

ESTUDO DO PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL EM LEAN STARTUPS DE SÃO PAULO

Carlos Roberto Franzini Filho (UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI)
crfilho@anhembi.br

Carlos Eduardo Franzini (UNINOVE) franzinice@gmail.com

Silvio Maurício de Souza (UNINOVE) silvio.bn.souza@gmail.com

Resumo

Startups são empresas nascentes normalmente de base tecnológica, usando de estratégia de mercado e perspicácia do empreendedor para obter sucesso e abrangência de negócio. Uma Lean Startup carrega consigo uma gama de incertezas e com o propósito em diminuir os riscos e aumentar as chances do sucesso de um produto no mercado, está apresentado neste estudo, o método MVP que pode ser eficaz para o negócio do empreendedor. Com características exploratória, a pesquisa se vale da aplicação de uma *survey* com o objetivo verificar a utilização da ferramenta do produto mínimo viável para testar seus negócios e se o uso da mesma diminui o risco de fracasso de uma startup. Os resultados apontam para uma boa aderência da utilização da ferramenta MVP em Lean Startups paulistas. Espera-se contribuir com este trabalho com entendimento positivo sobre a adesão do MVP em *Lean Startups*.

Palavras-Chaves: Lean startup, Produto Mínimo Viável, empreendedorismo.

1. Introdução

Existem dois perfis de empreendedorismo, o empreendedorismo da necessidade, onde o indivíduo sem opção de emprego que se arrisca num novo negócio em busca de uma chance, e o empreendedorismo de oportunidade, onde o ativo é visionário e conhece o caminho a percorrer usando de um planejamento para geração de riquezas. Segundo Dornelas (2005), o processo de uma *startup* começa quando as condições externas propiciam condições para um novo empreendimento, são esses os elementos considerados cruciais para a origem e alavancagem de uma *startup*. *Startup* é um termo usado para empresas nascentes que estão tentando entrar no mercado com ideias novas e inovadoras buscando o possível sucesso. Ries (2012) aponta que essas empresas inovadoras terão pela frente uma gama de incertezas, onde a principal atividade de uma *startup* é conseguir transformar ideias em produtos, medir a reação dos clientes quanto à proposta e tomar como aprendizado cada passo dado.

Atualmente, a maioria dos autores apontam que empreender leva à grandes incertezas de mercado e altos riscos de perda. Para Ries (2012), empreender é administrar, citando a *startup* como uma instituição que deverá ter uma gestão diferenciada e específica, utilizando de métodos eficazes para se aderir à um contexto de extrema incerteza. A diferença entre *startups* que fazem sucesso e as que falham é a rapidez com a qual elas conseguem aprender com seus erros, avaliar aceitação dos seus produtos e testar novos conceitos. Com o objetivo de aumentar as chances do empreendedor em obter sucesso, algumas metodologias têm sido difundidas nas empresas iniciantes, uma delas é a metodologia *Lean Startup* ou *Startup* enxuta. Baseada no sistema Toyota de produção, terminologia propagada por Ries com a publicação de seu livro “*The Lean Startup*”, onde analisa processos individualmente a fim de eliminar todo possível desperdício

O MVP (*Minimum Viable Product*, em português, Produto Mínimo Viável) é uma sequência de testes de um produto no mercado, em específico, testes diretos com o cliente identificado a viabilidade do negócio. Esta ferramenta serve para que o empreendedor tenha uma visão inicial da *startup*. Tal ferramenta propõe uma investigação para entender o andamento de aplicabilidade e viabilidade do produto, neste processo de utilização, ainda revelando as falhas e possíveis melhorias para que seja ajustado antes de ser lançado, partindo do princípio onde o feedback do cliente irá direcionar o rumo que o produto deverá tomar, dando à *startup* uma possibilidade maior de sucesso. Definindo-se assim a importância da ferramenta aplicada em uma *Lean Startup*.

Diante deste cenário, o objetivo deste trabalho é verificar a aplicação da ferramenta MVP em lean *startups* Paulistas, como meio de teste da viabilidade de mercado antes do lançamento do produto para diminuir as chances de fracasso inicial.

2. Referencial teórico

O termo startup é formado por duas palavras *Start* (começar) *up* (diante) que unem o empreendedorismo e a inovação. Startups são novas organizações empresariais que estão entrando no mercado diante de um mundo de incertezas e concorrências, buscando por inovações para aplicar em seus processos. “O termo startup doravante é utilizado para referenciar empresas nascentes, que atuam a pouco tempo no mercado” (XAVIER; CANCELLIER, 2008).

Por quais razões as startups fracassam tanto? Ries (2012) propõe uma explicação tangível, dizendo que um dos problemas principais é que as startups não conhecem seus clientes ou como devem ser seus produtos de fato, e à medida que o mercado é cada vez mais incerto, não há como prever o que pode “vingar” ou não, o que leva muitas *startups* a um desempenho ruim, onde os antigos métodos gerenciais não atendem à nova realidade das empresas nascentes. Segundo Blank (2007), as startups falham, pois os clientes não estão interessados no produto e não por falha no desenvolvimento do produto. O modelo de desenvolvimento de clientes consiste em pesquisar o nicho de clientes até então desconhecido a partir de uma visão inicial constituída pelos empreendedores. O modelo é diferente das soluções tradicionais propostas até hoje, que desenvolvia o produto ou serviço à partir do cliente, o modelo passa a desenvolver o cliente a partir do produto ou serviço.

As startups por serem movidas constantemente por inovações e enfrentarem situações de extrema incerteza, não podem utilizar ferramentas de administração geral, afinal elas não são projetadas para lidar com esse tipo de situação. Para Blank (2013) se você seguir a antiga fórmula de escrever um plano de negócios, achar investidores, montar um time, introduzir um produto e começar vendendo, possivelmente em algum ponto dessa sequência de eventos ocorrerá um problema. Um estudo feito por Shikhar Ghosh em 2012 para a Harvard Business School, mostra que 75% das startups fracassam.

O MVP (Minimum Viable Product, em português, Produto Mínimo Viável) é um conjunto de aplicações testes de uma ideia ou produto em um nicho alvo no mercado, com o objetivo de obter um feedback dos negócios antes mesmo de seu lançamento propriamente dito, se trata normalmente de uma das primeiras etapas que um empreendedor deve adquirir

em sua startup o guiando para que não desperdice seus recursos materiais e financeiros. O conceito do MVP tem sido muito notado como gancho fundamental nas startups estando diretamente ligado com o conceito lean startup (startup enxuta), pois definir uma meta de MVP pode diminuir o tempo total gasto e as despesas, tendo em foco evitar que se invista em um produto completo sem saber se há mercado para tal.

De acordo com Ries (2012), o MVP serve para ajudar os empreendedores no processo de aprendizagem do seu negócio e não à terminá-lo, quando se projeta um MVP ele não só serve para responder aos questionamentos e ao design propostos como também para testar hipóteses do produto.

Para Blank (2013), MVP se trata de uma proposta de valor do negócio, sendo que se utiliza do menor número de recursos possíveis para a criação inicial do produto solucionando os pontos críticos de algum problema à surgir, assim demonstrando seu valor inicial de mercado.

Os tipos de MVP segundo Caroli, (2016) para ajudar na estratégia inicial do empreendedor são definidos no quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de MVP

Nome	O que é	Prós	Contras	Exemplos
Papel	Desenhos jogados fora, feitos à mão, de uma interface para usar como protótipo, ou exemplos ilustrados de um projeto	Fácil de fazer, visual, cria entendimento compartilhado	Interação limitada, não testa usabilidade ou hipótese	Diagramas, wireframes, esboços
Protótipo interativo	Maquete interativa, clicável, de um protótipo ou projeto	Testa design e usabilidade, itera soluções rapidamente, usa entrevistas qualitativas com clientes	Não testa hipótese ou tecnologia de apoio	HTML ou maquetes clicáveis, vídeos
Concierge	Um serviço pessoal, em vez de um produto, que manualmente guia o cliente pelo processo, usando os mesmos passos propostos para resolver o problema do cliente no produto digital. O nome deriva do concierge de hotel	Reduz a complexidade, suporta pesquisa generativa, valida suposições qualitativamente com baixo investimento	Escalabilidade limitada, é manual e tem uso intensivo de recursos, o cliente sabe do envolvimento humano	Os fundadores do AirBnB oferecendo camas infláveis para clientes durante a Convenção Democrática Nacional.

Mágico de Oz	Produto real em operação. Apesar de nos bastidores, todas as funções são executadas manualmente sem o conhecimento da pessoa que está usando o produto	Uma solução em operação da perspectiva do cliente, uma pessoa no papel do mágico pode conseguir insight valiosos com um envolvimento mais próximo; possibilita pesquisa de avaliação para preço e validação da proposta de valor	Escalabilidade limitada devido a um alto comprometimento de recursos; pessoa no papel do mágico deve gostar da funcionalidade da solução proposta; difícil avaliar sistemas com um componente de interface gráfica grande	Os sócios ligando e pedindo táxi para clientes iniciais no EasyTaxi.com
--------------	--	--	---	---

Micronicho	Reduzir todas as features do produto ao mínimo, socializar e direcionar tráfego pago para o produto, para descobrir se os clientes estão interessados ou dispostos a pagar por ele	Um teste altamente focado, dedicado a qualquer tópico específico, exige mínimo esforço	Precisa de investimento financeiro para gerar tráfego, há competição por palavras-chave e cliques	O fundador da Kettle & Fire disponibilizou um página web muito simples oferecendo o produto para a dieta paleo (uma caixa de caldo de ossos!). Uma campanha no oadwords gerou o tráfego inicial.
------------	--	--	---	--

Software em operação	Produto em operação funcionando plenamente para resolver o problema de um cliente, equipado para medir comportamento de cliente e interações	Testa hipótese em um ambiente real, valida suposições qualitativamente	Caro, precisa de investimento em pessoas e ferramentas	Teste A/B, funis de conversão, otimização de referência
----------------------	--	--	--	---

3. Metodologia

Para atingir ao objetivo proposto, foi aplicado uma *survey* exploratória caracterizada de forma transversal, que segundo Kumar (2011), é a forma de pesquisa que enfoca seu objeto de estudo uma única vez, em um período determinado no tempo, ou seja, a coleta de dados foi realizada em um tempo específico apenas, para descrever e analisar as variáveis dos resultados nesta pesquisa. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009) não existe uma regra para qual seja o tamanho da amostra, visto isso, foram convidadas 106 Lean Startups Paulistas para compor os resultados da pesquisa e as startups foram escolhidas por conveniência na sede da *Google*.

Para Creswell, Marconi e Lakatos (2010), são definidas assim as variáveis de estudo:

- Variáveis independentes: são aquelas que influenciam, determinam ou afetam outras variáveis de forma determinante, causando efeitos nos resultados. Neste estudo são as práticas da metodologia da ferramenta lean (MVP). Para as variáveis independentes, foram empregadas as práticas de Ries (2012), o qual descreve sobre a utilização da ferramenta MVP em *Startups*, passagem descrita na revisão bibliográfica. A seguir está apresentada no quadro 2 as práticas utilizadas para o MVP.

Quadro 2 - Questões para variáveis independentes

Práticas da ferramenta <i>Lean (MVP)</i>	Questões para estudo
Utilização da ferramenta	4 - Utiliza/utilizou a ferramenta do Produto Mínimo Viável (MVP) para testar o seu negócio no mercado?
Teste do MVP	6 - Quanto tempo levou, desde a fase de criação da <i>startup</i> , para testar pela primeira vez o MVP?
Tipos de MVP	7 - Qual o tipo de MVP utilizado?
MVP	10 - Quantas alterações houveram no MVP desde o primeiro teste?
O MVP diminui o fracasso	16 - Você acredita que o MVP aumenta a chance de sucesso de uma <i>Lean Startup</i> quando utilizada de forma adequada?
Custo de aplicação	9 - Qual o custo de aplicação do primeiro MVP em sua <i>Lean Startup</i> ?
<i>Feedback</i>	17 - A utilização do MVP alcançou as expectativas iniciais?
Ciclo <i>Feedback</i>	11 - O quanto você concorda com essa afirmação: "Nosso principal objetivo em utilizar o MVP é testar a viabilidade do produto"?

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Variáveis dependentes: são aquelas que sofrem influência das variáveis independentes, consiste nos fenômenos à serem explicados. No presente estudo a variável dependente é o estado de desenvolvimento de Lean Startups com a utilização do MVP. A fim de perceber a influência que a utilização do MVP teve para com a *lean startup*, foi proposta uma questão composta por três situações:
 - “12 - Escolha a alternativa que melhor representa a situação da Lean Startup com o uso do MVP:
 - Já conhecemos os nossos clientes
 - O MVP influenciou no aprendizado
 - Atuou de forma rápida, assertiva e com o mínimo de custo possível”

Segundo De Winter e Dodou (2010), a escala *likert* é utilizada em pesquisas quantitativas registrando o grau de concordância do entrevistado quanta à questão proposta, onde, a pontuação final da escala é a soma de todas as pontuações de cada item. Desta forma foi construído uma atribuição de pontuação para cada resposta conforme ilustrado no quadro 3, somando os pontos para cada *Startup*. Quanto mais alto for resultado total, melhor a aderência da ferramenta MVP na *lean startup*.

Quadro 3 - Pontuação quanto à concordância

0 pontos	1 ponto	2 pontos	3 pontos	4 pontos
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Variáveis de controle: são aquelas utilizadas para caracterização da amostra de pesquisa, que neste estudo é utilizado para delinear a amostragem. Para descrever a amostra, houve a coleta das características do empreendedor e das startups conforme o quadro 4. As perguntas quanto classificadas na variável de controle, não são feitas numa ordem sequente, para não conflitar com outras questões e causar a não compreensão do respondente.

Quadro 4 - Questões de caracterização da amostra

Variável de controle	Questões para estudo
Motivo de iniciar uma <i>lean startup</i>	3 - Dentre os motivos a seguir, qual seria o que te levou à pensar em iniciar uma <i>Lean Startup</i> ?
Segmento da <i>Startup</i>	Qual o segmento da <i>Startup</i> ?
Conhecimento <i>Lean</i>	2 - Qual o nível de conhecimento sobre a metodologia <i>Startup Enxuta</i> ?
Dificuldade	13 - Entre os itens a seguir, em qual ponto houve uma maior dificuldade?
Experiência do empreendedor	14 - Quantas vezes você iniciou uma <i>Startup</i> que não obteve êxito?
Estágio de desenvolvimento	1- Em que fase sua <i>Startup</i> se encontra no momento?

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise e discussão dos resultados

Para a análise de dados foi feita em cima das três variáveis apresentadas anteriormente, as variáveis dependentes (índice que mede a situação da *lean startup* quanto à utilização do MVP), variáveis independentes (práticas da ferramenta MVP) e com relação às variáveis de controle, foi utilizada a estatística descritiva sendo elas: média, moda, desvio padrão e frequência.

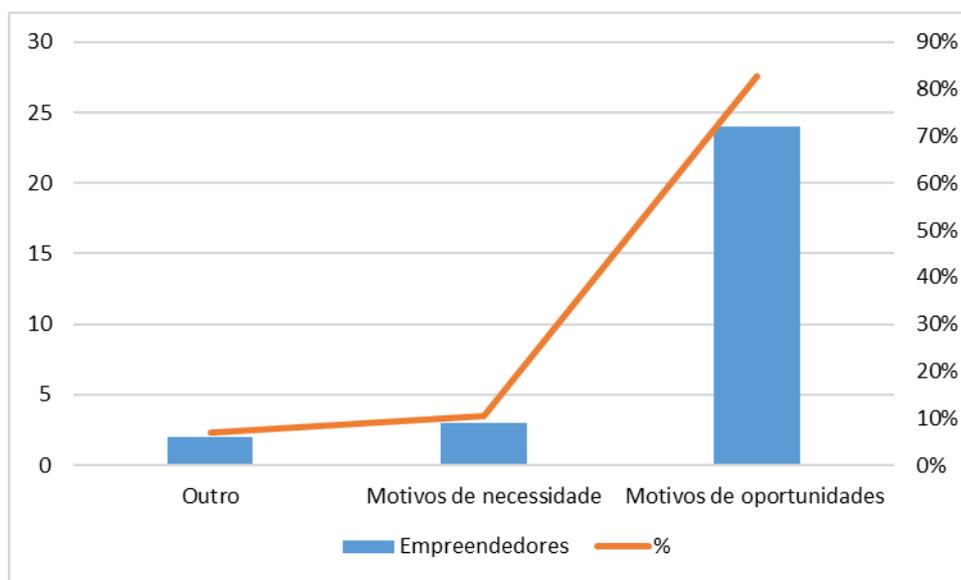
A seguir estão apresentadas as variáveis de controle para caracterização da amostra. Uma importante variável para medir o perfil da amostragem é o motivo pelo qual o

empreendedor iniciou uma startup, pensando nisso foi formulada uma questão para analisar qual o interesse que novos empreendedores têm em iniciar uma nova empresa com a metodologia lean. Foi dado como opções de resposta:

- Motivos de necessidade (arriscar em um novo negócio)
- Motivos de oportunidades (já com a ideia formada de um negócio inovador)
- Outros.

Na figura 1, observa-se que o maior índice de resposta pesou para os motivos de oportunidade, com cerca de 83% do total, que segundo Dornelas (2005) o empreendedor de oportunidade é visionário e conhece o caminho a percorrer usando de um planejamento para geração de riquezas.

Figura 1 – Motivação para iniciar uma *startup*



Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao segmento das startups, 90% alegaram ser do tipo plataforma digital, 3% com produto fixo e 7% responderam se tratar de outros tipos de empreendimento. Mesmo que os dados apontam que a grande maioria são empresas da internet, não se torna uma regra, essa maior frequência ocorre devido ser bem mais barato criar uma empresa de software do que uma indústria.

Os empreendedores foram questionados quanto ao conhecimento sobre a metodologia startup enxuta, para fazer jus à utilização da ferramenta lean (MVP), assim 45% afirmaram conhecer e utilizar a metodologia, 52% afirmaram conhecer como meio de negócios e apenas

3% responderam conhecer parcialmente, e mesmo conhecendo parcialmente sobre a metodologia essas startups utilizou/utilizam a ferramenta MVP para testar seus negócios.

Para compreender melhor qual a maior dificuldade enfrentada por uma startup, foi feita uma pergunta para identificar as possíveis causas de dificuldade e o resultado está apresentado na tabela 1:

Tabela 1 - Ponto de maior dificuldade

Dificuldade	Frequência	Porcentagem
Em relação à busca pelos clientes	13	45%
Em relação ao custo gerado	8	28%
Em relação ao tempo de aplicação do MVP	4	14%
Não tive nenhuma dificuldade citada acima	3	10%
Não responderam	1	3%
	29	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que a maior dificuldade que as startups enfrentam é em relação à busca pelos clientes (45%), um dos motivos que Ries (2012) aponta como causa do fracasso, o não conhecimento de seus clientes

Em seguida, os empreendedores foram questionados quantas vezes eles iniciaram uma startup até o dado momento que não obtiveram o sucesso esperado conforme ilustrado na tabela 2. Dos 21% das startups que obtiveram sucesso de primeira, foi verificado que 100% delas utilizaram a ferramenta MVP como teste de viabilidade, dos 76% que fracassaram mais de uma vez foi observado que 67% delas não utilizaram o MVP, 33% utilizaram e 38% não responderam sob.

Tabela 2 - Quantidade de Startups sem sucesso

Iniciou uma <i>Startup</i>	Porcentagem
1 - 2 vezes	69%
3 - 4 Vezes	3%
Mais de 4 vezes	3%
Minha Startup obteve sucesso	21%
Não respondeu	3%
	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

As *startups* foram questionadas a respeito do seu estágio de desenvolvimento conforme a tabela 3, onde se observa na tabela abaixo que 62% das startups já estão em fase de consolidação de seus produtos no mercado ou já se estabilizaram.

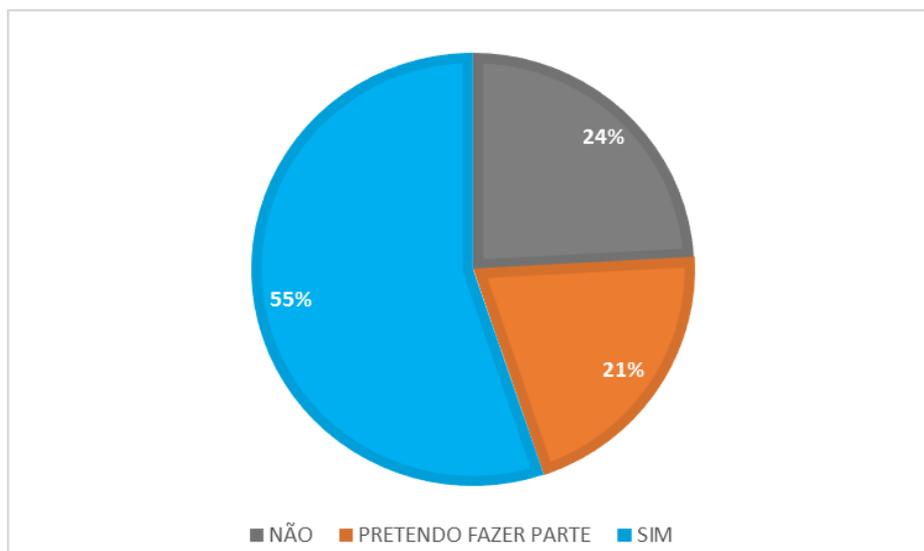
Tabela 3 - Desenvolvimento das startups

Momento	Frequência	Porcentagem
Fase criação	2	7%
Fase Inicial	3	10%
Fase de alavancagem	6	21%
Fase de consolidação	10	34%
Fase de estabilização	8	28%
	29	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme figura 2, foi verificado se as *lean startups* paulistas faziam parte de alguma incubadora ou aceleradora para alavancar seus negócios, foi feita uma pergunta e como resultado se observa no gráfico abaixo:

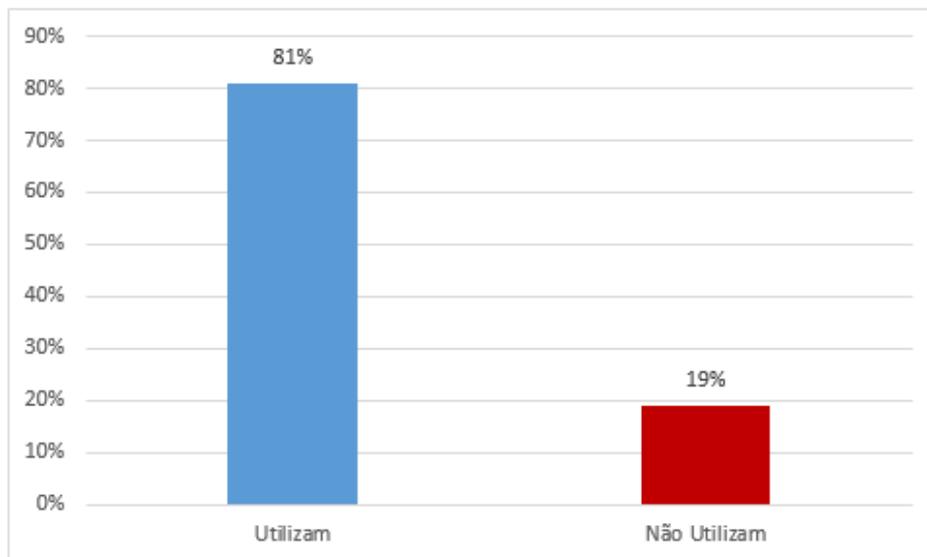
Figura 2 – Participação de incubadoras ou aceleradoras



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 3, observa-se que 81% das startups paulistas usam ou já usaram o MVP como teste de viabilidade de seu negócio, e apenas 19% não à utiliza ou nunca utilizou. Quando o MVP é utilizado para testar um negócio, ele rapidamente trará os dados e as informações necessárias da viabilidade do investimento.

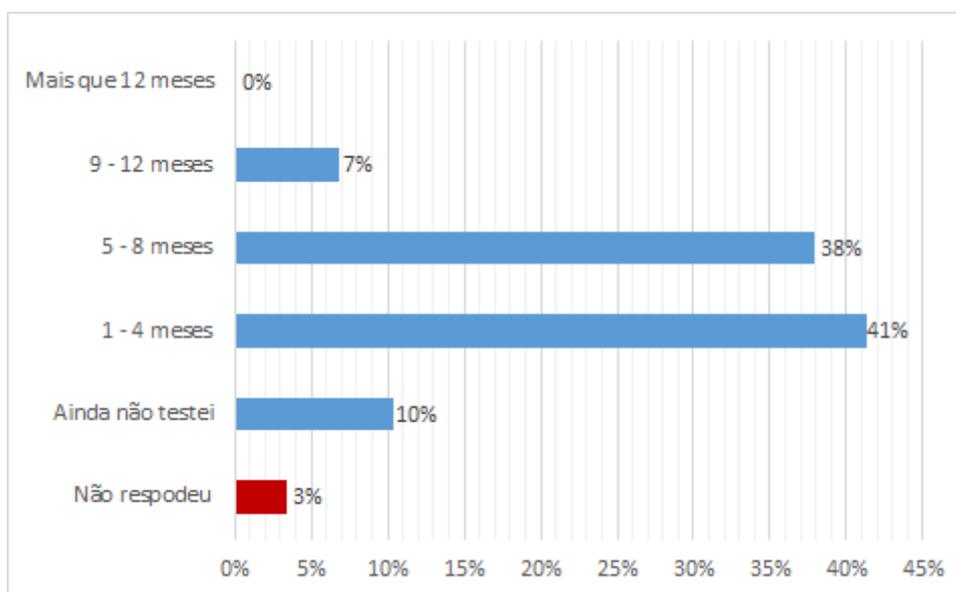
Figura 3 – Utilização do MVP



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir foi verificado o tempo que levou para a aplicação do MVP desde a criação da startup, sendo o ideal que o MVP esteja pronto o mais breve possível para que assim não haja desperdícios de tempo, dinheiro e esforços. Observa-se na figura 4 que 41% das startups aplicaram o MVP entre 1 e 4 meses desde a existência da startup, apenas 7% tiveram uma maior demora na aplicação da ferramenta, entre 9 e 12 meses.

Figura 4 – Utilização do MVP



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 4, observa-se que 34% das startups utilizaram o tipo em que o MVP serve para resolver um problema do cliente, o software em operação.

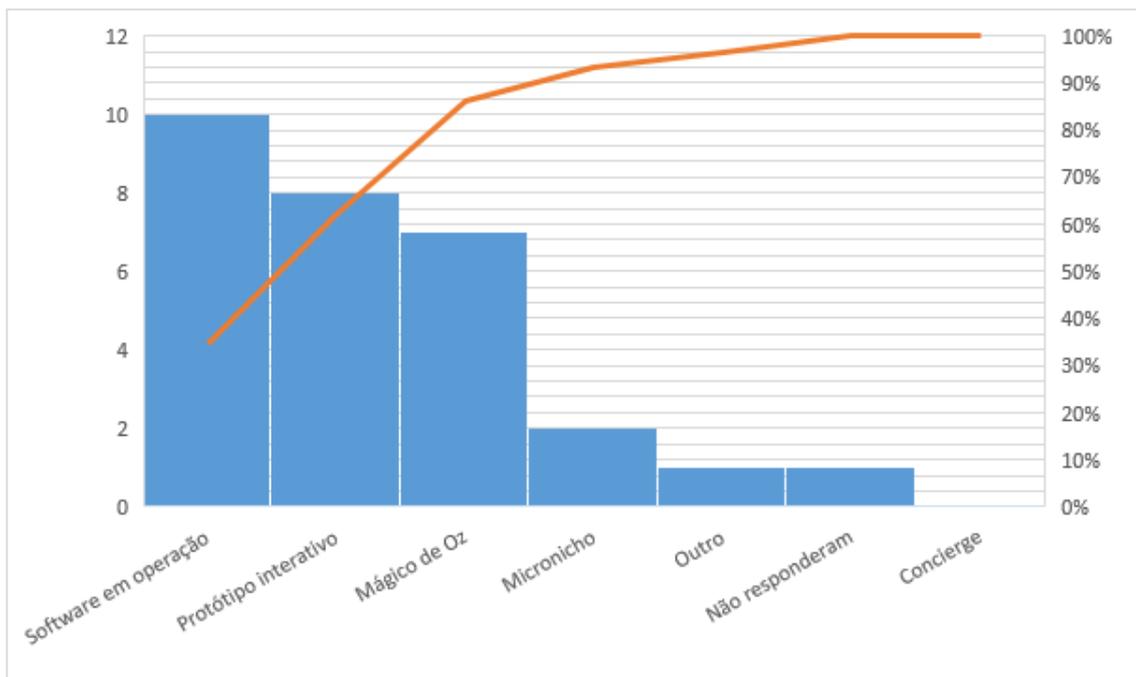
Tabela 4 - Tipos de MVP Utilizado

Tipo de MVP	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Mágico de Oz	7	24%	24%
Micronicho	2	7%	31%
Protótipo interativo	8	28%	59%
Software em operação	10	34%	93%
Concierge	0	0%	93%
Outro	1	3%	97%
Não responderam	1	3%	100%
	29	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 5 constitui um gráfico de histograma (pareto) onde observa-se que 80% das startups usam apenas 20% dos tipos de MVP apresentados por Caroli (2016).

Figura 5 – Tipos de MVP utilizados



Fonte: Elaborado pelos autores

Na questão seguinte ilustrada na tabela 5, o objetivo foi avaliar a aplicação do MVP referente à quantidade de mudanças que ele teve durante o *feedback* com o cliente. Observa-se que 59% dos MVPs utilizados tiveram muitas alterações durante o processo de aprendizagem do ciclo feedback.

Tabela 5- Quantidade de Mudanças do MVP

Alterações	Índice de mudança	Frequência	Porcentagem
Nenhuma alteração	0	9	31%
Poucas alterações	1 à 5	1	3%
Muitas alterações	> 5	17	59%
Não responderam	-	2	7%

29

100%

Fonte: Elaborado pelos autores

As *startups* foram questionadas se acreditam que o MVP aumenta a chance de sucesso de uma *Lean Startup* quando utilizada de forma adequada. percebe-se que a maioria concorda totalmente que a ferramenta MVP aumenta a chance de sucesso de uma *Lean Startup* conforme ilustrado na tabela 6.

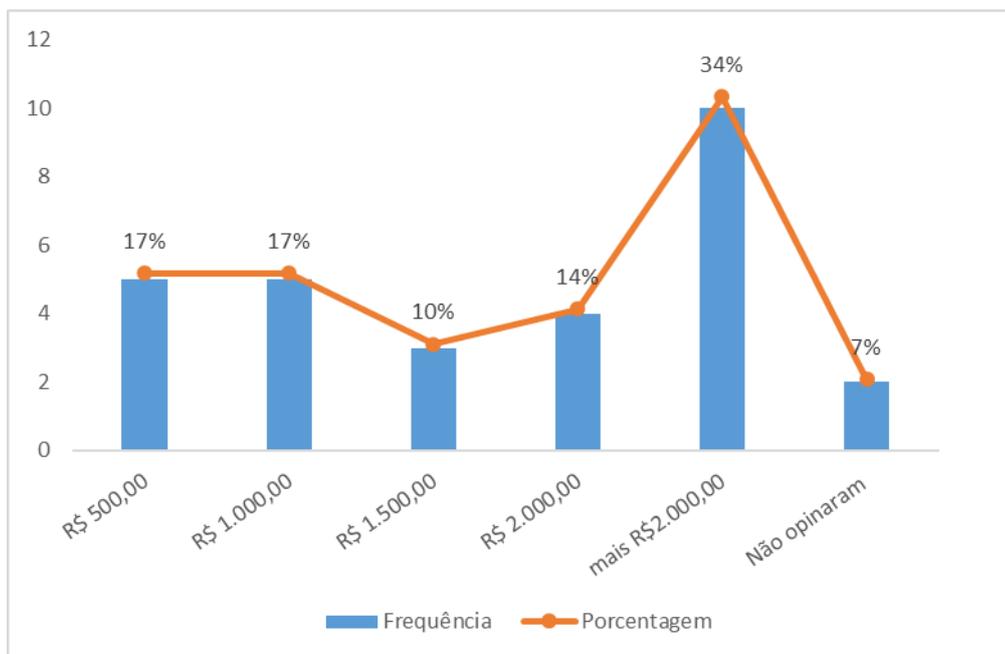
Tabela 6- O MVP aumenta as chances de sucesso de uma startup?

	Likert	Frequência	Pontuação
Discordo totalmente	0	1	0
Discordo	1	1	1
Não concordo nem discordo	2	0	0
Concordo	3	11	33
Concordo totalmente	4	16	64
		29	98

Fonte: Elaborado pelos autores

Como o objetivo do MVP é obter um feedback antes do lançamento propriamente do produto ou serviço guiando para que não haja desperdícios de materiais e financeiros, foi perguntado as startups quanto foi o custo da elaboração do seu primeiro MVP. Dentro dos resultados abordados obteve-se uma média de custo com a elaboração do primeiro MVP de R\$ 1.052,63 e uma mediana de R\$ 1.000,00. Na criação inicial de um MVP deve ser utilizado o menor número de recursos possíveis

Figura 6 – Custo de aplicação do MVP



Fonte: Elaborado pelos autores.

As startups foram questionadas em relação ao alcance das expectativas da elaboração do seu primeiro MVP, conforme tabela 7. Observa-se que a maioria dos respondentes concordam que a utilização do MVP alcançou as expectativas iniciais.

Tabela 7- MVP alcançou as expectativas iniciais?

	Likert	Frequência	Pontuação
Discordo Totalmente	0	1	0
Discordo	1	1	1
Não concordo nem discordo	2	0	0
Concordo	3	11	33
Concordo Totalmente	4	16	64
Não responderam	-	2	-
		29	98

Fonte: Elaborado pelos autores.

As startups foram questionadas se concordavam com a afirmação “Nosso principal objetivo em utilizar o MVP é testar a viabilidade do produto” e os resultados estão apresentados na tabela 8. o MVP é utilizado para testar um negócio, ele rapidamente traz os dados e informações necessárias para tomadas de decisões, informando sobre a viabilidade do investimento, estado de desenvolvimento do produto e se haverá sua continuidade.

Tabela 8- MVP para teste de viabilidade do produto

	Likert	Frequência	Pontuação
Discordo Totalmente	0	0	0
Discordo	1	1	1
Não concordo nem discordo	2	2	4
Concordo	3	14	42
Concordo Totalmente	4	11	44
Não responderam	-	1	-
		29	91

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 9 apresenta a influência do MV no aprendizado do empreendedor e na atuação da ferramenta quanto como sendo de resposta rápida, assertiva e com o mínimo de custo possível. Os resultados apontam para a influencia do MVP no aprendizado pelas startups.

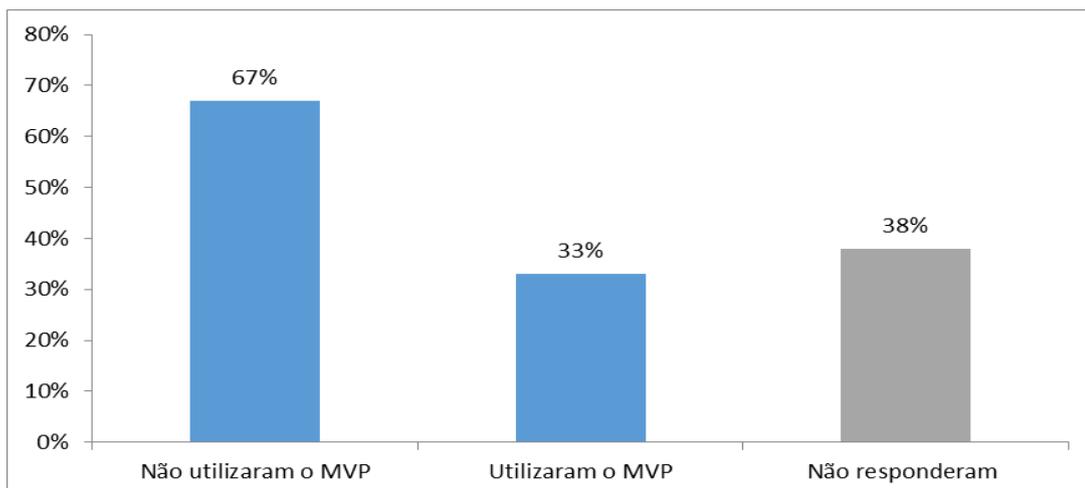
Tabela 9- Influência do MVP na *lean startup*

	(0) Discordo totalmente	(1) Discordo	(2) Não concordo nem discordo	(3) Concordo	(4) Concordo totalmente	Não responderam	TOTAL
Já conhecemos os nossos clientes	3%	21%	45%	21%	3%	7%	100%
O MVP influenciou no aprendizado	0%	3%	0%	52%	41%	3%	100%
Atuou de forma rápida, assertiva e com o mínimo de custo possível	0%	7%	21%	52%	17%	3%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir está apresentado na figura 7, o cruzamento entre as startups que não obtiveram sucesso na primeira vez com o uso ou não da ferramenta MVP com a concordância que o MVP aumenta a sua chance de sucesso. Foi verificado que das 76% das startups que fracassaram mais de uma vez, 67% delas não utilizaram a ferramenta para testar seu negócio, um fato que pode ter ocasionado o fracasso inicial. Vale ressaltar que 21% das startups que obtiveram sucesso de primeira utilizaram a ferramenta MVP como teste de viabilidade.

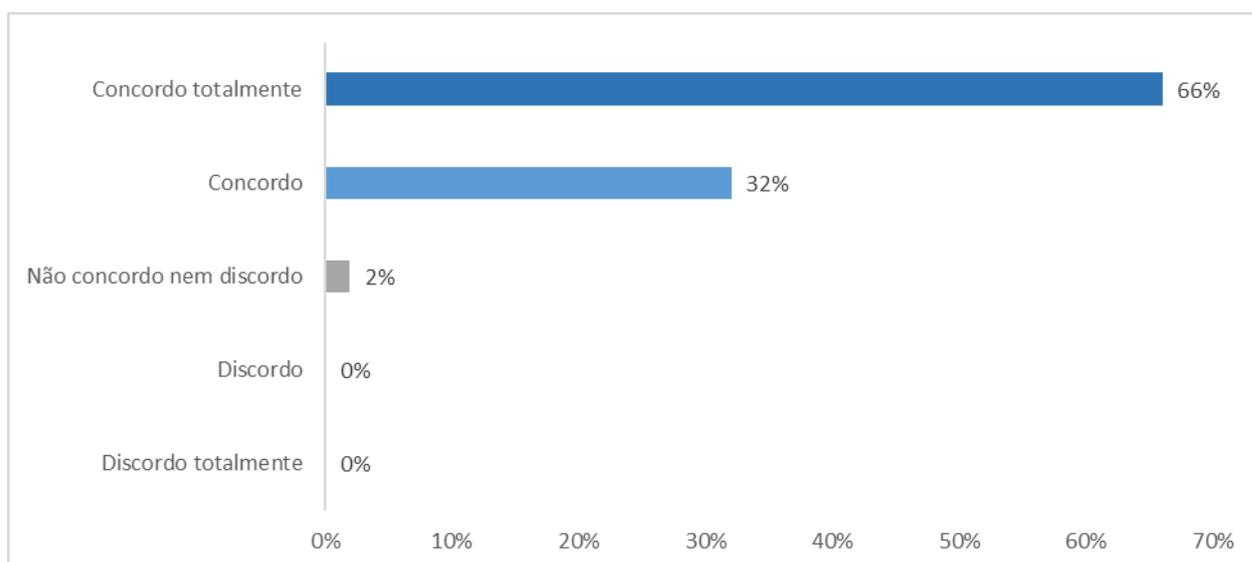
Figura 7- O MVP dentre as startups sem sucesso



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir é mostrado na figura 8 se apesar da concordância do empreendedor sobre o principal objetivo de uso do MVP, ele recomendaria sua utilização para outros empreendedores. Observa-se que 98% dos empreendedores indicariam o uso da ferramenta para os outros empreendedores.

Figura 8- Recomendaria o uso do MVP?



Fonte: Dados survey - Elaborado pelos autores.

5. Considerações finais

O acesso às startups constitui uma importante limitação de estudo. Das 106 *startups* convidadas a participar da pesquisa, apenas 29 responderam ao questionário. Sugere-se estender a pesquisa a outras *startups* em outros estados brasileiros.

Observa-se que 83% dos empreendedores resolveram iniciar uma startup por motivos de oportunidade, possuindo uma ideia já formada de um produto ou serviço inovador e pode-

se verificar que 90% das startups são de plataforma digital e apenas 10% se trata de outro tipo de empreendimento. Dos empreendedores questionados 97% conhecem a metodologia lean startup como meio de negócios. Sobre o perfil das startups, 62% já estão em fase avançada de desenvolvimento e 55% já fazem parte de algum processo de incubação ou aceleração.

Com relação à utilização do MVP como teste de viabilidade de negócio, 81% das lean startups paulistas são aderentes às práticas da ferramenta, o que fundamenta a importância do estudo e é notado que as startups estão bem relacionadas com a estratégia do MVP.

Como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa sobre os principais motivos pelo qual as startups não aderem ao MVP.

REFERÊNCIAS

- BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. 4. ed. Quad/Graphics, 2007. 281 p.
- BLANK, Steve. **Why the Lean Startup changes everything**. Harvard Business Review, v. 91. n. 5, p. 63-72, 2013.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual**. 1. ed. Pescadero, CA: K&S Ranch Press, 2012. 571 p.
- CAROLI, Paulo. **Tipos de mvp**. Disponível em <http://www.caroli.org/tipos-de-mvp/>. Acesso 21/08/2016.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DE WINTER, Joost CF; DODOU, Dimitra. Five-Point Likert Items & 58; t Test versus Mann-Whitney-Wilcoxon. Practical Assessment, v. 15, n. 11, p. 1-16, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.
- KUMAR, R. Research methodology – a step-by-step guide for beginners. 3.ed. London: Sage, 2011.
- MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**/São Paulo: Atlas Ed., 2002.
- RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- RIES, Eric. For Startups, **How Much Process Is Too Much?** Harvard Business Review, February 2010.
- RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5. ed. Pearson Education Limited: England, 2009.