Metodologia e relevância dos resultados

1.3 Estrutura da dissertação

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido protagonista no cenário económico ao servir de base para o crescimento e sustentabilidade das economias mais fortes do mundo. Segundo Dornelas (2014), vive-se a era do empreendedorismo e, progressivamente, são mais os empreendedores que decidem arriscar, inovar, criar novos postos de trabalho e, consequentemente, globalizar e fomentar a economia dos países.

Um dos fenómenos mais evidentes do empreendedorismo contemporâneo caracteriza-se pelo impacto que a startup – “instituição concebida para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (Ries, 2012, p.30) – tem demonstrado na economia. De acordo com dados da Startup Portugal (Araújo Barbosa, 2019), em 2018, o ecossistema empreendedor português representou 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, através das vendas e serviços oferecidos pelas startups.

Acontece que a criação de uma startup, através de um produto ou serviço inovador, é normalmente acompanhada de incertezas quanto ao sucesso e uma realidade desagradável é que muitas startups falham: a maioria dos novos produtos não tem sucesso e a maioria das novas iniciativas não atinge o seu potencial. Uma pesquisa da Harvard Business School revelou isto mesmo, ao apresentar um estudo onde foi concluído que 75% de todas as startups falham (Ghezzi, Cavallaro, Rangone, & Balocco, 2015). Num ecossistema empreendedor, constantemente mutável e com maiores riscos e incertezas, os tradicionais métodos de gestão não são eficazes, por terem como princípio as previsões (Blank, 2013b). Ao basearem-se em previsões, a maioria das startups falha, não porque não consegue construir o produto que planeia e prevê construir, mas porque constrói o produto errado. Assim, despendem muito tempo no desenvolvimento do produto, desperdiçando todos os recursos que tinham num produto que não tem mercado (Eisenmann, 2014).

Para Eric Ries, o sucesso das startups não é uma consequência de bons genes ou de estar na hora certa no local certo, mas sim uma questão de engenharia de se seguir o processo certo, o que significa que pode ser aprendido e, por conseguinte, pode ser ensinado (Ries, 2012). Através deste pensamento emergiu a metodologia *Lean Startup*, formulada com o grande princípio de encontrar o produto/serviço certo a construir, ou

melhor, o produto/serviço que o cliente quer e pelo qual está disposto a pagar, o mais rápido possível. Preconizada por Eric Ries e Steve Blank, representa um conjunto de novas práticas para criação de startups através de uma constante validação de hipóteses e recolha de feedbacks contínuos com o cliente (Ries, 2012), essencialmente focada na redução de desperdícios sob a forma de tempo, custos ou recurso.

1.1 Objetivo e âmbito do estudo

Eric Ries lançou o livro *The Lean Startup* em 2011 e rapidamente tornou-se num bestseller nos EUA. Hoje, o método de *Lean Startup* é amplamente estabelecido, tanto em comunidades de startups, como, também, entre as principais universidades do mundo. Acontece que, há pouca evidência científica sobre os benefícios do uso do método e nenhuma pesquisa apresenta limitações acerca das práticas ou quando e para quem o método é apropriado de ser aplicado. Tornar-se assim problemático para os empreendedores que são expostos ao método por não saberem como ou quando aplicá-lo, e de que forma a sua aplicação pode influenciar o arranque da startup.

Assim, o problema de investigação subjacente a este estudo, tem como princípio perceber a importância do método *Lean Startup* no contexto empreendedor atual. Para tal, surge a necessidade de investigar empreendedores fundadores de startups e de consultar a opinião de consultores de negócios de forma a perceber as práticas empregues, na expectativa que existam metodologias, estratégias e pensamentos decorrentes, identificáveis e passíveis de classificar como padrões *Lean Startup*. Visa-se obter respostas consistentes, de casos reais, sobre as práticas *Lean Startup* utilizadas e sobre a importância que tiveram na sobrevivência e permanência das startups no mercado.

Com base nas conclusões deste estudo, pretende-se dar recomendações práticas aos empreendedores e contribuir para o meio académico na compreensão do assunto estudado.

1.2 Metodologia e relevância dos resultados

Para responder ao objetivo proposto, optou-se por um método de recolha de dados de natureza qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos, e foram gravadas com o devido consentimento prévio dos entrevistados. Posteriormente foram transcritas, o que possibilitou a análise de conteúdo (um conjunto de ferramentas de análise de discurso e comunicações (Bardin, 1977)).

Foram entrevistados dois grupos: empreendedores fundadores que acompanharam o lançamento e estiveram diretamente ligados ao processo de tomada de decisão de uma startup e consultores de negócios com conhecimento dos métodos e práticas associados à gestão de startups. Desta forma, aspira-se que a riqueza da informação proveniente de dois grupos com experiências diferentes, contribua para uma saturação teórica permitindo retirar as devidas conclusões para esta investigação.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos, incluindo o presente (Capítulo 1) que faz uma breve introdução ao tema e à pertinência do mesmo. O segundo capítulo apresenta um enquadramento teórico que suporta este estudo – com base em artigos de revistas de renome, livros e outras publicações científicas sobre a metodologia *Lean Startup*. O terceiro capítulo é dedicado à descrição da metodologia usada nesta investigação, fazendo alusão à questão de pesquisa, problemática e objetivos de estudo, bem como ao método de recolha e análise dos dados. O quarto capítulo centra-se na análise e discussão dos dados recolhidos, através das respostas às entrevistas. Finalmente, o último capítulo apresenta as conclusões deste trabalho onde a questão de pesquisa é respondida e as implicações e limitações dos resultados são discutidos, apresentando sugestões para investigações futuras.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Empreendedorismo, oportunidades e startups

2.2 Lean Startup

2.2.1 Empreendedorismo é gestão

2.2.2 Aprendizagem Validada

2.2.3 Hipóteses de valor e crescimento

2.2.4 PMV - Produto mínimo viável

2.2.5 Ciclo: Construir-Medir-Aprender

2.2.6 Pivot ou perservar

2.2.7 Contabilidade da inovação

2.3 Modelo de negócio

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta as referências teóricas acerca do estudo realizado. Têm como objetivo dar ao leitor uma introdução e um plano de fundo para o campo de estudo ao demonstrar diferentes práticas relacionados com o método Lean Startup.

2.1 Empreendedorismo, oportunidades e startups

Empreendedorismo, considerado por Jeffrey A. Timmons, (1990), *“uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”*. O termo “empreendedorismo” foi inicialmente definido por Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1800) pela caracterização de empreendedores como pessoas que correm riscos ao investirem o seu próprio capital em oportunidades (Rodrigues, 2008).

Mais tarde, em 1977, Schumpeter relacionou o conceito de empreendedorismo com a inovação ao atribuir a responsabilidade ao empreendedor pela criação de novas técnicas de produção, novos produtos/serviços e novos mercados, declarando que, a essência do empreendedorismo advém da percepção e exploração de novas oportunidades de negócio (Schumpeter, 1997). Do francês *“entrepreneur”* - indivíduo que tenta maximizar os lucros através de inovações – faz parte das funções do empreendedor identificar problemas no mercado e explorar soluções, que satisfaçam esses problemas, através de produtos/serviços desenvolvidos com os recursos disponíveis no momento (Longenecker, 2013).

Empreendedorismo é, então, entendido como um processo dinâmico e volúvel, logicamente indissociável do conceito de inovação, e que se propõe a explorar as oportunidades identificadas no mercado através de novas soluções com o propósito de satisfazer necessidades pessoais.

De facto, as pessoas encontram cada vez mais maneiras engenhosas de resolver os problemas diários, no entanto, os empreendedores precisam de ser cuidadosos

porque para uma exploração bem-sucedida das oportunidades é necessária a tradução em modelos de negócio viáveis. Diante disto, nem todas as oportunidades devem ser vistas como oportunidades de negócio em que vale a pena participar. Na verdade, apenas os problemas que afetam um segmento considerável de clientes podem ser qualificados como oportunidades de negócios (Collis, 2016).

A estes novos investimentos em oportunidades de negócio, pode ser atribuído o nome de startups: “instituições humanas projetadas para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2012, p.30). O ambiente dinâmico de extrema incerteza em que operam e a procura por melhores oportunidades são fatores fundamentais a serem levados em consideração pelos empreendedores. Além disso, a incerteza inerente ligada às atividades empreendedoras torna os custos de oportunidade difíceis de se perceber, o que leva os empreendedores a assumirem maiores riscos nos novos investimentos do que aqueles que esperavam (Ries, 2012). Quando se trata de *startups*, segundo (Steigertahl, Mauer, e Say, 2018), as três características compartilhadas ao longo da Europa são a idade (inferior a 10 anos), a importância para o crescimento económico e a capacidade de fornecer ideias, produtos e serviços inovadores.

Combinando a definição de Eric Ries com a de Lisa Steigertahl, acima referidas, as *startups* são descritas como instituições jovens (idade inferior a 10 anos), que operam num cenário repleto de variáveis desconhecidas e que procuram um modelo de negócio caracterizado por um produto/serviço inovador e, acima de tudo, lucrativo.

2.2 *Lean Startup*

A criação de uma nova empresa através de um produto ou serviço inovador é normalmente acompanhada de incertezas quanto ao sucesso, a longo prazo, o mercado revela-se extremamente imprevisível o que torna difícil a criação de um modelo de negócios viável (Blank, 2013b). De facto, uma pesquisa da Harvard Business School mostrou que 75% de todas as startups falham (Osborne, 2018) por vários fatores, como escassez de recursos financeiros e humanos, mas também por fatores exógenos, como

a realidade do mercado e por características específicas da indústria onde se inserem (Ghezzi et al., 2015).

Os modelos convencionais de desenvolvimento de empresas, não são concebidos para controlar a extrema incerteza em que as *startups* se desenvolvem, sendo defendido por Eric Ries e Steve Blank, a necessidade de serem adaptados para o cenário dinâmico e imprevisível associado ao empreendedorismo (Blank, 2013b; Ries, 2012). Tal acontece que, segundo uma pesquisa realizada com ex-CEOs de 101 startups que fracassaram, foi concluído que 42% das 101 startups, fracassaram porque simplesmente desenvolveram um produto ou serviço que não tinha mercado (Insights, 2018).

Com os conselhos de Steve Blank e deparando-se com a desagradável realidade de que muitas das startups falham, Eric Ries procurou alternativas ao pensamento tradicional para melhorar a taxa de sucesso de produtos inovadores. Percebeu que fatores como: a visão de um bom plano, uma estratégia sólida e um estudo de mercado podem constituir um problema para estas novas empresas, uma vez que a incerteza em que as startups operam é muito elevada, sendo o produto e os clientes na fase inicial da startup uma autêntica incógnita (Ries, 2012) .

“A minha esperança pelo caminho era encontrar novas formas de eliminar o tremendo desperdício que eu observava à minha volta: startups que faziam produtos que ninguém queria, novos produtos retirados das prateleiras, inúmeros sonhos por realizar.”(Ries, 2012, p.13)

Seguindo este pensamento, Eric Ries, começou a investigar outras indústrias tendo descoberto a produção Lean, um processo desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo que teve origem no Japão com o sistema de Produção da Toyota, uma perspectiva nova de pensar sobre como as cadeias de abastecimento e os sistemas de produção funcionam. Os seus princípios resultam do conhecimento e da responsabilização dos trabalhadores individuais, redução dos tamanhos dos lotes, produção just in time, controlo de inventário e da aceleração dos ciclos temporais, ensinou ao mundo a

diferença entre as atividades que criam valor e desperdício e demonstrou como incorporar a qualidade nos produtos (Ries, 2012).

Eric Ries descobriu que ao aplicar as ideias da produção *Lean* ao desafio do empreendedor – com algumas alterações – tinha descoberto uma estrutura que fazia sentido. Esta linha de pensamento foi então adaptada tendo evoluído para o conceito de *Lean Startup*: a aplicação da abordagem e pensamento *Lean* ao processo de inovação (Ries, 2012).

Citando o próprio autor:

“O modelo ensina a focar e dimensionar algo que foi provado. Com base nisso, pode-se definir a Lean Startup como uma nova forma de olhar para o desenvolvimento de produtos inovadores que enfatizam a rápida interação da informação do cliente, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo.” (Ries, 2012, p.23)

A base para as teorias e modelos são construídos sobre experiências pessoais combinadas com entrevistas de muitos empreendedores, mas também com a teoria anterior do livro de Steve Blank, *“The Four Steps to the Epiphany”*, publicado pela primeira vez em 2006 (Ries, 2012). O livro *“Lean Startup”* tornou-se amplamente estabelecido e hoje as teorias são ensinadas em escolas de negócios (Universidade de Stanford, Harvard Business School, Berkeley, Columbia University), (Blank, 2013b).

2.2.1 Gestão Empreendedora

Muitos empreendedores trabalham com uma falha fundamental no pensamento: acreditam que as startups são apenas pequenas versões das grandes empresas e, portanto, para terem sucesso, só precisam de adotar os mesmos métodos que as grandes empresas praticam. Acontece que, diferentemente das grandes empresas, as startups geralmente não podem introduzir um novo produto no mercado principal. As empresas estabelecidas têm uma base de clientes pré-existente e conhecem bem os

seus concorrentes, pelo que, para criar novos produtos, utilizam um processo de gestão de produto: criam um plano de lançamento e seguem-no linearmente (Blank, 2013b).

As startups, por outro lado, não conhecem o seu mercado e, primeiro, precisam de descobrir quem são os seus potenciais clientes antes de desenvolverem um novo produto. Desta forma, usam um processo de desenvolvimento do cliente, processo desenvolvido por Steve Blank e publicado através do seu livro *“The four steps to the Epiphany”*: um processo iterativo e paralelo ao desenvolvimento do produto, através da elaboração de um modelo de negócios voltado para a necessidade real do cliente que diminui o risco do produto não ser aceite no mercado (Blank, 2013a).

Assim, a principal responsabilidade da gestão de qualquer startup deve ser a de focar toda a empresa em descobrir quais são os produtos que os clientes em potencial desejam e como transformar as suas necessidades em receitas constantes (Ries, 2012). Ao ter o foco da gestão concentrada verdadeiramente nas necessidades e preocupações dos clientes, as startups podem oferecer propostas de valor direcionadas e sustentadas (Simon, Driest, & Wilms, 2016). Deste modo, a gestão empreendedora equilibra o caminho que vem da visão de um fundador com a necessidade de redirecionamento constante resultante do feedback do mercado (Eisenmann, 2014; Ries, 2012).

Ao colocar os clientes como prioridade no modelo de negócios da empresa, a vantagem competitiva manifesta-se não apenas para entender completamente as necessidades dos clientes, mas também para atendê-los de maneira rápida, transparente e confiável (Simon et al., 2016). E, segundo Ries, quanto mais rápido uma startup encontra o caminho para um modelo de negócio sustentável, maior é a probabilidade que venha a ser bem sucedida (2012).

2.2.2 Aprendizagem Validada

Os empreendedores devem encontrar um caminho para transformar a visão em realidade, segundo Blank, os empreendedores aprendem enquanto descobrem quem são os seus potenciais clientes e como devem conduzir os seus negócios (Blank, 2013a).

A maioria das startups falha não porque não consegue construir o produto que planeiam construir, mas porque constroem o produto errado, diz Tom Eisenmann, professor da Unidade de Gestão Empresarial da Harvard Business School, assim, despendem muito tempo no desenvolvimento do produto, desperdiçando todos os recursos que tinham num produto que não tem mercado (Eisenmann, 2014).

Ao longo dos anos, Steve Blank, tem ensinado os empreendedores que os factos necessários de serem reunidos sobre os clientes, mercados, fornecedores e canais, só existem “fora do edifício”, em vista disso, as *startups* precisam de um contacto extensivo com os potenciais clientes para os compreender.

Citando o autor:

A questão não é se este produto pode ser construído. Na economia moderna qualquer produto imaginado pode ser construído.

A questão mais pertinente deverá ser: deverá este produto ser construído? E será que podemos construir uma organização sustentável à volta deste conjunto de produtos e serviços?

(Ries, 2012 p.58)

Para responder a estas perguntas, avança Ries, (2012), deve-se dividir o modelo de negócio em várias componentes e testar cada uma empiricamente. Este processo incorpora uma aprendizagem constante: aprendizagem idealmente validada por meio de uma abordagem científica (Ghorashi, 2015; Ries, 2012).

Para dar início ao processo de aprendizagem validada, as hipóteses são expostas no mercado, de seguida verifica-se a reação e validação do cliente para com as hipóteses, e, somente ao serem validadas, a *startup* sabe que está no caminho certo para encontrar um modelo de negócios sustentável (Bosch, Holmstrom, Björk, & Ljungblad, 2013; Ries, 2012).

Desta forma, a aprendizagem validada é fundamentada pela informação empírica que tem origem no verdadeiro mercado, o que a torna mais concreta, precisa e rápida, do que as previsões de mercado (Blank, 2013a; Ries, 2012).

2.2.3 Hipóteses de valor e crescimento

De acordo com Ries (2012), uma startup é um catalisador que transforma ideias em produtos. Quando os clientes interagem com os produtos geram feedback e informação, o feedback é tanto qualitativo (como do que gostam e não gostam) como quantitativo (como quantas pessoas utilizam e o consideram valioso)(Ries, 2012).

A metodologia Lean Startup prevê a construção de uma *startup* baseada em suposições, às quais se atribui o nome de hipóteses. Acontece que, na fase inicial da *startup*, o fundador acredita no sucesso futuro do produto que deseja criar, mesmo que ainda não tenha obtido a validação dos clientes. Para fechar rapidamente a lacuna entre acreditar e conhecer, Ries (2012) refere que, devem ser formuladas e testadas duas suposições fundamentais:

- A hipótese de valor que pressupõe que um produto agregue valor para os clientes, ou seja, que os *early-adopters* encontrem e usem o produto.
- A hipótese de crescimento que afirma que o produto não apenas atrairá um pequeno grupo de *early-adopters*, mas também que encontrará posteriormente um mercado maior.

Para Ries (2012), ambas as suposições devem ser testadas o mais rápido possível e, somente ao serem validadas, vale a pena investir tempo e esforço no desenvolvimento do produto.

2.2.4 PMV - Produto mínimo viável

A maneira mais rápida e fácil de obter feedback do cliente, sobre uma determinada ideia, é através da criação de uma versão mínima do produto. Este produto mínimo viável, (PMV), deve ser o mais simples possível e deve conter apenas o que é necessário para dar aos clientes uma experiência realista de como o produto funciona - apenas o suficiente para obter um feedback útil deles (Ries, 2012). Este PMV pode ser definido através do conjunto mínimo de recursos que abordam o conjunto de problemas corretamente, pode ser qualquer coisa que represente o produto real, como: um vídeo, esboços ou protótipos iniciais. Uma demonstração é vital porque ajuda os clientes a avaliarem o produto, desta forma, têm a oportunidade não apenas de avaliar a ideia e os preços, mas também de decidir se é algo que realmente atende e satisfaz as suas necessidades (Maurya, 2016).

As *Lean Startups* definem o PMV como o produto necessário para iniciarem os seus negócios, avaliarem as reações dos *early-adopters* e recolherem o verdadeiro feedback do mercado (Blank, 2013b). O produto mínimo viável permite avaliar se o produto que a startups está a desenvolver está realmente alinhado com o mercado e assim, caso necessário, fazer ajustes e adaptações com base no feedback recebido do cliente. Blank (2013b) realça a importância de uma rápida colocação do produto no mercado, ao afirmar que, se o ciclo de desenvolvimento do produto for muito longo, as necessidades dos clientes vão ser totalmente diferentes quando receberem a característica ou o produto em questão.

Os empreendedores podem então disponibilizar o protótipo para os primeiros clientes e verificar, por exemplo, quantos clientes utilizaram o protótipo com estes recursos e quais foram os recursos e especificações mais utilizados. Na aprendizagem do PMV, qualquer trabalho adicional além do necessário para começar a aprender é considerado desperdício (Lenarduzzi & Taibi, 2016; Ries, 2012).

Se ainda se está a aprender, não se deve construir recursos; mas sim, construir hipóteses (que podem conter recursos) (Cooper, Vlaskovits, & Blank, 2010). Desta forma, o objetivo do PMV é iniciar o processo de aprendizagem, não de o finalizar, até

porque, muitas vezes as *startups* não sabem ao certo quem é o cliente, e segundo Ries, se não se sabe quem são os clientes, também não se sabe qual é a qualidade desejada (2012). À vista disto, o PMV é infinitamente melhor do que mera especulação porque fornece uma fundamentação sólida sobre a qual se pode construir futuros produtos (Ries, 2012).

2.2.5 Ciclo: Construir-Medir-Aprender

A metodologia Lean Startup foi concebida para ensinar a guiar uma startup para o sucesso, desta forma, defende que em vez dos planos complexos que têm por base uma série de pressupostos, o empreendedor deve realizar ajustes constantes ao circuito de desenvolvimento, denominado de circuito de reação Construir-Medir-Aprender, (figura 1). Todas as experiências devem seguir este processo de três etapas para construir um negócio sustentável e bem-sucedido (Ries, 2012).

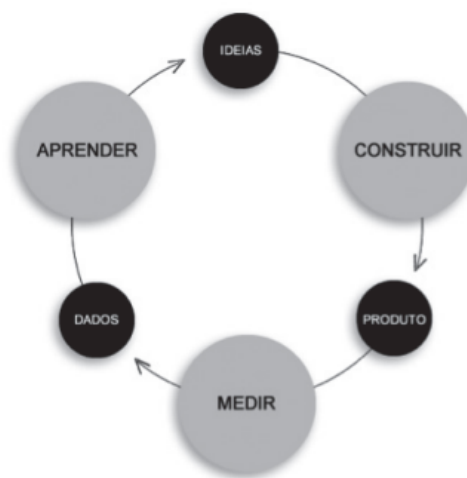


Figura 1 - Ciclo Construir-Medir-Aprender, Ries (2012)

A *startup* inicia o circuito através da primeira etapa do ciclo, “Construir”, etapa em que se desenvolve um PMV (Produto mínimo viável) para que o cliente teste a hipótese de negócio (Ries, 2012). Nesta fase não é necessário um produto final como resultado, mas sim algo que possa ser usado para o teste da hipótese (Blank, 2013a), assim, esta

experiência serve de base para validação das ideias referente ao desenvolvimento de um produto em conformidade com as necessidades do mercado (Ghorashi, 2015).

A etapa seguinte, “Medir”, tem como princípio observar o desempenho do produto na iteração, quando os clientes interagem com os produtos/serviços, geram feedback e informação (Ries, 2012). Para as *startups* esta informação é muito importante, Maurya (2016) avança que, estes dados são usados para derivar uma “aprendizagem” específica que confirma ou rejeita determinadas suposições. Isto, por sua vez, impulsiona o próximo conjunto de ideias que iniciam o próximo conjunto de ações.

O próximo conjunto de ações dá início à última etapa do ciclo, “aprender”, sendo fundamental para o processo de desenvolvimento do produto. Trata-se do momento em que, através dos resultados observados com a iteração, é possível validar empiricamente se as propostas de valor foram aceites e bem-recebidas pelos clientes ou se apontam para direções diferentes da ideia inicial. Através do ciclo CMA, entende-se quando, e se é altura de fazer uma alteração ao caminho da *startup – pivot –* ou se deve perseverar ao longo do caminho atual (Blank, 2013b). Por conseguinte, deve ser usado para conceituar e construir um novo e otimizado produto, que leva ao próximo ciclo CMA (Bosch et al., 2013; Ries, 2012). É muito importante minimizar o tempo total deste circuito de reação, pois cada *loop* CMA ajuda a melhorar o produto e fornece informações valiosas sobre o que os clientes realmente desejam (Ries, 2012). Assim, quanto mais *loops* se conseguir realizar, mais rapidamente se certifica de que o novo produto atende aos verdadeiros requisitos do cliente (Croll & Yoskovitz, 2013; Ries, 2012).

2.2.6 “Pivot” ou perseverar

Para os fundadores de *startups* não importa qual é o plano de negócios original, a gestão de uma *startup* requer a navegação de um fluxo rápido de hipóteses, experiências e

mudanças de direção que, na maioria das vezes, resulta na admissão de um modelo muito diferente do inicial (Maurya, 2016).

Todos os empreendedores, de acordo com Eric Ries, enfrentam o desafio prioritário na fase de desenvolvimento do produto: decidir quando fazer o *pivot* ou quando perseverar. Está-se a fazer progresso suficiente para acreditar que a nossa hipótese estratégica original está certa, ou é necessário fazer uma grande mudança?

A esta mudança, dá-se o nome de “pivot” - correção estruturada do percurso que é concebida para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto e estratégia de crescimento (Ries, 2012).

A diminuição da eficácia associada às experiências do PMV e o sentimento global que o desenvolvimento do produto devia ser mais produtivo, são os principais indicadores para o empreendedor considerar fazer um *pivot* (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2013). As empresas que não conseguem fazer o *pivot* para uma nova direção com base no feedback do mercado podem ficar retidas, sem crescer o suficiente, consumindo recursos e compromissos dos colaboradores e de outras partes interessadas sem seguir em frente (Ries, 2012). À medida que os empreendedores aprendem mais sobre os seus clientes e sobre o seu ambiente, alterar os elementos mutantes da hipótese do cliente-problema-solução ou do modelo de negócio através de novos dados, acontece regularmente, o que torna o *pivot* um conceito essencial no mundo empreendedor (Cooper et al., 2010). A produtividade da startup não se traduz apenas em encontrar mais instrumentos ou características, mas sim, em alinhar os esforços para com as estratégias e produtos que estão a funcionar, a criar valor e a motivar o crescimento, desta forma, um *pivot* realizado com sucesso coloca a startup no caminho do crescimento e da sustentabilidade (Ries, 2012).

“É o que torna as empresas que seguem a metodologia Lean Startup resilientes ao enfrentar os erros: se dermos a volta errada, temos as ferramentas de que precisamos para compreender e de

forma ágil encontrar outro caminho evitando assim desperdício desnecessário de tempo e dinheiro” (Ries, 2012 p.181)

2.2.7 Contabilidade da inovação

“Na fase inicial as Lean Startup geralmente contam com duas medidas de progresso: que características estão a construir e quanto dinheiro estão a ganhar. Infelizmente, estas medidas não são confiáveis e podem estar a levar a startup para o caminho errado. Medidas tradicionais como receita, lucro e retorno do investimento (ROI), não são úteis nos testes iniciais porque todas elas apresentam valores negativos ou muito próximos de zero” (Maurya, 2016, p.11)

Medir o desempenho do PMV ou das experiências realizadas é um indicador importante de como o desenvolvimento do produto está realmente a levar o progresso da empresa. Ries promove um método chamado contabilidade da inovação, e define-o como um método quantitativo com o objetivo de demonstrar se a empresa está ou não a progredir na direção certa (Nardes & Miranda, 2014; Ries, 2012).

A contabilidade da inovação funciona por três passos: primeiro utiliza um PMV para analisar o ponto de situação em que a empresa se encontra. Sem uma compreensão clara do estado atual da startup, não é possível começar a acompanhar o progresso (Ries, 2012). Isto significa que a startup precisa de analisar a situação atual através de indicadores que reflitam o crescimento e a validação do modelo de negócios, como por exemplo taxas de retenção, taxas de referência, receita por cliente, número de entrevistas com clientes e custos de aquisição de clientes (Blank, 2013b; Ries, 2012).

Estes indicadores segundo Ries (2012), devem ser, acionáveis (demonstrar claramente a causa e efeito), acessíveis (compreendidos pelos colaboradores e gestores que as utilizam para a tomada de decisão) e auditáveis (assegurem que a informação é credível para todos os colaboradores).

Em segundo lugar, as startups têm de aprimorar o desenvolvimento do produto desde o ponto inicial até ao objetivo a alcançar, isto significa que devem realizar micro mudanças e otimizações ao produto. Por conseguinte, devem perseverar na direção atual se o PMV validar a hipótese do modelo de negócios e o feedback dos indicadores for confirmatório. Nesta situação, os empreendedores podem continuar a validar as hipóteses ou a prepararem-se para escalar (se todas as hipóteses forem validadas) (Eisenmann et al., 2013).

Este é o terceiro passo: fazer o *pivot* ou perseverar. Se a empresa está a fazer um bom progresso na direção ideal, significa que está a aprender de forma apropriada ao utilizar a aprendizagem validada eficazmente, e assim, faz sentido continuar. Se tal não acontecer, a equipa de gestão pode eventualmente concluir que a estratégia do produto atual falhou e que se deve iniciar o processo novamente, restabelece-se um novo ponto de partida e afina-se o desenvolvimento do produto a partir daí (Ries, 2012).

2.3 Modelo de negócio

Para Ries (2012), o primeiro e único objetivo de uma startup é encontrar um modelo de negócio sustentável, na prática, isto significa descobrir quais é que são os produtos/serviços que os clientes desejam e como transformar as suas necessidades em receitas constantes. Um estudo apresentado pela CB Insights, (2018), demonstrou que 17% das startups falham porque lançam um produto sem criarem um modelo de negócios, o que poderá estar relacionado com a falta de conhecimento sobre o que será e como funciona um modelo de negócios eficiente.

Para (Croll & Yoskovitz, 2013; Maurya, 2016), um modelo de negócio consiste na descrição dos principais conceitos de uma empresa, descreve todas as estratégias para convencer as pessoas a usarem o produto, produto este que é mais do que aquilo que está a vender, é também uma mistura de outros fatores, como serviço, marca, comunicação e suporte.

Na opinião de (Blank & Dorf, 2012), o modelo de negócios concebido por Alexander e Osterwalder denominado “*Business Model Canvas*” é o que se enquadra melhor nos conceitos e necessidades da metodologia *Lean Startup*. Simplista, intuitivo e de fácil compreensão, o *Business Model Canvas* possibilita a representação da estratégia simplificada da startup, mas, essencial do negócio, através de uma única página. Composto por 9 blocos construtivos básicos (segmentos de clientes; proposta de valor; canais; relação com o cliente; fluxo de rendimento; recursos chave; atividades chave; parceiros chave; estrutura de custos) - demonstra a lógica de como uma empresa tem intenções de suceder economicamente. Os nove blocos cobrem assim as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2016).

Deste modo, o modelo permite expor e definir uma série de hipóteses a serem testadas, ensejando discussões e entendimentos acerca do futuro da nova startup. A figura 2 ilustra cada um dos blocos que compõem o BMC (*Business Model Canvas*).



Figura 2 - Business Model Canvas Alexander e Osterwalder (2010)

METODOLOGIA

3.1 Objetivos do estudo

3.2 Método de recolha de dados

3.2.1 Análise de dados

3.2.2 Seleção dos dados

3.2.3 Amostra

3.2.4 Recolha de dados

3 METODOLOGIA

Qualquer trabalho de investigação prevê uma metodologia específica, responsável por conduzir todo o processo de recolha e análise de dados. Neste sentido, o objetivo deste capítulo reside em expor a metodologia de investigação que vai ser utilizada na abordagem empírica, demonstrando os vários aspetos relacionados com a forma como a investigação desta dissertação foi desenvolvida.

Williams (2007), refere que qualquer pesquisa é originada com pelo menos uma pergunta sobre um fenómeno de interesse para a área de estudo. Desta forma, torna-se fundamental definir uma metodologia de investigação de recolha de dados para a análise que possibilite responder à questão de investigação formulada:

‘Será o Método Lean Startup um caminho eficaz para o sucesso?’

A problemática foca-se em perceber o emprego das práticas *Lean Startup* no contexto empreendedor atual e conhecer a importância atribuída, pelos empreendedores e consultor de negócio, às práticas utilizadas.

Por este motivo, pretende-se enveredar por um método de recolha de dados de natureza qualitativa, através da realização de entrevistas a uma amostra de empreendedores e consultores de negócios que acompanharam a gestão de uma startup. A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2002), caracteriza-se por ser desestruturada e de natureza exploratória, com base numa pequena amostra (logo, não representativa da população) e tem como finalidade desenvolver uma maior compreensão qualitativa do fenómeno em estudo.

Considerando o que já foi dito, reforça-se que no seguimento do capítulo virão referidos e fundamentados os objetivos de estudo, a metodologia utilizada, a seleção dos casos, a amostra e, por último, a recolha de dados.

3.1 Objetivos do estudo

O objetivo da presente investigação espelha a questão de pesquisa e a problemática de estudo. Por conseguinte, o objetivo do estudo prende-se com a análise da utilização da metodologia *Lean Startup* aplicada ao contexto empreendedor atual. Pretende-se, portanto, perceber que práticas “LS (*Lean Startup*)” são vistas como fundamentais para o sucesso das startups e, ainda, a influência que estas revelaram na sobrevivência e permanência da *startup* no mercado.

Os objetivos específicos deste estudo, na tentativa de resposta à questão de pesquisa, consiste em:

Objetivo 1: perceber a validação e a importância atribuída às hipóteses de valor e crescimento.

Objetivo 2: perceber se existiu a utilização de um PMV (produto mínimo viável) e, caso tenha existido, analisar a importância e as implicações que este pode trazer à *startup*.

Objetivo 3: compreender de que forma foi medido o sucesso inicial e quais os indicadores utilizados.

Objetivo 4: explorar a relevância atribuída à aprendizagem validada, bem como aos métodos utilizados para a recolha de informação.

Objetivo 5: analisar a utilização e a influência atribuídas aos pivots.

Objetivo 6: verificar a consciencialização eventualmente existente da utilização da metodologia *Lean Startup*.

3.2 Método de recolha de dados

Em termos metodológicos, o presente estudo recorreu a uma abordagem qualitativa. Este tipo de abordagem tem como foco a descoberta e uma melhor compreensão das experiências, perspectivas e pensamentos dos participantes (Hiatt, 1986). É frequentemente utilizada quando se pretende aprofundar os processos de tomada de decisões referentes à gestão de negócios, contribuindo assim com uma maior profundidade, detalhe e contexto para o campo da pesquisa (Hennink, Hutter, & Bailey, 2011).

Para esta investigação realizou-se o cruzamento qualitativo de experiências e opiniões através da utilização de um único método de recolha de dados: as entrevistas. Segundo Coutinho (2011, p.191): “O objetivo das entrevistas é sempre o de explicar o ponto de vista dos participantes, como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto natural em estudo”. Realizam-se com a intenção de obter informações pragmáticas, de comportamentos passados, presentes e futuros assentes na vivência social e individual dos participantes (Aires, 2011).

Face às questões formuladas, e de forma a que o entrevistado possa vaguear e verbalizar os seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados, (Ribeiro, 2008), foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Para esta tipologia, o entrevistador pode “delimitar os temas a abordar, conferindo, no entanto, um grau de liberdade bastante elevado ao entrevistado, que se pode manifestar sem constrangimentos excessivos, para além dos inerentes à própria situação do entrevistado” (Pereira, 2002, p.242)

Desta forma, a entrevista semiestruturada, recorre a um guião (Anexo A), caracterizado por abordar os vários temas através de perguntas determinadas com antecedência sobre as matérias essenciais ao estudo. Neste tipo de entrevista, surge ainda espaço para a possibilidade de realizar certas perguntas de acompanhamento com base nas respostas do participante (Kallio, Lansimies, & Pietila, 2016) dependendo fundamentalmente, das capacidades integradoras e interpretativas do investigador (Coutinho, 2011).

3.2.1 Análise de dados

Existem diferentes técnicas utilizadas na execução de pesquisas diferenciadas, segundo (Chizzotti, 2006, p.98), “na descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador”. No âmbito da investigação qualitativa existem diferentes técnicas de análise de dados que podem ser adotadas e uma delas é a análise de conteúdo.

Para (Bardin, 2011), a Análise de Conteúdo é um instrumento possibilitador de análise de comunicações, caracterizado por: “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (2011, p.37). De acordo com, (Bryman, 2012), consiste num método de pesquisa que tem como princípio estudar documentos e artefactos de comunicação nos mais variados formatos de textos, como imagens, áudio ou vídeo. Como afirma Chizzotti (2006, p.98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, o conteúdo manifesto ou latente e os significados explícitos ou ocultos”.

À vista disto, a análise de conteúdo é definida por um conjunto de ferramentas de análise de discursos e comunicações, que tem como propósito transcender as incertezas e enriquecer a compreensão das informações recolhidas. Desta forma, a análise de conteúdo parece ser a escolha mais adequada para esta investigação, uma vez que permite analisar e compilar a informação de entrevistas com uma grande quantidade de discurso que de outra forma seria difícil de analisar.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo define-se por três fases:

1. Pré-análise: seleção da documentação a ser submetida para análise e formulação das questões e objetivos.
2. Exploração do material: Codificação em função das questões e objetivos previamente formulados.
3. Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: Tratamento dos resultados obtidos de forma a gerarem valor e significado. Permite avançar para as conclusões que levam ao avanço da pesquisa.

De realçar que para Bardin (2011) é fulcral cumprir algumas regras que delimitam o corpus a ser analisado: regra da exaustividade (deve-se esgotar toda a comunicação, não excluindo nenhuma parte); representatividade (a amostra deve ser rigorosa para representar o universo em estudo); homogeneidade (os dados devem ser recolhidos seguindo as mesmas técnicas e por indivíduos semelhantes, considerando o exemplo deste estudo, a recolha dos dados através de entrevistas semiestruturadas deve assemelhar-se o mais possível na forma de abordagem e tempo de entrevista); por último surge a regra da pertinência (ressalva a necessidade da documentação recolhida ser coincidente com o conteúdo e objetivo da pesquisa).

3.2.2 Seleção dos dados

Com o objetivo de pesquisa em mente, foi necessário encontrar empreendedores e consultores de negócio adequados que explicitassem os requisitos da investigação. Inicialmente foram selecionados empreendedores fundadores que acompanharam o lançamento e estiveram diretamente ligados ao processo de tomada de decisão de uma startup. As startups estudadas apresentam similaridades na base tecnológica, inovação e na vontade de estabelecer um novo nicho de mercado, envolvendo, contudo, diferentes componentes de incorporação tecnológica a nível de hardware, software ou uma conjugação de ambas. Foram selecionadas de setores dispare tentando-se, mais uma vez, enriquecer o estudo pela sua diversificação, incluindo elementos no setor automóvel, têxtil, empresarial, organização de eventos e acústica de som.

Posteriormente, entendeu-se como uma mais valia para o estudo, procurar um conhecimento mais generalista do método *Lean Startup*. Desta maneira, foi pedida a colaboração de um consultor de negócios pela experiência heterogénea dos métodos e práticas associados à gestão de startups.

Aspira-se que a riqueza da informação proveniente de dois grupos (empreendedores fundadores e consultores de negócio) com experiências diferentes, contribua para uma saturação teórica permitindo retirar as devidas conclusões para esta investigação.

3.2.3 Amostra

Para dar resposta à problemática em estudo, foi usada uma técnica de amostragem intencional, tendo os entrevistados sido selecionados de acordo com as necessidades do estudo (Glaser & Strauss, 1967). Foram selecionados 5 empreendedores e 1 consultor de negócio com perspetivas, únicas e importantes sobre o tema em questão o que tornou a sua participação na amostra fundamental para a riqueza da investigação. A amostra de empreendedores e consultores de negócios encontra-se por questões de conveniência, concentrada na área metropolitana do Porto (onde foram realizadas 3 entrevistas a startups incubadas na UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto e uma entrevista a um consultor de negócios com cargos diretivos na SHARE – Associação para partilha de conhecimento) e na cidade de Paços de Ferreira onde foram realizadas as restantes entrevistas a startups.

Segundo Patton (2014), o número de dados recolhidos numa pesquisa qualitativa, depende do estudo, da credibilidade da amostra e da natureza daquilo que se pretende descobrir. Desta forma, torna-se difícil chegar a um consenso para definir o número de entrevistas a realizar. Para Guest, Bunce, e Johnson (2006), seis a doze entrevistas chegam a ser suficientes para alcançar a saturação teórica. Apesar de não haver uma fundamentação teórica muito clara para o tamanho ideal de uma amostra e de o investigador se ter de cingir aos dados que conseguiu recolher, é fundamental que este se esforce para retirar o maior sentido dos dados recolhidos (Guest et al., 2006).

Acompanhando este pensamento, considerou-se necessário identificar critérios fundamentais para a seleção das startups. Segundo o EU-Startup Monitor (2016), as três únicas caracterizações consensuais de startups ao longo da Europa são a idade (inferior a 10 anos), a importância para o crescimento económico e a capacidade de fornecer produtos e serviços inovadores. Para além disso, um estudo realizado demonstrou que apenas 42% das startups conseguem ultrapassar os 3 anos de vida, (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018), pelo que se considerou uma idade mínima de 3 anos como um critério de seleção importante e determinante de “sucesso”.

Apenas uma startup não corresponde a todos os critérios acima mencionados, por apresentar uma idade inferior a 3 anos, contudo, trata-se de uma startup que surgiu

de um serviço de uma empresa que já se encontra a trabalhar muito antes do ano de fundação, tendo o empreendedor já um vasto conhecimento na área.

Referente ao consultor de negócio considerou-se como principal critério de seleção, indivíduos ligados à consultoria de empreendedorismo e à criação de novas empresas, face ao vasto conhecimento de práticas e metodologias a par do método *Lean Startup*.

3.2.4 Recolha de dados

Os contactos com as startups e com os consultores de negócio foram realizados via e-mail (anexo 2) e telefonicamente durante o mês de Julho de 2019. No momento do primeiro contacto foi contextualizado o tema em estudo bem como a importância da colaboração da entidade para o seu sucesso.

As entrevistas decorreram entre o mês de Julho de 2019 e realizaram-se presencialmente, o que facilitou a observação de outros aspetos não verbais que nem sempre são compreendidos noutra forma que não ao vivo, seja através de um telefonema ou via internet (Lindlof & Taylor, 2017).

No início de cada entrevista foram referidas as linhas gerais de funcionamento da sessão, a garantia de confidencialidade de todos os dados fornecidos e foi ainda, questionado o consentimento referente à autorização da gravação. As gravações tiveram uma duração média de 40 minutos, e foram gravadas através de uma aplicação para iPhone. Posteriormente foram ouvidas novamente e transcritas na tentativa de encontrar padrões e pontos comuns existentes, Fontanella et al., (2011) destacam, a importância da transcrição das entrevistas para que não coexistam desvios e perdas de informação.

Após a devida transcrição, os dados foram submetidos a um trabalho de análise de conteúdo explorado no capítulo 4, capítulo de análise e discussão dos resultados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Teste da Hipótese de valor e crescimento

4.1.2 Utilização de um produto mínimo viável

*4.1.3 Indicadores utilizados para a contabilidade da
Inovação*

4.1.4 Utilização da aprendizagem validada

4.1.5 Execução de um Pivot

4.1.6 Conhecimento do método de Lean Startup

4.2 Discussão dos resultados

4.3 Síntese da discussão dos resultados

4 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas. No total foram realizadas seis entrevistas a duas tipologias de profissionais com experiência na área de estudo: cinco fundadores de startups e um consultor de negócios.

Os resultados das entrevistas estão divididos nas seções: “Validação da Hipóteses de Valor e Crescimento”, “Utilização de um produto mínimo viável”, “Indicadores avaliados na contabilidade da inovação”, “Utilização da aprendizagem validada”, “Execução de Pivots” e “Conhecimento da metodologia *Lean Startup*”. Estas seções seguem a estrutura do guião das entrevistas (Anexo 1). Na Tabela 1 é fornecida uma breve descrição dos entrevistados.

Entrevista	Fundada	Produto	Descrição
E1 - CEO/Fundador	2014	Software	Serviço online de gestão integrada de projetos
E2 -CEO/Fundador	2014	Hardware	Plug-in Elétrico para o setor de transportes refrigerado
E3-CEO/Fundador	2019	Software	Plataforma de Gestão de eventos com tecnologia de identificação
E4 -CEO/Fundador	2015	E-commerce	<i>Plataforma de E-commerce com serviço de personalização</i>
E5 -CEO/Fundador	2015	Soluções de design com alto desempenho acústico	Comercialização de produtos de alta performance de engenharia acústica
E6-Consultor	2006		Associação de apoio ao Empreendedorismo

Tabela 1 - Descrição dos entrevistados

Dos temas abordados, expõe-se, de seguida, os discursos fundamentais que resultaram dos diálogos estabelecidos.

4.1.1 Validação da hipótese de valor e crescimento

Para os empreendedores, uma forma de ultrapassar as dúvidas inerentes ao lançamento do produto da startup, resume-se ao teste da hipótese de valor. Segundo este teste, o empreendedor verifica se o produto realmente satisfaz as necessidades de um determinado cliente (Ries, 2012). Esta realidade foi confirmada, junto dos empreendedores entrevistados, ao assumirem que na fase inicial da startup, testaram a proposta de valor junto dos clientes. De seguida, encontram-se as transcrições que o comprovam:

“Sim. No entanto cometemos o erro de demorar muito tempo a ir para o mercado; apenas ao final de seis meses começámos a mostrar-nos e a ver quem tinha interesse e pretendia fazer o follow up.” E.1

“Primeiro ponto, fomos testar qual era o valor que conseguíamos acrescentar e percebemos que era muito pela redução de custo (...) Fomos ter com os camionistas e com os donos de algumas empresas e dissemos: Já considerou colocar painéis fotovoltaicos no seu camião ou outra tecnologia que funcionasse a eléctrico. “isso não funciona” “então, venha cá. No carro temos um painel a alimentar uma geleira com minis e está fresco, já viu?” “realmente é capaz de fazer sentido”. E a partir dali consegues agarrar um potencial cliente para ires conseguir descobrir, fazer o “customer discover” que é muito importante.” E.2

“A nossa abordagem foi sempre muito prática. Começámos logo a trabalhar com clientes que tínhamos em vista. Ou seja, nós não desenvolvemos nada antes de termos um cliente. Fizemos uma demo muito pequenina e depois começámos a contactar clientes (...) Havia ali alguma ideia de que poderia haver alguém a fazer uma coisa qualquer e vieram falar connosco e, de facto, aí foi mais fácil. (...) Porque aí eles queriam fazer, não éramos nós que estávamos a tentar convencer o cliente de algo, não. Era o cliente que nos dizia, não, eu quero!” E.3

“Uma das primeiras feiras que fizemos, ficamos logo com um dos maiores clientes da Alemanha, portanto, nós não precisamos de dar muitos passos para saber que estávamos no caminho certo.” E.4

Um dos entrevistados, apesar do vasto conhecimento de 10 anos de experiência no mercado, não prescindiu da validação pelo teste de hipótese de valor. Pelo fator diferenciador apresentado no produto, afirmou existir a necessidade de perceber premeditadamente e diretamente no mercado, a melhor proposta a desenvolver, comprovado pela transcrição abaixo:

“Claro que com a minha experiência de mercado já sabia o que o mercado queria. Ainda assim não quisemos fazer igual e decidimos inovar nesse sentido. Ela começa com estas premissas, começa no início com um conjunto de ofertas diversificadas para afunilar a proposta. Portanto ela testou, no primeiro ano assumimos mesmo o lançamento de mais gamas do que o necessário para perceber o percurso no mercado” E.5

Quando questionados acerca do teste referente à hipótese de crescimento, os empreendedores referiram que a inovação apresenta um papel preponderante. Por estarem a explorar uma perspetiva totalmente nova, consideram que a concorrência tem pouca relevância, e, ao validarem a proposta de valor, assumem a totalidade do mercado (correspondente a cada tecnologia), como o mercado a explorar. Pode-se identificar esta lógica nas transcrições seguintes:

“Em termos de hipótese de crescimento, fomos quem introduziu este serviço em Portugal, não existia este serviço de certificação em CMMI” E.1

“A outra era a questão de crescimento. Fomos perceber se naquele camião, naquela realidade era única ou qual era a escala de mercado e percebemos que há cerca de 1.1 milhões de camiões exatamente naquela tipologia a circular na europa; 4.8 milhões no mundo. Fomos perceber que 1.1 milhões x 500l/mês x emissões CO2 ... dá muita coisa para trabalhar! E.2”

“Portanto aquele disparate pegado de “qual é o tamanho do mercado?” porque este mercado nem existia. Mas pronto, percebe-se que há valor. Não é por não haver um mercado existente que não se pode ir lá extrair algum valor.” E.3

A constatação da importância dos testes de hipóteses é bastante clara para os empreendedores e para o consultor de negócios. Quando questionados acerca das vantagens da sua utilização, destacam, a mais-valia de testarem o verdadeiro interesse dos clientes e de identificarem a segmentação de mercado apropriada para o produto ou serviço, as transcrições elucidativas apresentam-se de seguida:

“O mercado é que te vai comprar e dizer, esta empresa é boa e, por isso, vamos continuar a comprar.” E.4

“Nem todas as ideias são bons negócios. (...) e, este teste, é importante (...)perceberem que produtos ou serviços podem surgir de uma ideia, que valor é que esses produtos ou serviços podem acrescentar e perceber quem é o público alvo destes produtos ou serviços.” E.6

Para o entrevistado 5, o mercado está constantemente a sofrer alterações e este tipo de teste de hipótese, proporciona a vantagem de se obter uma maior compreensão e conseqüentemente, através de um investimento reduzido, uma maior adaptabilidade da startup ao mercado. Como é possível verificar na seguinte transcrição:

“O mercado está constantemente a movimentar-se, isto é uma “audin”, uma melhoria constante e nós temos de estar constantemente a perceber como é o mercado, o que é à 4 anos atrás não é o que é hoje. (...) As empresas investem milhões para detetar tendências, nós Lean Startup temos esse detetar às tantas com menos milhões ou até mesmo milhares, só com centenas mas assumindo os riscos de outra forma.” E.5

A informação obtida através do teste de hipóteses, segundo o consultor de negócios, é fundamental e quanto mais rápida se obtiver, mais benefícios trará. Desta forma, o

empreendedor evita executar um plano que não leva a lado nenhum (Ries 2012; Blank 2013), como refere a transcrição abaixo:

“Claro, e quanto mais cedo melhor, porque investir numa ideia para que, passado pouco tempo, a tenhamos de a deitar fora... É preferível ficar com um estudo bem feito do que poderia ter sido e que não justificou que se tenha investido dinheiro.” E.6

4.1.2 Utilização de um produto mínimo viável

Os empreendedores não apresentaram dificuldade em perceber que a maneira mais rápida e fácil de se obter feedback do cliente resume-se à criação de uma versão mínima do produto. Não existiu, por isso, um forte investimento de capital no desenvolvimento ou pesquisa, mas sim, uma colocação rápida e prática do produto no mercado, através de conceitos, demonstrações e demos, que foram possíveis comprovar pelas seguintes transcrições:

“Sim, o primeiro que construímos foi uma coisa ridícula, que foi pôr um painel fotovoltaico no teto do carro a alimentar uma geleira (com minis lá dentro).” E.2

“E foi isso que nós fomos fazendo, nós usamos um produto mínimo, que era uma demo pequenina (...) não tínhamos ainda uma plataforma, não tínhamos ainda um serviço espetacular, fomos fazendo (...) era muito á base de excel, muito trabalho manual da equipa e pronto, correu bem, o cliente pediu no ano seguinte para fazer novamente, depois começamos a fazer mais eventos.” E.3

“E foi, desenvolvemos o produto, lançamos o conceito numa feira, basicamente um produto mal feito mas que mostrava o conceito e basicamente foi a estrela da feira. E isto suscitou uma necessidade, o: eu quero e foi um produto excelente.” E.5

Entende-se que a criação de um PMV é vista como uma prática fundamental para os empreendedores, estando os elogios a esta prática presentes em diversos pontos. Os empreendedores deixam claro a importância de se colocar um produto mínimo no

mercado, referindo que, uma demonstração é vital porque ajuda os clientes a avaliarem o produto, e assim, permite verificar a conformidade do produto para com as necessidades reais dos clientes (Maurya, 2016). Abaixo encontram-se as transcrições:

“... fazer o “customer discover” que é muito importante, para eles perceber as variáveis de operação do cliente, o que é que ele valoriza, o que é que não valoriza, se ele realmente está empenhado em resolver aquele problema ou não - Para ti pode ser um problema que identificaste mas ele pode nem querer saber daquilo -, como é que ele o resolve atualmente. O nosso PMV foi então esse protótipo” E.2

“... metem a ideia no mercado com profissionalismo seja através de um beta teste, uma fase experimental, dizem que é um produto de série limitada, ou seja, há um conjunto de ferramentas “marketirianas” que nos permitem fazer estas brincadeiras e depois o mercado aceita e gosta ou às vezes faz-se uns ajustes e a coisa fica melhor e pronto. Eu tinha um produto em que dizia que o tipo de acabamento num produto não ia dar certo, aquele acabamento não era nada bonito, e depois passou a ser o acabamento número 1.” E.5

Dois empreendedores afirmaram que o PMV permitiu avaliar a ideia junto do mercado mesmo quando os recursos financeiros eram escassos. Esta lógica pode ser identificada nas transcrições seguintes:

“Porque nós não tínhamos dinheiro (...), para trabalhar sem dinheiro tínhamos que fazer protótipos, fazer demonstrações para conseguir convencer esse cliente.” E.3

“Não tínhamos dinheiro para mais, não tínhamos mais recursos nenhuns.” E.2

O entrevistado 3 realça a vantagem de um PMV auxiliar a tomada de decisões difíceis acerca do futuro da startup, mudar de direção ou perseverar consoante o feedback que recebermos dos clientes. Como é possível verificar pela seguinte transcrição:

“Torna-se mais fácil quando nos trabalhamos com protótipos e à base de pmvs porque, eu fiz um protótipo, se arranjar cliente vou ter dinheiro e vou desenvolver mais, se não arranjar já por si já está parado, já não há mais a mexer.” E.3

As startups são vistas como empresas recentes, “teenagers”, segundo o entrevistado 5, e por isso, o mercado apresenta uma maior tolerância aos erros iniciais que podem surgir no desenvolvimento da startup, a transcrição seguinte corrobora esta ideia:

“Quanto mais velhas são as empresas menos o mercado tolera que elas façam asneiras, portanto hoje em dia as Lean Startup têm esse privilégio de serem um bocadinho teenagers inconscientes mas, depois, a verdade é que nesta brincadeira tem excelentes ideias e conseguem disparar e escalar.” E.5

Para o entrevistado 5, certos mercados estão a vivenciar ciclos curtos onde as necessidades dos clientes alteram-se com grande facilidade, desta forma, defende a colocação rápida de um PMV no mercado, referindo que, se o ciclo de desenvolvimento do produto for muito longo, as necessidades dos clientes vão ser totalmente diferentes quando receberem a característica ou o produto em questão (Blank, 2013).

“Acho que o produto mínimo o “ship it ship it ship it” é uma estratégia muito válida no mundo tecnológico em que vivemos, os ciclos são 2 anos e há mercados que estão a viver ciclos de ano a ano e é agressivo.(...) comparo isto com a compra de um computador, se estamos à espera da ultima versão nunca vamos comprar o computador, portanto é igual” E.5

Na opinião do consultor de negócios, a grande vantagem da utilização de um produto mínimo viável, está na possibilidade de poder obter-se um rápido contacto com as necessidades reais do cliente. Por outro lado, aponta como desvantagem a possibilidade do produto poder desiludir ao não cumprir as necessidades ou vontades mínimas do cliente, como é possível verificar na transcrição:

“Muitos grandes projetos morrem ou perdem o valor por demorar muito tempo a obter resultados. (...) A vantagem é ele estar no mercado e fazer um awareness do mercado do serviço que vai surgir; a desvantagem é a eventualidade de o produto não cumprir as especificações que na altura eram as nossas especificações.” E.6

4.1.3 Indicadores utilizados para a contabilidade da Inovação

A estratégia adotada para a contabilidade da inovação, forma como foi medido o sucesso e desenvolvimento na fase inicial da startup, varia conforme os entrevistados. Grande parte dos empreendedores, afirmaram ter atribuído maior importância ao controlo de certos indicadores financeiros da startup, tais como, controlo do fluxo de receitas, cálculo do *breakeven* e ROI, cujas afirmações transcrevemos de seguida:

“ Com a chegada dos primeiros clientes (...) foi medido o tempo investido vs o lucro obtido.” E.1

“As nossas métricas sempre foram muito abrir a página do banco e ver o dinheiro que lá havia.” E.3

“tens o breakeven, o investimento que fazes e quando é que ele começa a ser pago.” E.4

“Devemos medir constantemente o breakeven porque acho que quando sabemos qual é esse breakeven, cria-se métricas para atingir esse mesmo breakeven (...) ROI também é importante, caso seja preciso investimento para dar o salto.” E.5

Abordagem mais parecida com a do método *Lean Startup* é referida apenas pelo entrevistado 3, referindo que numa fase posterior, através da contratação de um comercial, iniciaram o controlo de medidas que refletem realmente o crescimento e a validação do modelo de negócios, como por exemplo taxas de retenção, taxas de referência, receita por cliente, número de entrevistas com clientes e custos de aquisição de clientes (Ries, 2012; Blank 2013).

“Depois passámos para uma fase em que contratamos alguém para fazer trabalho comercial, e a partir daí já começamos a ter métricas de, número de eventos alcançados, receita gerada por clientes... Mantemos muito, ok, a nossa métrica é esta, quantos eventos, quantas empresas, qual é a receita por evento e não sai muito disto, ainda hoje temos uma equipa maior e as métricas continuam a ser essas.” E.3

Por outro lado, para o consultor de negócios, ter contacto com um plano e com uma boa gestão de orçamento é essencial, ao permitir estabelecerem-se metas e pontos de controlo sobre o percurso certo a seguir e sobre os valores a investir. Esta lógica é identificada nas seguintes transcrições:

“Tem de se fazer um plano com pontos definidos de controlo e garantir que naqueles momentos está a acontecer aquilo que previmos. Por outro lado, temos de fazer um orçamento. Pode ser um orçamento mais grosseiro ou mais pormenorizado, mas a realidade é que temos de prever quanto é que vamos gastar no desenvolvimento daquela ideia ou produto e verificar que não estamos ou que não vamos gastar mais.” E.6

4.1.4 Utilização da aprendizagem validada

No que diz respeito á aprendizagem validada, as startups não apresentam qualquer dificuldade em perceber o valor desta prática, existindo um grande estímulo para a sua utilização. Os entrevistados, utilizam maioritariamente este tipo de aprendizagem para obter uma resposta às necessidades identificadas através da recolha do feedback e da opinião verdadeira dos clientes. De realçar que a recolha de feedbacks e da opinião dos clientes não se realizou somente na fase inicial das startups, continuando ainda a ser uma prática comum, o que se comprova pelas seguintes transcrições:

“Sim, foram realizadas reuniões com o cliente de forma a perceber quais as “features” que valorizam mais no produto e as que gostariam de ver criadas de forma a melhorar o seu trabalho diário. Estas reuniões são executadas semestralmente.” E.1

“Fomos perceber que se colocarmos x em tecnologia, qual é o valor que entregamos ao cliente, vale a pena continuar a investir em mais tecnologia? Vai trazer mais valor para o cliente ou já estamos estagnados e estamos só aqui a ser “sexys”? Fomos fazendo essa avaliação ao longo do desenvolvimento do produto e ainda hoje o fazemos.” E.2

“ ... nesse caso fomos testando várias hipóteses diferentes, em termos de modelo de negócio, se cobrávamos por empresa, por visitante, se cobrávamos por evento e fomos fazendo isto à medida que íamos tendo novos clientes potenciais. (...) agora como a equipa cresceu já estamos mesmo a fazer um processo de validação de customer learning.”E.3

“Eu sou pago na minha empresa para ver futuro, e eu tenho de ter bons “triggers” para ver futuro, eu estou muito perto das reclamações, estou muito perto das queixas e quero saber de tudo (...) Principalmente Lean Startup, quem dirige a empresa têm de estar perto do cliente, não há hipótese. Perto do cliente, perto do produto, perceber o produto, perceber o cliente.” E.5

Em geral, os empreendedores não possuem um método específico para a recolha de *feedbacks*. Esta, é feita de forma premeditada e em momentos em que novas funcionalidades são entregues ou novos conceitos são criados pelos empreendedores, como se comprova pelas seguintes transcrições:

“Entrevistas, reuniões estratégicas e workshops” E.1

“Desde início fomos logo para o terreno. Falar com empresa que têm camiões,(...) essa foi sempre a política da empresa e vai ser sempre (...) Estamos a desenvolver qualquer coisa e envolvemos os clientes.” E.2

“No início era muito informal e muito direta, falar diretamente com os clientes, perceber como usavam, perguntar-lhes o que é que eles queriam mais, quais eram as dificuldades que sentiam, e as primeiras alterações foram fruto desse feedback” E.3

“Eu não mando nenhum comercial ir às feiras, eu vou às feiras. O CEO de uma startup têm de estar nas feiras, têm de ter contacto com os clientes finais.” E.5

A recolha das opiniões e feedback dos clientes também é feita de forma indireta, através de plataformas, tal como se pode comprovar pelas seguintes transcrições:

“ Questionários, avaliação da própria satisfação.” E.1

“(…) eu tenho acesso a todo o reporte através do site acerca dos meus clientes, pessoal que faz comentários, acesso a tudo.” E.5

Quanto à opinião do consultor de negócio, para quem está a começar uma startup, por vezes pode ser difícil a distinção entre um bom conselho e um conselho amigo. Desta forma, sugere a participação em concursos de empreendedorismo ao alegar que neste tipo de concursos, somos submetidos a uma opinião de júris que nos dão um feedback mais fidedigno e válido, tal como é transcrito abaixo:

“Concorrer a esse tipo de concurso de empreendedorismo e de inovação acabamos por ficar sujeitos a um júri que nos dá a opinião deles e às vezes não é positiva. Penso que o método mais eficaz de irmos buscar ajuda nessa área é candidatar-se a esses concursos.” E.6

Tal como analisado nas entrevistas acima, os empreendedores recorrem à prática de validação da aprendizagem considerando-a muito importante, pois esta permite descobrir as verdadeiras necessidades do cliente e os motivos de descontentamento face às características e especificações do produto, como é transcrito abaixo:

“É fundamental, no dia em que deixarmos de perguntar aos nossos clientes se os produtos estão a correr bem, estamos a arriscar que não estejam e sejamos os últimos a saber. Se chegamos ao ano seguinte e ele não nos contrata o serviço porque, entretanto, foi procurar outro. Isto acontecer e aí temos de parar, ir lá falar, perceber porquê, qual foi o motivo, etc.” E.3

“Muitas vezes estamos nas feiras e estamos expostos ao cliente final que chega lá e diz-nos onde é que o produto é bom e onde é que é mau.” E.5

“Estes concursos de empreendedorismo e inovação acabam por ser formas de uma pessoa ter feedback da qualidade e valor do nosso projeto.”E.6

Nos casos em análise, ao se abordar a aprendizagem validada, apenas dois empreendedores realçaram o teste de hipótese para a validação do preço diretamente com o cliente.

“Sim, depois aí comesas a testar também a questão do preço, quanto é que eu preciso de cobrar para isto ser rentável e para isto ser sustentável numa equipa que trabalha para o produto, e se o cliente no setor, no mercado que não existe, está disponível para pagar este valor.”E.3

“Tens de fazer isto tudo se não podes morrer à nascença. Tens o melhor produto, tens a melhor estrutura atrás de ti, mas se não tiveres o preço certo e se não testares tudo, estás feito ao bife.” E.4

A maior limitação referida pelos empreendedores acerca da aprendizagem validada, recai sobre a necessidade de priorizar os feedbacks recebidos e sobre a capacidade de distinguir os feedbacks e opiniões que são realmente importantes para o crescimento da startup. De seguida encontram-se as transcrições que o comprovam:

“A maior é dificuldade foi a gestão das expectativas do cliente, porque pretende sempre extras ou que a ferramenta seja criada à imagem do seu negócio, o que nem sempre é o caminho correto para o futuro da ferramenta.” E.1

“É perigoso porque muitas vezes os clientes gostam de pedir muita coisa e não precisam dela. E dessas 100 coisas que pediram só te pagam por realmente uma dessas 100. E

estás de repente a desenvolver 100 e só te vão pagar por causa de uma. Tens de saber identificar isso.” E.2

Para o consultor surge como maior limitação ter a certeza acerca da veracidade da informação. Como pode ser visto através da transcrição abaixo:

“É ter a certeza que o feedback é verdadeiro. É distinguir entre amizade e simpatia e feedback verdadeiro.” E.6

4.1.5 Execução de um Pivot

É frequente os empreendedores mencionarem que recorreram a pivots antes de terem o produto afinado para o mercado. Desta forma, *pivotar* foi uma prática que acompanhou o desenvolvimento das startups, pelas alterações ao tipo de produto e tecnologias que foram necessárias de ajustar. Como se verifica nas transcrições seguintes:

“Sim, por exemplo os painéis abandonámos logo. E isso era uma coisa que chamava a atenção dos nossos clientes porque é uma ideia óbvia” E.2

“Sim, vamos lá ver. Nós começamos a trabalhar no início com um conjunto de tecnologias, e este produto que depois deu origem a esta empresa foi 1 de 3 ou 4 que nós estávamos a testar e até nem era o principal.” E.3

“A primeira e segunda coleção foi só de camisas. Mas (...) rapidamente tivemos a sensação de que ou avançaríamos para o look completo, ou íamos ficar pelo caminho.” E.4

Para o consultor de negócios, é importante que se tracem diferentes planos alternativos face ao cenário de incerteza em que a probabilidade de acertar à primeira é vista como impossível, como se percebe pela transcrição abaixo:

“Também é importante ter um plano A e um plano B. Ninguém acerta à primeira.” E.6

É frequente os empreendedores optarem pela realização de ajustes aos quais são, por vezes, atribuídos o nome de *pivots*, podendo estes, ser considerados como elementos de grande importância. São apontadas como principais razões a inviabilidade financeira demonstrada pela produção de determinada inovação ou tecnologia, bem como a resposta negativa do mercado ao produto ou serviço em questão. Esta lógica é evidenciada nas transcrições seguintes:

“E tivemos de abandonar isso porque percebemos que não dava retorno.(...) Mas quando testas o mercado e percebes que o retorno para aquele investimento não é interessante e tem muitas variáveis que não controlas, tens que abandonar e tens que explicar porquê.” E.2

“Ou seja, foi identificado o problema, afinamos a direção, fomos à procura de quem nos podia ajudar e cá estamos a fazê-lo.” E.4

“Das coisas que acabamos por abandonar caem um pouco por falta de uso, (...) mesmo tendo clientes interessados vamos deixar de dizer que sim porque vamos estar a perder tempo e a alocar recursos para uma coisa que não é altamente rentável ou que dificilmente vai ser e se tivermos a dizer que sim, não estamos a por os recursos nas outras.” E.3

Para o consultor de negócios é importante ter a consciencialização para uma possível mudança, e até mesmo, caso necessário, para abandonar o projeto. Apesar de difícil, defende que pode vir a ser uma oportunidade de explorar outros projetos com maior viabilidade. A transcrição que corrobora essa opinião:

“É difícil, uma pessoa tem uma ideia, acarinha a ideia, acha que vai dar.. mas o tempo que pode estar a gastar para explorar essa ideia, podia estar a explorar outra. Este aspeto de começar um projeto e saber pará-lo a tempo suficiente para não ser um

desastre ou para libertar-nos para fazer outra coisa que se calhar vai ter mais sucesso.”

E.6

4.1.6 Conhecimento do método de *Lean Startup*

Quatro dos seis entrevistados não conheciam o método de *Lean Startup* com o nível de profundidade que permitisse discutir os prós e contras relacionados com a sua utilidade. Os restantes empreendedores conheciam o método razoavelmente bem e já haviam estado em contato com ele antes. Ao se questionar os empreendedores conhecedores da metodologia, estes revelaram um especial apreço, atribuindo-lhe como principais vantagens, a constate interação com o cliente, o foco na criação de valor e a importância das referências escritas que ajudam a perceber o caminho ideal a seguir. Um dos empreendedores afirmou que face á falta de capital inicial para investir, não tinha outra alternativa se não adotar o pensamento *Lean Startup*. Estas lógicas são identificadas nas transcrições seguintes:

“Sim (...) O método traz inúmeras vantagens para empresas que pretendem desenvolver o seu produto, pois através do contacto com a indústria e com o cliente permite obter feedback desde de muito cedo, garantindo que o que esta a ser produzido é realmente o que se pretende (...) Reduz significativamente o desperdício, só é alocado o esforço naquilo que realmente importa (redução de gorduras). Contudo é importante ter documentação para garantir que a informação não se perde ao longo do processo”E.1

“Sim. Isto para nós não era opcional, era obrigatório porque nós não tínhamos dinheiro, portanto não tendo dinheiro, ou se é lean ou não se faz nada (...) Já tínhamos lido, já tinha a ideia e é útil ter uma referência escrita e ter alguém que pensou sobre o assunto, alguém que avaliou um conjunto de empresas que seguiram e de que forma é que seguiram porque nós ao lermos sobre estas experiências percebemos qual era o caminho certo e qual era o caminho errado e isso ajuda.” E.3

4.2 Discussão dos resultados

A análise das entrevistas realizadas com empreendedores e com o consultor de negócios permitiu perceber até que ponto os fundadores das startups utilizam as metodologias *Lean Startup* no desenvolvimento das mesmas e que importância lhes atribuem na instalação e sobrevivência da startup no mercado.

Questionados acerca do teste de hipótese de valor, os empreendedores, afirmaram, de forma unânime, terem testado o valor que o produto/serviço iria acrescentar ao mercado. Destacaram, juntamente com o consultor de negócios, a relevância que este teste tem para a compreensão dos interesses e vontades dos clientes em relação ao produto e para a identificação do segmento de mercado a explorar. Outra perspectiva realçada é a possibilidade de, através de um investimento reduzido e num curto espaço de tempo, perceber o valor do produto/serviço que a startup oferece e entender de que forma é que esta se pode adaptar ao mercado.

Em relação ao teste da hipótese de crescimento, por se tratarem de produtos de carácter inovador, denota-se que os empreendedores assumem estar a explorar uma nova perspectiva e, conseqüentemente, um mercado totalmente novo. Assumem a totalidade do mercado (correspondente a cada tecnologia) como o mercado abrangente e possível de explorar e escalar. Desta forma, o mercado considerado pelos empreendedores surge de uma previsão, não se podendo afirmar que na fase inicial tenham seguido a teoria e testado a hipótese de crescimento.

Para além do já referido, é mencionada, pelo consultor, a importância do teste para evitar esgotar recursos financeiros e de oportunidade num produto sem futuro. Ou seja, avançar com os dois testes o mais rápido possível torna-se benéfico para avaliar a exequibilidade de inserir o produto no mercado e de fazê-lo singrar.

Para Eric Ries, a maneira mais rápida e fácil de obter feedback do cliente sobre ideia é através da criação de uma versão mínima do produto (2012). A utilização deste conceito foi comprovada por 3 empreendedores ao referirem que, na fase inicial da startup, recorreram a simples demonstrações do que poderia vir a ser o produto. Dois entrevistados afirmaram ter utilizado protótipos para demonstrar o princípio e um empreendedor referiu ter realizado o trabalho manual antes de ter a plataforma automatizada para esse efeito.

Desta forma, entende-se que a criação de um PMV é vista como uma prática fundamental por parte dos empreendedores; estes percebem que uma demonstração do produto é vital para que os clientes façam uma avaliação do produto e, conseqüentemente, para que os empreendedores entendam se as características do produto satisfazem as necessidades reais do cliente. Possibilita a inserção do produto/serviço no mercado de forma barata, ajustando-se à realidade financeira de uma startup. Como já foi referido, o PMV permite uma auscultação do mercado, tornando possível que, perante o feedback dos clientes, a startup possa tomar as decisões em conformidade com o mercado e as suas necessidades. Um dos entrevistados, realça a importância da colocação rápida do pmv no mercado uma vez que este têm ciclos cada vez mais curtos, ou seja, se o ciclo de desenvolvimento do produto for muito longo, as necessidades dos clientes vão ser totalmente diferentes quando receberem a característica ou o produto em questão. Na opinião do consultor de negócios, a utilização de um produto mínimo viável, permite um contacto rápido e fidedigno com necessidades reais do cliente.

A estratégia adotada para a contabilidade da inovação, diferencia-se bastante da proposta por Eric Ries. Grande parte dos empreendedores, atribuem maior importância ao controlo de indicadores financeiros da startup, tais como, controlo do fluxo de receitas, breakeven e ROI. Apenas um empreendedor referiu que, numa fase posterior ao arranque da startup, iniciou o controlo de parâmetros que refletem o crescimento e a validação do modelo de negócios, através do número de eventos realizados, empresas alcançadas e receita por evento.

Por outro lado, para o consultor de negócios, a existência de um plano é considerada essencial, ao permitir estabelecerem-se metas e pontos de controlo sobre o percurso certo a seguir. Referente aos indicadores, corrobora os empreendedores, reiterando a importância de uma boa gestão de orçamento.

Através das entrevistas percebe-se que a contabilidade da inovação não é uma prática comum e unânime entre os empreendedores, indo contra o defendido pela metodologia *Lean Startup*.

Para Eric Ries (2012), o feedback e a colaboração dos clientes no desenvolvimento do produto são aspetos cruciais para o sucesso de uma startup.

Através das entrevistas, quatro empreendedores afirmaram recorrer à aprendizagem validada, de forma direta (conversa presencial com potenciais clientes) e indireta (através de plataformas digitais), para evitar, a perda de clientes ao estarem a construir algo desalinhado com as verdadeiras necessidades do mercado. Salientaram que esta prática não deve estar restringida à fase inicial da startup, destacando que deve ser replicada regularmente.

Apontam como limitação a esta prática, a necessidade de priorizar os feedbacks recebidos e a capacidade de distinguir os feedbacks e opiniões que são realmente importantes para o desenvolvimento da startup alinhado com o mercado.

O consultor de negócios lança uma abordagem diferente referindo que uma alternativa eficaz para a obtenção de uma opinião fidedigna e construtiva, passa pela participação em concursos de empreendedorismo nos quais a startup é exposta a um júri experiente.

Para Cooper e Vlaskovits (2010), os empreendedores vão obtendo mais conhecimento acerca dos seus clientes e o seu ambiente. Desta forma, alterar os elementos mutantes da hipótese do cliente-problema-solução ou do modelo de negócio através do feedback que vai sendo recolhido, acontece regularmente, tornando o *“pivot”* um conceito essencial no mundo do empreendedor. De forma geral, os empreendedores assumiram ter recorrido ao uso de *“pivots”* numa tentativa de adaptar o produto/serviço ao cliente e às suas necessidades. O principal motivo apresentado pelos empreendedores para a utilização dos pivots assenta no facto do produto não corresponder às expectativas dos empreendedores.

O consultor de negócios, salienta, a importância dos empreendedores terem abertura para sujeitarem a sua ideia inicial a alterações, afirmando que *“ninguém acerta à primeira”*.

Na sua maioria, os entrevistados não estavam familiarizados com o método *Lean Startup*, ao ponto de estarem aptos a discutir os prós e contras do mesmo. Apenas dois mostraram ter algum conhecimento, já tendo recorrido ao método em experiências prévias. Assim, realçaram como vantagens a constante interação com o cliente e o foco na criação de valor.

Em jeito de conclusão, os resultados apontam para a existência de uma consciencialização entre os empreendedores acerca das práticas utilizadas, como seja: validação da hipótese de valor, utilização de um produto mínimo viável, aprendizagem

validada e utilização de um pivot. No entanto apresentam uma opinião distante da metodologia face à contabilidade da inovação e ao teste da hipótese de crescimento.

Em relação ao teste da hipótese de valor e à aprendizagem validada, todos os empreendedores demonstraram ter recorrido a essas práticas apontando como maiores vantagens um conhecimento mais realista e aprofundado do mercado e a facilidade em compreender as necessidades dos potenciais clientes. Paralelamente, o consultor de negócios mostrou-se favorável à utilização das práticas.

Mais de metade dos empreendedores recorre ao “pivot” (alteração) e a um produto mínimo viável. Estes consideram vantajoso apresentarem o conceito do produto/serviço (PMV) aos clientes, na medida em que isto lhes permite, de forma rápida e com um investimento reduzido, avaliar a ideia e verificar se o produto realmente atende às necessidades dos clientes. Verificou-se que, para poderem adaptar o produto às necessidades do cliente, os empreendedores e o consultor de negócios consideram crucial a possibilidade de poderem fazer alterações ao produto.

É perceptível que os empreendedores não estão familiarizados com o teste de hipótese de crescimento e contabilidade da inovação, da forma como são abordados na metodologia, fazendo o uso destas práticas de forma diferente do que defende Eric Ries. A metodologia defende que se teste no mercado a hipótese de crescimento, tendo os empreendedores feito apenas uma previsão da mesma. Por outro lado, na metodologia é defendido que, na fase inicial, se meçam os parâmetros que refletem o crescimento da startup, e os empreendedores e consultor de negócios só referiram terem-se baseado em indicadores financeiros, ou seja, só tiveram em consideração a medição do crescimento financeiro da startup, excluindo as outras vertentes associadas ao crescimento. Apenas um terço dos entrevistados assumiu conhecer a metodologia *Lean Startup*, tendo apontado como vantagens a recorrente interação com o cliente e o foco das práticas na criação de valor para o cliente.

Entende-se que a metodologia *Lean Startup*, nas startups abordadas, ainda não é completamente conhecida, podendo dizer-se que ainda não é um conceito disseminado no empreendedorismo atual. Ainda assim, algumas das práticas defendidas pela metodologia são vulgarmente utilizadas pelos empreendedores e aconselhadas pelo consultor de negócios, ainda que estes não as associem à metodologia *Lean Startup*.

4.3 Síntese da discussão dos resultados

Na tabela 2 infra, pode ver-se a resposta aos objetivos específicos do estudo.

	Lean Startup	Importância da utilização
Validação da hipótese de Valor e crescimento	Todos os empreendedores afirmaram ter recorrido ao teste da hipótese de valor. No entanto, a hipótese de crescimento não foi validada segundo a metodologia LS.	Permite uma compreensão dos interesses e vontades dos clientes em relação ao produto e segmento de mercado a explorar. Evita o desperdício de recursos financeiros e de oportunidade.
Utilização de um produto mínimo viável	Três empreendedores confirmaram terem utilizado um PMV.	Possibilita um contacto rápido e fidedigno com necessidades reais do cliente e facilita a inserção do produto/serviço no mercado através de um investimento reduzido.
Indicadores utilizados na contabilidade da inovação	Apenas um empreendedor referiu ter medido o sucesso da startup (numa fase posterior ao lançamento) segundo a metodologia LS.	
Utilização da aprendizagem validada	Quatro empreendedores afirmaram ter utilizado a aprendizagem validada.	Evita o desenvolvimento de um produto/serviço desalinhado com as verdadeiras necessidades do mercado.
Execução de <i>Pivots</i>	Três empreendedores recorreram à execução de <i>pivots</i> .	Permite ajustar o produto às expectativas e necessidades dos clientes.
Conhecimento da metodologia <i>Lean Startup</i>	Dois empreendedores mostraram-se conhecedores da metodologia LS.	Constante interação com o cliente e foco na criação de valor. Possibilita a colocação do negócio em prática, através de um investimento reduzido.

Tabela 2 - Síntese da discussão dos resultados

CONCLUSÕES

5.1 Limitações do estudo

5.2 Estudos futuros

5 Conclusões

A partir do final da década de 90, popularizou-se uma tipologia de empresas, a qual foi atribuído o nome de “startups” caracterizadas pela juvenildade apresentada e pelo cenário repleto de variáveis desconhecidas na qual operavam.

Para Ries (2012), grande parte das ferramentas de gestão geral não são concebidas para responder aos problemas de extrema incerteza na qual as startups se desenvolvem. Desta forma, Eric Ries juntamente com Steve Blank, preconizaram a metodologia *Lean Startup*, promovendo uma nova abordagem à gestão empreendedora, visando dotar empreendedores de ferramentas e práticas que permitam às startups aumentar a probabilidade de sucederem no mercado.

Numa primeira fase, foi elaborada uma revisão de literatura científica sobre as temáticas em análise, com o intuito de fruir de um maior entendimento, de uma forma resumida, foi explorada a temática do empreendedorismo, o conceito de startup e a metodologia *Lean Startup*, focada nas práticas abordadas por Eric Ries no seu livro: *Lean Startup*.

Depois de explicada a metodologia – recolha de dados de natureza qualitativa – a problemática de pesquisa e os objetivos de pesquisa, analisaram-se os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas.

Conforme foi discutido no capítulo anterior (Análise e discussão de dados), através da análise de conteúdo retira-se a unanimidade referente à atribuição de importância a algumas das práticas preconizadas pela metodologia *Lean Startup*.

Práticas como teste da hipótese de valor, recurso a um produto mínimo viável, aprendizagem validada e utilização de um pivot foram empregues pelos empreendedores e recomendadas pelo consultor de negócios. Estas práticas foram percebidas pelos empreendedores como estratégias possibilitadoras de uma maior compreensão do mercado e do cliente. Consequentemente promovem uma constante atualização do produto/serviço na tentativa de suprimir as necessidades identificadas no mercado.

Por outro lado, observou-se que não fizeram um uso previsto de duas das práticas abordadas na metodologia, nomeadamente, o teste da hipótese de crescimento e contabilidade da inovação.

A análise dos dados permitiu responder à questão de investigação: Efetivamente a utilização das práticas alvitradas pela metodologia *Lean Startup* influenciaram as decisões estratégicas tomadas pelas startups na tentativa de sobreviverem e singrarem no mercado. Entende-se, assim, a metodologia *Lean Startup* como uma metodologia dotada de práticas e pensamentos que proporcionam à startup uma orientação para as verdadeiras necessidades do mercado aumentando a probabilidade de serem bem sucedidas.

De facto, a análise sumária das respostas individuais das entrevistas revelou que os empreendedores e consultor de negócios valorizam a essência existente nas práticas *Lean Startup* entendendo-as como fundamentais para garantirem a sobrevivência nos 3 primeiros anos da startup e a manterem-se no mercado até então.

5.1 Limitações do estudo

Nesta secção, referem-se as limitações do estudo, numa tentativa de reflexão e de perceber o que se poderia ter feito de forma diferente.

A primeira limitação e, provavelmente, a mais significativa, prende-se com o número de entrevistas a empreendedores e a consultores de negócios realizadas. Era importante ter mais dados recolhidos, no que diz respeito à forma como desenvolveram as *startups* e aplicaram as práticas *Lean Startup* que levaram à sobrevivência e permanência das mesmas no mercado. No entanto, a agenda das startups requisitadas nem sempre foi favorável à existência de entrevistas; apesar de inúmeras tentativas (usando vários meios), apenas 6 pessoas demonstraram total disponibilidade para a realização das mesmas.

Paralelamente, poderá considerar-se que a falha no conhecimento da metodologia *Lean Startup* da parte dos empreendedores e consultores de negócio entrevistados, impossibilitou levar a investigação referente às práticas da metodologia mais a fundo. Uma das formas de colmatar esta fragilidade passou por fazer uma abordagem generalista ao método, com o foco na compreensão da utilização das suas práticas.

5.2 Estudos futuros

Uma das fragilidades já apontada recai sobre o facto de ter apenas o ponto de vista de seis empreendedores/consultor de negócios. Seria enriquecedor, por um lado a obtenção de um maior número de respostas, por outro, obter também o feedback de startups que não tenham sucedido cruzando as duas perspetivas numa tentativa de perceber as possíveis diferenças nos métodos utilizados.

Outra das vantagens de ter um maior número e maior heterogeneidade de dados recolhidos, seria a possibilidade de entender se a tipologia de produto e tamanho de mercado têm alguma influência na aplicabilidade do *Lean Startup*.

Surge também a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre a contabilidade da inovação e hipótese de crescimento, de forma a compreender se a aplicação destas práticas se traduz em benefícios para a startup ou se será necessário fazer uma revisão à metodologia.

Seria interessante, por último, entrevistar pessoas totalmente conhecedoras do método e que o tenham seguido à risca para perceber as verdadeiras limitações e vantagens encontradas ao longo do caminho.

**BIBLIOGRAFIA E OUTRAS
FONTES DE INFORMAÇÃO**

6 BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

- Aires, L. (2011). Inclusão Digital E Percursos Escolares: a Apropriação Dos Media Digtais Em Grupos Com Baixos Níveis De Escolarização. *Revista E-Curriculum*, 7(2), 1–23.
- Araújo Barbosa, M. (2019). Startups já representam 1,1% do PIB português. Retrieved August 8, 2019, from <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. In *Revista Educação* (Vol. 22). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (70th ed.). São Paulo.
- Blank, S. (2013a). *The four steps to the Epiphany* (Second Edi).
- Blank, S. (2013b). Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Rewiew*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Bosch, J., Holmstrom, H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). *The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Chizzotti, A. (2006). Pesquisa em ciências humanas e sociais. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221–236.
- Collis, D. (2016). Lean strategy. *Harvard Business Review*, 2016(March), 1–12.
- Cooper, B., Vlaskovits, P., & Blank, S. G. (Steven G. (2010). *The entrepreneur's guide to customer development: a "cheat sheet" to The four steps to the epiphany*.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática* (2nd ed.).
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. 409. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=VJS5qQWOKUIC&pgis=1>
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo para visionários - Desenvolvendo negócios*

- inovadores para um mundo em transformação* (Vol. 1ª Ed). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.
- Eisenmann, T. (2014). *Business Model Analysis for Entrepreneurs*. *Harvard Business School*.
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2013). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. *Harvard Business School Background Note*.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Sampling in qualitative research: A proposal for procedures to detect theoretical saturation | Amostragem em pesquisas qualitativas: Proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saude Publica*, 27(2), 389–394.
- Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, and R. (2015). *A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance*.
- Ghorashi, H. (University of T. (2015). Challenges of the Lean Startup Method : Entrepreneurial Knowledge Management during the. *5th IBA Bachelor Thesis Conference*, 9.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research. In *The British Journal of Psychiatry* (Vol. 112). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*.
- Hiatt, J. (1986). *Spirituality, Medicine, and Healing JOHN HIATT*.
- Insights, C. (2018). The Top 20 Reasons Startups Fail. Retrieved August 2, 2019, from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Jeffrey A. Timmons. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Richard D Irwin; 3rd edition (February 1990).
- Kallio, H., Lansimies, H., & Pietila. (2016). *Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide*.
- Lenarduzzi, V., & Taibi, D. (2016). MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the

- Definitions of Minimal Viable Product. *Proceedings - 42nd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2016*, 112–119. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56>
- Lindlof, T., & Taylor, B. (2017). *Qualitative Communication Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Longenecker, J. G. (2013). *Small Business Management* (17h ed.). Cengage Learning; (September 26, 2013).
- Malhotra, N. (2002). *Pesquisa de Marketing* (3rd ed.). Bookman.
- Maurya, A. (2016). *Scaling Lean*. New York: Penguin.
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. da R. (2014). Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 252–272. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2014.003.0015>
- Osborne, A. E. (2018). *Entrepreneur's Handbook*. 292.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Criar Modelos de Negócio* (7ª edição).
- Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Saint Paul.
- Pereira, F. (2002). *Estudos sobre programação televisiva : os programas de informação e os conteúdos para a infância*. 1–31.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: Olhares e Pesquisa Em Saberes Educacionais*, Vol. 4, pp. 129–148. Retrieved from <http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328/310>
- Ries, E. (2012). *Lean Startup* (Sofia Rodr; Prime Books, Ed.).
- Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo."* 171. Retrieved from <http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>
- Schumpeter, J. (1997). *TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO*.
- Simon, M., Driest, F. van den, & Wilms, T. (2016). Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap. *Insights2020 Analysis*.
- Steigertahl, L., Mauer, R., & Say, J.-B. (2018). *EU Start-up Monitor*. 34. Retrieved from <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>
- Williams, C. (2007). Statement of Research Philosophy. *Journal of Business & Economic Research*, 1(9), 65–71. Retrieved from

<https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2532/2578>

ANEXOS

7.1 Guião das entrevistas

7.2 Email enviado aos empreendedores

7 ANEXOS

7.1 Guião das entrevistas

Boas-vindas e Apresentações

(...)

Notas:

Tema e Objetivo:

Lean Startup: um caminho eficaz para o sucesso?

Explorar as práticas Lean Startup implementadas pela empresa que são percebidas como fundamentais e, ainda, as suas limitações.

Linhas gerais de funcionamento da sessão

Esta entrevista, semiestruturada, demorará cerca de 1h onde irei colocar algumas questões. Não há respostas certas ou erradas, pelo que esteja à vontade para manifestar a sua opinião.

Informação sobre a gravação e uso dos dados

Confidencialidade: tudo o que disser aqui será estritamente confidencial.

Participação voluntária: A sua participação na entrevista é voluntária pelo que não terá de responder a questões que não queira responder e pode ausentar-se desta entrevista, se assim o desejar, a qualquer momento.

Gravação: Esta sessão será gravada para que possa fazer uma análise cuidada daquilo que será dito. Se tiver qualquer objeção a que se faça o registo áudio, naturalmente não o farei.

Desta forma, autoriza o registo em formato áudio da entrevista?

Mais uma vez, um sincero obrigado pela colaboração e espero que possa apreciar o tempo que vamos estar a conversar.

Questões de abertura:

- Conte-nos mais sobre a vossa organização – como surgiu a ideia, o que fazem e qual é o vosso objetivo?

- Porque é que decidiu começar a sua própria empresa?

Notas:

Hipóteses Valor e Crescimento

Para Ries (2012), parte do desenvolvimento de um produto é o salto de fé: um fundador acredita no sucesso futuro do produto que deseja criar, mesmo que ainda não haja provas disso. Para fechar rapidamente a lacuna entre acreditar e conhecer, o fundador deve formular e testar duas suposições fundamentais:

- Na fase inicial de desenvolvimento do produto foram testadas as duas hipóteses?
- Hipóteses de valor;
- Hipótese de crescimento.
- Se sim, como testou essas hipóteses?
- Se não, porque é que não testou as hipóteses?

Notas:

Protótipos/PMVs

Ries (2012) afirma que, muitos fundadores investem demasiado tempo a trabalhar isoladamente no produto, sem saber se existem realmente clientes para ele. Se o objetivo é criar um negócio sustentável, deve-se primeiro descobrir o mais rápido possível se há alguma procura para o produto.

A maneira mais rápida e fácil de obter feedback do cliente real sobre sua ideia é criar uma versão mínima do produto.

- Na fase de desenvolvimento do produto, construíram e usaram um PMV (Produto mínimo viável)?
- Se sim, conte-nos um pouco mais acerca da experiência!
- Se não, como é que chegaram até aqui sem usarem um PMV?

Notas:

Medir

Segundo Ash Maurya (2016), na fase inicial as startups geralmente contam com duas medidas de progresso: que características estão a construir e quanto dinheiro estão a ganhar. Infelizmente, estas medidas não são confiáveis e podem estar a levar a startup para o caminho errado. Medidas tradicionais como receita, lucro e retorno do investimento (ROI), não são úteis nos testes iniciais porque todas elas apresentam valores negativos ou muito próximos de zero.

- Como foi medido o sucesso na fase inicial da vossa empresa?

- Como gerem essa informação e o que fazem com ela?

Notas:

Aprendizagem Validada

Para Ries (2012, 41), temos de aprender a verdade sobre quais é que são os elementos da nossa estratégia que estão a funcionar para concretizar a nossa visão e quais são dispensáveis. Temos de aprender o que os nossos clientes querem realmente, não o que eles dizem que querem ou o que nós pensamos que eles devem querer.

- A Startup recolheu feedbacks dos clientes?
- Se sim, que tipo de método utilizaram e com que importância tiveram no processo de tomada de decisão?
- Se não, porquê?
- Qual foi a maior limitação, ou dificuldade que observou nesta tarefa?

Notas:

Pivot

Segundo Ries, os fundadores sabem que não importa qual é o seu plano de negócios original, gerir uma start-up requer a navegação de um fluxo rápido de hipóteses, experiências e redirecionamentos, que muitas vezes resultam na adoção de um modelo muito diferente do inicial.

- Alguma vez pivotou a ideia?
- Se sim, conte-nos um pouco acerca da experiência?
- Se não, porque não pivotou a ideia?

Notas:

Método Lean Startup

- Conhecia o método Lean Startup?
- Se sim, o que pensa sobre o método no geral e que vantagens e desvantagens encontra?

Notas:

Questões de conclusão

- Se olhasse para trás, com a experiência que ganhou ao longo destes anos, faria algo de diferente?
- Que recomendação daria a alguém que está agora mesmo a começar a sua própria empresa?
- Gostava de adicionar alguma coisa de que não tenhamos falado?

Notas:

7.2 Email enviado aos empreendedores

Sou aluno do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) e estou neste momento a desenvolver a minha Tese de mestrado cujo tema é: Lean Startup: um caminho eficaz para o sucesso?

O objetivo do estudo é perceber se as práticas Lean Startup, implementadas pelos empreendedores, são fundamentais para o sucesso de startups e, ainda, perceber as suas limitações. Neste sentido, pretendia fazer uma recolha de dados qualitativos, através de entrevistas, de forma a perceber se as estratégias adotadas na fase inicial da startup coincidem com as do método Lean Startup. Por outro lado, pretendia ainda perceber a importância das mesmas para o sucesso da startup.

Pelo conhecimento e experiência que tem da realidade do lançamento de uma startup, o contributo da startup será relevante para prossecução deste trabalho pelo que, desde já agradeço a vossa colaboração. Encontro-me totalmente disponível para algum esclarecimento adicional, e, caso tenham disponibilidade, para marcar uma entrevista (idealmente presencial).

Guilherme Gomes