

**LEAN STARTUP: O MÉTODO DE GESTÃO DAS STARTUPS**  
**LEAN STARTUP: THE STARTUP MANAGEMENT METHOD**

Rafael Soares Pinto, Flávio Nastari da Rosa, Marcelo Bernardino Araújo, Alex Paubel

Junger

Universidade Nove de Julho, Brasil | Universidade Federal do ABC

alexpaubel@hotmail.com

**RESUMO**

Este artigo realizou o estudo junto aos autores de referência acerca do tema *startups*. O objetivo para tanto estava relacionado ao aprofundamento e estudo da metodologia utilizado para gerenciamento destas, a metodologia *Lean Startup*. Apresentou-se o conceito de startup, demonstrando suas características e aplicações. A partir deste entendimento, lançou-se luz sobre o modo de gerir e desenvolver produtos/serviços com grande potencial de escalabilidade, mas que ainda não desenvolveram seu modelo de negócios. Desta forma, apresentam-se conceitos como: MVP (produto mínimo viável), uma primeira versão de um produto ou serviço que pode validar um modelo de negócios; pivot, a capacidade de mudar a estratégia de acordo como o retorno o mercado; e Modelo Canvas, uma versão mais dinâmica do plano de negócios, onde a abordagem apresenta os pontos chaves do empreendimento, podendo ser facilmente adaptado as necessidades do empreendedor. A metodologia de gestão tem como base no modelo *Lean* da Toyota que visa eliminar desperdícios na cadeia produtiva. O modelo *Lean Startup* também atua sobre a ótica de eliminação de perdas, porém, seu foco tem a intenção de suprimir os prejuízos ocasionados pela criação de um produto ou serviço que o mercado não quer. Esta pesquisa trouxe de maneira breve, como empreendedores podem ser utilizar de novas ferramentas para validar suas iniciativas em ambientes de incertezas. Atuando sempre sobre a ótica do mercado e dos feedbacks recebidos em todos as fases da criação da ideia até chegar ao IPO – abertura de capital. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica, da qual pode se observar que o método é grande fator de sucesso para que *startups* se tornem empresas sólidas e que conseguem se manter no mercado por muito tempo.

**Palavras-chave:** Startup, Lean Startup, Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

This article carried out the study with the reference authors about the theme startups. The objective was to deepen and study the methodology used to manage these, the Lean Startup methodology. The concept of startup was presented, demonstrating its characteristics and applications. From this understanding, light has been shed on how to manage and develop products / services with great potential for scalability, but that have not yet developed their business model. In this way, concepts such as: MVP (minimum viable product), an initial version of a product or service that can validate a business model; pivot, the ability to change strategy according to how the market returns; and Model Canvas, a dynamic version of the business plan, where the approach presents the key points of the enterprise and can be easily adapted to the needs of the entrepreneur. The management methodology is based on the Toyota Lean model that aims to eliminate waste in the production chain. The Lean Startup model also works on the perspective of eliminating losses, but its focus is intended to eliminate the damages caused by the creation of a product or service that the market does not want. This research has brought briefly how entrepreneurs may be using new tools to validate their initiatives in uncertain environments. Always acting on the market's perspective and the feedback received in all phases of the creation of the idea until reaching the IPO – Initial Public Offering. We used a bibliographical research, which shows that the method is a great success factor for startups to become solid companies that can stay in the market for a long time.

**Keywords:** Startup, Lean Startup, Entrepreneurship.

## INTRODUÇÃO

Quantas e quantas vezes se escuta histórias de empresas que gastaram dinheiro, tempo e esforços no lançamento de produtos ou serviços e que, passado alguns meses estas fecham as portas ou cancelam o produto/serviço lançado? De acordo com um estudo da *Harvard Business School*, esse número chega a 75% de todos os novos empreendimentos (BLANK, 2013a). Estas mesmas empresas elaboram extensos planos de negócios, que julgavam abordar todas as variáveis possíveis, onde baseados em métricas estatísticas tentam prever o futuro, as receitas e as demandas dos clientes. O plano de negócio é uma boa ferramenta, porém apresenta um resultado estático em um ambiente que é cada vez mais de incertezas e mudanças.

As técnicas utilizadas pelas *startups* tem se demonstrado cada vez mais eficazes, portanto não estariam as empresas andando em direção contrária a um tendência da era da informação? O mercado cada vez mais tem demonstrado a necessidade da utilização de novas abordagens que possam auxiliar aos novos e antigos empreendimentos.

A gestão baseada no *Lean Startup*, busca eliminar os desperdícios, gerar valor para o cliente em todas as etapas do processo e basear os produtos a partir dos *feedbacks* dos clientes, adaptando as estratégias não às percepções dos empresários e gerentes, mas sim às percepções geradas no mercado em tempo real (RIES, 2012). Portanto, esta pesquisa baseou-se neste método de gestão, apresentando seus conceitos e a teoria de sua aplicação. Tendo como problema de pesquisa o que a metodologia utilizada para gerenciamento das *startups* pode agregar as práticas da administração?

## REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas não são ambientes isolados do resto do mundo, e um método que desconsidera os fatores externos está fadado a sofrer mudanças e adaptações. E é pensando neste contexto que se dá início ao processo *Lean* no Japão. A partir da tentativa de adoção do Fordismo nas indústrias automobilísticas japonesas, surge a necessidade de uma adaptação deste modelo.

O modelo proposto por Ohno (1997) conhecido como sistema Toyota de produção se tornou alvo de pesquisas e estudos, já que o modelo trazia benefícios que visavam eliminar desperdícios em um ambiente de incertezas.

Os pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, Womack e Jones (2004) desenvolveram um novo conceito denominado pensamento enxuto - *lean thinking* - introduzindo novos conceitos e elementos ao estudo realizado anteriormente denominado produção enxuta.

A abordagem difundida pelos pesquisadores se demonstra recorrente e fator atual, que deve ser estudada e aplicada nas empresas como fator estratégico de sucesso. Otimizando os recursos, agilizando os processos, orientando a equipe para os objetivos e integrando todo processo a visão organizacional, o método tem como objetivo maior eliminar desperdícios na cadeia produtiva. A partir deste método, Eric Ries e Steve Blank desenvolvem a metodologia *Lean Startup*, onde assim como o aplicado na Toyota, que busca eliminar desperdícios em todas as etapas de uma companhia nascente, da sua ideia a concepção.

## **STARTUPS**

Não poderíamos apresentar o método *Lean Startup* sem antes conceituarmos o que é *startup*. O que empresas americanas como *Google*, *Amazon* possuem em comum com a mineira *Samba Tech*, ou a paulista *Buscapé*? Todas tinham uma solução para alguma necessidade do mercado. Se o empreendedor tem a solução para algum problema e puder entregar resultados para resolver este tipo de problema, ele terá êxito (MULLINS, 2010). As empresas citadas são *startups* que deram certo e que estão consolidadas no mercado. A figura 1 apresenta estas empresas de maneira breve.

**Figura 1 - Exemplos de startups de sucesso**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

Blank e Dorf (2014) enfatizam que não se deve enxergar *startups* apenas como pequenas empresas. Elas possuem uma configuração que as torna *startups*, são feitas para atenderem grandes proporções de maneira escalável. A definição não se aplica a qualquer empresa, uma padaria, ou uma consultoria, mesmo atendendo muitos e muitos clientes estarão longe de ser uma *startup* adotando um modelo de negócios tradicional.

[...] o que é, exatamente uma startup? Uma Startup não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócios de uma startup caracteriza-se pela flexibilização de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles. (BLANK; DORF, 2016 p.xvii(sic)).

Ries (2014 p. 24) define: “uma startup é um instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.” Ele ainda enfatiza que o aspecto humano em seu conceito:

Frequentemente, perdemos de vista o fato de que uma startup não consiste num produto, numa inovação tecnológica ou até mesmo numa ideia brilhantes. Uma startup é maior que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana. [...] As startups são projetadas para enfrentar situações de extrema incerteza. Abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de um negócio existente, copiando o modelo de negócios, precificação. Cliente-alvo e produto, pode até ser um investimento econômico atraente, mas não uma startup, pois seu sucesso depende somente da execução – tanto que esse sucesso pode ser modelado com grande exatidão. (RIES, 2014 p. 25)

Ries quis mostrar que não são os produtos/serviços que geram uma *startup* de sucesso mas é o fator humano que possibilita a criação de uma empresa de sucesso e não o fato de se criar uma grande aplicação ou uma grande marca. E que empresas tradicionais não podem ser classificadas como startups, pois, estarem inseridas em um ambiente de incertezas é o que faz um modelo de negócios ser considerado uma startup.

Blank (2010b) define como “uma *startup* é uma organização formada para a pesquisa de um modelo de negócio repetível e escalável” (tradução nossa).<sup>1</sup> Ou seja, uma empresa em um ambiente de extrema incerteza com possibilidades de atender milhares de pessoas.

Maurya (2012) enfatiza que as *startups* correm o risco de que não existam pessoas interessadas por aqueles novos produto/serviços criados por elas. Reforçando o conceito de Ries (2014), este ambiente de incertezas gera a necessidade de um método de gerenciamento diferenciado. O *Lean startup*, pode ser considerado uma destas metodologias. Criado para auxiliar na gestão eficiente destas empresas nascentes, onde “Construir um produto de sucesso é mitigar riscos.” (MAURYA, 2012, p. 7).<sup>2</sup> Já que o empreendedor necessita eliminar a maior quantidade de riscos possíveis para alcançar o sucesso da *startup*.

## LEAN STARTUP

O método difundido por Ries busca aplicar os conceitos *Lean* a fim de evitar desperdícios, já que a estrutura das *startups* precisa ser enxuta, e em caso de falhas os impactos sobre a organização não sejam tão fortes. A Startup Enxuta ou Lean Startup adapta o processo Lean ao contexto do empreendedorismo, propondo que estes julguem seu progresso de maneira distinta do ponto do modo pelo qual outros tipos de iniciativas empresariais julgam. (RIES, 2014).

Assim como o método *Lean* que surge de uma evolução às necessidades industriais perante as variáveis do ambiente, o método *Lean Startup* também é uma evolução dos processos gerenciais para gerenciamento do *startups*.

A metodologia *Lean startup* se orienta em desenvolver um produto que as pessoas querem. Ries (2014) enfatiza que para gerenciamento das startups é preciso validar o aprendizado. *Startups* se baseiam em aprender como criar um negócio sustentável. O aprendizado em um ambiente de incertezas é grande, sendo que existe uma abundância de suposições sobre o que funcionará ou não. Os erros acontecem, e eles não serão problema desde que seja gerado conhecimento a partir deles.

---

<sup>1</sup> A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.

<sup>2</sup> Building a successful product is fundamentally about risk mitigation.

Portanto, Ries (2014) cria um método que auxilia os empreendedores a avaliar seus negócios de maneira diferente, denominada de Aprendizado Validado. Ajudando a desenvolver produtos inovadores, partilhando de interações rápidas com os clientes, em uma perspectiva de escalabilidade global, e tudo isso ao mesmo tempo. Tendo como base cinco princípios:

- a) Empreendedores estão em toda parte;
- b) Empreendedorismo é Gerenciamento;
- c) Aprendizado Validado;
- d) Contabilidade para a Inovação;
- e) Construir-Medir-Aprender;

O ciclo se dá por passos que englobam a concepção da ideia até o momento de identificar se a estratégia inicial deve continuar ou deve ser mudada. No primeiro passo, a ideia, o empreendedor deve se munir de respostas para suas hipóteses antes de gastar tempo e esforço produzindo algo que não se sabe ainda se alguém quer. O ciclo Construir-Medir-Aprender pode e deve ser utilizado juntamente com os preceitos do *Customer Development*<sup>3</sup>. Paiva (2012a) enfatiza que o empreendedor deve validar a ideia a partir das hipóteses do negócio, antes de construir algo. O autor ainda enfatiza que tudo que o empreendedor tem até este momento são apenas hipóteses e que estas podem ser definidas em dois tipos, hipóteses de problema e hipóteses de solução.

Hipótese de Problema: Muitos empreendedores pulam essa parte, eles já começam a partir da solução, se você é um desses, “jogue fora” sua solução (eu quero que você se desapegue do produto que você já imaginou) e comece do começo. Primeiro descubra se existe realmente um problema que as pessoas estão dispostas a investir (tempo, dinheiro ou curva de aprendizado) para solucionar. Se é um problema que você tem, excelente, mesmo assim você precisa ver se existem pessoas suficientes com o mesmo problema para saber se você terá um negócio (PAIVA, 2012a).

A hipótese de solução é o próximo passo, segundo Paiva (2012a), na criação de um modelo de negócios; indica que o empreendedor encontrou um problema que precisa ser solucionado, portanto é neste momento que ele deve identificar se as pessoas acham que soluciona o problema delas e se elas estão dispostas a investir na solução. Para serem validadas estas duas hipóteses, Paiva (2012a) recomenda não criação de um produto para validação desta, pois a velocidade na criação do produto não está na

---

<sup>3</sup> Ver Steve Blank e Bob Dorf – Startup – Manual do Empreendedor, para aprofundar sobre a metodologia Customer Development.

criação em si, mas na validação rápida do que os clientes querem, recomendado o uso das técnicas:

- a) Entrevista: recurso mais simples e fácil de usar para validar as hipóteses do empreendedor. Na entrevista serão abordados questões referentes ao comportamento das pessoas em situações passadas, buscando enxergar padrões para gerar aprendizado sobre os potenciais clientes;
- b) Pesquisa: recomendada após a realização da entrevista, já que o foco será questões quantitativas e não qualitativas e deve ser feita através de métodos estatísticos de pesquisas;
- c) *Landing Page*: a solução é apresentada de forma breve, sem que haja nenhuma funcionalidade apenas uma página com a proposta de valor, para identificar se as pessoas se as pessoas realmente buscam a solução.
- d) Teste A/B: a técnica consiste em um direcionamento de 50% das pessoas que acessam a *Landing Page* para página A e 50% das pessoas para a página B, as duas páginas conterão itens e propostas de valor diferentes sendo assim a partir da taxa de conversão se consegue medir qual das duas propostas possuem maior apelo.
- e) Concierge: consiste na entrega do serviço de forma manual, ou seja, simular o funcionamento de algum serviço sem que as pessoas percebam.

RIES (2014) sugere que uma vez validada a ideia deve se entrar rapidamente no processo de construção do produto minimamente viável, ou MVP – *minimum viable product* – pois ele permitirá um giro completo no ciclo Construir-Medir-Aprender utilizando-se o mínimo possível de recursos e tempo. A fase de medir serve para determinar se os esforços empregados no empreendimento estão gerando algum progresso, para assim construir o produto ideal. Nesta fase se aplica o conceito Contabilização da Inovação, onde se aplicará métricas para entendimento do comportamento dos consumidores. A partir deste entendimento o empreendedor pode se deparar com, mudar sua estratégia ou continuar: pivotar ou perseverar. Este é o momento mais importante segundo Ries (2014), pois será neste momento que o aprendizado gerado nos outros passos irá impactar sobre a decisão do empreendedor.

Ries apud Pesque (2012) resume o ciclo: determine uma hipótese sobre o seu produto; decida quais informações são necessárias para validar a hipótese; construa o



mínimo possível para poder agregar essas informações; Tire conclusões baseadas nos dados agregados. Continue ou comece novamente.

## **PRODUTO MINIMAMENTE VIÁVEL – MVP**

Katayama enfatiza que as *startups* se baseiam em suposições que são utilizadas como referências para o dia-a-dia:

Nestes tipos de ambientes é comum que as premissas do plano de negócio sejam utilizadas como referencia no dia-a-dia, e o progresso seja medido pelo avanço nas etapas deste plano. Mesmo em empresas que utilizam metodologias ágeis de desenvolvimento, apesar de releases de software serem menores e constantes, o loop de feedback geralmente fica restrito à equipe dentro da própria empresas até a abertura do produto para os testes alpha e beta. O problema é que quando o produto é colocado à prova real do mercado, parte das premissas do plano de negócios inicial não se mostram verdadeiras, e as projeções (principalmente de vendas/receitas) acabam não se concretizando plenamente. As causas podem ser inúmeras: falta de demanda real no segmento escolhido, posicionamento mal definido, má priorização de funcionalidades, preço não adequado, estratégia de marketing inadequada, etc. (KATAYAMA, 2010 p. 87)

Blank (2013b) afirma que nesses ambientes, a maior razão para o fracasso durante a criação de um produto não é o processo de desenvolvimento, mas sim o desenvolvimento de um produto que clientes não necessitam. E enfatiza que hoje produtos são construídos de forma rápida, entregando aquilo que o cliente almeja num clique de ajuste às reais demandas dos clientes, eliminando desperdícios ao se criar funções desnecessárias.

Reinertesen (1997) expõe que as grandes maiorias dos produtos lançados são mal sucedidos neste processo decorrente de falhas na sua concepção. Estas falhas muitas das vezes são advindas de uma visão que não consegue identificar o que o mercado deseja, ou mesmo o ignora. Muitas das vezes o desenvolvimento de produto se dá por redução de problemas técnicos que como citado por Peter Drucker em 1963: “Nada é mais inútil do que fazer com eficiência extraordinária algo que não precisaria ser feito de jeito algum.” (DRUCKER, 2006 p. 83).

Um produto mínimo viável (MVP) ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo construir-medir-aprender de *feedback* com menor esforço possível (RIES, 2014. p. 85).

Empresas que hoje se tornaram grandes corporações também já tiveram seu produto minimamente viável antes mesmo de ser difundido o método *Lean Startup*; empresas como o *Google*, *Amazon*, *Facebook*, *Youtube* lançaram versões de seus produtos que entregavam a proposta de valor sem todas as funcionalidades que se conhece hoje.

Ford citado por Maurya (2012, p. 22) diz “Se tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas diriam um cavalo mais rápido” O autor enfatiza que a frase é usada para embasar a descrença nas aspirações dos clientes, pois se Ford a tivesse seus clientes não teriam criado a *Ford Motor Company*. Mas a frase apresenta a real necessidade dos clientes, que era um meio de se locomover mais rápido e não simplesmente cavalos mais rápidos. Portanto, é trabalho do empreendedor identificar quais são os problemas dos clientes e solucioná-los.

## **PIVOT**

Depois de lançado um produto, mesmo sendo este um *produto mínimo viável*, a estratégia pensada para este ainda não foi validade realmente pelo mercado. Os empreendedores ainda possuem somente suposições sobre este mercado e sobre seus clientes, podendo muitas das vezes a estratégia pensada inicialmente não ser a que melhor se adapta às necessidades dos clientes.

Pode-se utilizar o exemplo do Paypal (RIES, 2014) que em seu começo deu bastante foco para pagamentos através de PDAs, e o que na verdade os clientes queriam era nas uma plataforma para pagamentos via e-mail, ignorando esta solução sofisticada criada por eles. Ries enfatiza que não basta se criar uma solução para os clientes dotados de todos os recursos inimagináveis, sendo que muitas das vezes eles só querem o básico. E que é neste momento que a empresa deve estar preparada para pivotar, ou seja, mudar sua estratégia inicial para se adaptar às verdadeiras necessidades dos clientes e do mercado.

Sendo assim, o ato de pivotar se dá pela mudança da estratégia da empresa para atender as reais necessidades do mercado, sendo este feito quantas vezes forem necessárias.

Ries (2014) ainda enfatiza que o ato de pivotar não se relaciona a mudar toda estratégia da empresa e que este ato pode estar ligado muitas das vezes a áreas específicas. Os *pivots* segundo o autor podem ser dos seguintes tipos:

- a) Mudança específica - *Zoom-in Pivot*;
- b) Mudança ampliada - *Zoom-out Pivot*;
- c) Mudança de cliente - *Customer Segment Pivot*;
- d) Mudança de necessidade do Cliente - *Customer needPivot*;
- e) Mudança de plataforma - *Platform Pivot*;
- f) Mudança na arquitetura do negócio – *Business Architecture Pivot*;
- g) Mudança no valor capturado - *Value Capture Pivot*;
- h) Mudança na estratégia de crescimento - *Engine of Growth Pivot*;
- i) Mudança de canal - *Channel Pivot*;
- j) Mudança de tecnologia - *Technology Pivot*.

A estratégia deve ser baseada em métricas que possam auxiliar os empreendedores a medir, e ter apontamentos para qual caminho seguir. Estas métricas precisam demonstrar como esta o processo de busca por um modelo de negócio e, se no final será possível a empresa viabilizar seu negócio de maneira escalável ou se deverá mudar (pivotar) para um novo modelo. (BLANK, 2014).

Sobre a luz destes conceitos pode-se dizer de forma resumida que o ato de pivotar, se dá por modificar a estratégia da empresa aos feedbacks do mercado, sendo um ato de aprendizado que induz a empresa a não se prender a suposições e nem a uma estratégia estática. Possibilita assim a criação de uma empresa mutável e adaptativa às incertezas externas.

## **MÉTODO MODELO CANVAS**

Muito se fala sobre o plano de negócios, sobre como este pode ajudar o empreendedor e como este auxilia no entendimento do mercado e do próprio negócio em si. A ideia de Blank sobre o plano de negócios demonstra um entendimento sobre o mesmo. “Nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com clientes”. (BLANK, 2014). Este documento estático e complexo muitas das vezes, tira uma

fotografia de um mercado que não é estático, sendo um modelo que despende de tempo e trabalho, e que muitas das vezes seu aproveitamento não será de máxima eficácia.

Precisamos de um conceito de modelo de negócio que todo mundo entenda: um que facilite a descrição e discussão. Precisamos começar a partir do mesmo ponto e falar sobre a mesma coisa. O desafio é que o conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, apesar de não simplificar as complexidades de como as empresas funcionam (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 15).

Pensando nisso, o método Modelo Canvas surge para a criação deste plano de negocio de maneira mais dinâmica e rápida. Entregar uma solução que facilita na identificação das oportunidades e é completamente mutável, à medida que as mudanças do cenário forem ocorrendo.

Criado por Alexander Osterwalder, ela é uma ferramenta dividida em nove blocos, que conseguem definir os principais pontos importantes no negócio nascente, ou seja, na alma do empreendimento.

Seu preenchimento recomendado sugere um processo para o desenho do modelo de negócios, gerando numa fase inicial de *brainstorming* as ideias e possibilidades, para em seguida se discutir e analisar para consolidação do modelo. O objetivo é preencher o modelo Canvas com as principais definições de cada componente. Descrevendo o modelo de negócio em uma visão macro para que o empreendedor possa identificar quais são as hipóteses mais questionáveis e avançar na produção do MVP – produto mínimo viável (SANTOS, 2010).

O *Business Model Canvas* se demonstra grande aliado para criação de negócios de maneira rápida e ágil, fazendo o empreendedor visualizar o negócio de forma sistemática e integrado como um todo.

O caminho a percorrer pelas *startups* em sua fase inicial está completamente ligado ao aprendizado, transformando hipóteses em um negócio viável e escalável. Mesmo que este primeiro modelo de negócios não se sustente na prática, o desperdício em tempo e esforço que se teria ao elaborar um plano de negócios é eliminado dando lugar a questionamentos dinâmicos na busca de evidências para as suposições sobre o negócio.

Assim exposto o modelo Canvas, se finaliza a apresentação das ferramentas utilizadas na metodologia Lean Startup. Onde a capacidade dos gestores e empreendedores de se adaptar ao mercado, cliente tanto quanto o ambiente como um através destas ferramentas apresentadas se dará de uma maneira mais dinâmica e menos

dispendiosa. Tendo visto, que um dos principais focos é a eliminação de qualquer desperdício.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusão desta pesquisa, identificou-se aspectos que proporcionam o acesso a práticas do empreendedorismo. Práticas que permitem com que qualquer um com uma ideia possa não criar uma empresa, mas descobrir se realmente descobriu um novo jeito de integrar as pessoas, maquinas, empresas ou até descobrir se irá mudar o mundo. Para essa revolução este empreendedor pode criar um modelo, que verificará se realmente existe um problema para aquela solução, se existe pessoas dispostas a pagarem por aquela solução, criando um produto que entrega toda proposta de valor pensada pelo empreendedor de maneira rápida, barata e dinâmica, baseado sempre nos *feedback* dos clientes.

O modelo estudado apresenta uma aplicação não somente restrito as *startups* mas também as empresas tradicionais podendo seu método ser explorado em outros aspectos do empreendedorismo. Claro que adaptado as necessidades dos empreendedores.

Os itens estudados nesta pesquisa possibilitam a comprovação da literatura relacionada às práticas empreendedores nas *startups*. E que a administração de empresas precisa se adaptar as novas ferramentas que em um primeiro olhar possa parecer um modismo, mas que na verdade busca dinamizar e facilitar a prática do empreendedorismo. Onde, o empreendedor não é somente aquele que monta um novo empreendimento, podendo os empregados e gestores empreender dentro das empresas onde estão inseridos onde a utilização de práticas como MVP pode economizar muitos milhões para as empresas.

## REFERÊNCIAS

BLANK, Steve. **Por que o movimento lean startup muda tudo**. 2013a. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/por-que-o-movimento-lean-startup-muda-tudo>> Acesso em: 07 jan. 2018.

BLANK, Steve. **What's A Startup? First Principles**. 2010b. Disponível em:  
<<http://www.steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-firstprinciples/>>.  
Acesso em 07 jan. 2018.

BLANK, S. **The four steps to ephiphny: Sucessful strategies for products that win**. 5 ed. [S.L.]: Quad/grafics, 2013b.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup - manual do empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

DRUCKER, P. F. **Drucker: O homem que inventou a Adminstração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KATAYAMA, E. **A contribuição da indústria de manufatura no desenvolvimento de software**. 2010. Disponível em:  
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-11042012-102429/pt-br.php>>  
Acesso em: 14 jan. 2018.

MAURYA, A. **Running lean: Iterate from plan a to a plan that works**. 2. ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012.

MULLINS, J. W. **The new business Road test: What entrepreneurs and executives should do before wrinting a business plan**. 3. ed. Gosport: Ashford Colour. 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. London: Wiley John & Sons. 2010.

PAIVA, T. **Hora de colocar o plano em prática...será mesmo?** Bizstart, 2012. Disponível em: < <http://bizstart.com.br/mao-na-massa/hora-de-colocar-o-plano-em-pratica-sera-mesmo>> Acesso em: 06 de jan. 2018.

PESCE, B. **A menina do vale:** Como empreendedorismo pode mudar sua vida. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.

REINERTSEN, D. G. **Managing the design factory:** A product developer's toolkit. Washington: Free Press, 1997.

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

SANTOS, E. **Desenhando o modelo de negócio da Startup.** Manual da startup, 2010. Disponível em: < <http://www.manualdastartup.com.br/blog/desenhando-o-modelo-de-negocio-da-startup/> > Acesso em: 14 jan. 2018.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo:** Baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.