



RELISE

## **A *STARTUP* ENXUTA E AS FERRAMENTAS *LEAN MANUFACTURING* APLICADAS ÀS EMPRESAS DO CUBO<sup>1</sup>**

*Patricia Mari Matsuda*<sup>2</sup>

*Gabriel Tridente Palma*<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A administração de uma organização deve ser feita de maneira eficiente, fazendo-se mais ou menos enxuta, como também é o caso da inovação em empresas nascentes, as chamadas *startups*, que possuem um alto grau de alavancagem e podem ser pertencentes ao setor de tecnologia. Essas necessitam de um alto grau de conhecimento para fazer o uso de métodos organizacionais e estratégicos com ferramentas de melhoria contínua. O objetivo dessa pesquisa foi estudar as *startups* e como elas utilizam o modelo de produção enxuta. Para fazer mais com menos, utilizam o método *Lean Manufacturing* que compreende diversas ferramentas, na qual vem se moldando de acordo com a realidade das *startups*. Esse trabalho foi analisado, na perspectiva dos empreendedores e suas *startups* localizadas no Cubo, espaço de *co-working* criado pelo Itaú em parceria com o fundo de investimento Redpoint eVentures que abriga diversas *startups*. Para tal, se fez necessário a aplicação de um questionário qualitativo com empreendedores desse espaço. Foi de extrema importância aplicar o questionário na Cubo visto que o ambiente apresenta uma grande concentração do público-alvo da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com um total de dez empreendedores, na qual foi possível saber o quão preparado os mesmos estão quando usam as ferramentas do *Lean Manufacturing*.

**Palavras-chave:** Lean manufacturing; Startup enxuta; Empreendedorismo.

### **ABSTRACT**

The management of an organization should be done efficiently, doing more with less (lean), as it is with innovation in startups with a high degree of leverage, belonging to the technology sector (startups). These require a high degree of knowledge to make use of organizational and strategic methods with continuous improvement tools which justifies the issue about the proposed theme for this

---

<sup>1</sup> Recebido em 14/01/2019.

<sup>2</sup> Centro Universitário FEI. patymaryeu@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade do Porto. gabriel.tpalma@gmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 6, p. 157-176, nov-dez, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

158

work. The objective was to study the startups and how they use lean model. To do more with less, you can use the Lean Manufacturing method comprising several tools, which is shaping up according to the reality of startups, so that it can be used in them. It was analyzed in this work, from the perspective of entrepreneurs and their startups located in the hub, this is a co-working space created by Itaú in partnership with the investment fund Redpoint eVentures that houses several startups. To this end, it was necessary to apply a qualitative questionnaire with entrepreneurs in co-working space. It was extremely important to administer the questionnaire in such a location, since the environment has a large concentration of the target audience research. Interviews were conducted with a total of ten entrepreneurs, in which it was possible to know how prepared they are when they use the Lean Manufacturing tools.

**Keywords:** Lean manufacturing; Lean startup; Entrepreneurship

## INTRODUÇÃO

Após o início da era industrial, o mundo vem apresentando constantes mudanças em termos de competitividade entre organizações devido ao avanço tecnológico e ao aumento do número de empresas que surgem nos diversos mercados da economia diariamente.

Desde então, as empresas têm despendido esforços significativos para aprimorar seus processos e meios de produção como uma forma de subsistência em meio à concorrência.

A alta competitividade fomentou a criação de novas metodologias que pudessem auxiliar as empresas em suas batalhas diárias. Uma das metodologias mais conhecidas e utilizadas é o conceito *Lean Manufacturing* que visa eliminar os possíveis desperdícios que ocorrem durante o processo de produção. Este conceito nasceu ao final da década de 1980 atuando diretamente sobre os processos que trabalham os sistemas de produção enxuta e até hoje é utilizado em diversas empresas (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004), para entender melhor a lógica do *Lean* e suas mudanças para com o mundo e as empresas, entende-se que:



## RELISE

159

O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Estas possuem atividades voltadas à produção de bens de consumo e/ou prestação de serviços. As ações que caracterizaram essas atividades se qualificaram através de um planejamento, coordenação, direção, execução e controle exercido pelas organizações (CHIAVENATO, 2004, v.1, p. 30).

No entanto, o cenário mudou e hoje as novas organizações que se encontram no estágio de início de operação são as *startups*, que trazem para si um tipo de inovação diferente visando enfatizar as correntes mudanças e o porquê da necessidade de novos métodos que se encaixam na economia moderna (RIES, 2011).

Ries (2011, p. 13) diz que “[...] uma *startup* tem a característica de ser uma empresa em fase inicial, que tenha pessoas com a mesma visão e que seja inovadora em ambiente de extrema incerteza”.

A aplicação do conceito *Lean Manufacturing* é uma prática relativamente nova e vem sendo praticada em mercados de grande desenvolvimento há pouco mais de uma década (RIES, 2011). Portanto esse trabalho visa identificar se o conceito *Lean* é utilizado pelas *startups* do Cubo de modo semelhante às *startups* citadas por Eric Ries (2011) em sua bibliografia.

De acordo com Deming (1990), *Lean Manufacturing* é explicado como uma metodologia que busca enorme redução de tempo entre a interação cliente e empresa e a maximização dos recursos envolvidos.

Sabe-se que ao colocar em prática a ideia para desenvolver *startups* as chances de que as mesmas não dêem certo é imensa.

Apenas 10% das *startups* são bem-sucedidas, ou seja, 10% de todos os produtos e/ou serviços pensados por empreendedores dão certo. No infográfico “Will I succeed with my Startup” foi visto que a taxa de empreendedores na gestão da primeira *startup* é de apenas 18%, este mesmo empreendedor que por algum acaso falhou na primeira tentativa, mas obteve sucesso na persistência em outro projeto de *startups*, a taxa é de 20%, e o veterano que está alcançando o sucesso com a *startup* e busca uma ampliação para uma empresa



RELISE

160

sólida com um IPO<sup>4</sup> as chances são de 30% de sucesso (VITAL, 2014).

Vistas as chances que apontam o êxito de um empreendedor ao levar as *startups* ao sucesso, foi observado, quais foram os erros e/ou problemas que acontecem para que as *startups* não alcançassem a vitória. Quando um problema é detectado, é necessário fazer algo para curar imediatamente, ou temporariamente remediar até achar o problema-chave da empresa e corrigi-lo.

Vital (2014) afirmou que “[...] a maioria dos empreendedores, até mesmo os mais experientes, falharão. No entanto, quanto maior for a persistência, maior são as chances de obter sucesso”.

Tendo isso em vista, foram analisadas as perspectivas dos empreendedores entrevistados no Cubo para saber o porquê da utilização da metodologia enxuta em *startups*. O Cubo é um espaço inovador que desenvolve a capacitação e cria sinergia aos empreendedores que lá residem, visando inspiração, conexão e transformação da comunidade de “startapeiros<sup>5</sup>”.

Para Ries (2011), o que fez as pessoas criarem *startups* que sejam enxutas é devido à dificuldade das empresas ao se adaptar ao modelo *Lean Manufacturing* na economia moderna.

Para achar um possível padrão entre as *startups* pesquisadas pelo grupo e por Ries (2011), foram selecionados dez empreendedores de diversas *startups* que se encontram no espaço de *co-working* Cubo.

Este local foi criado na parceria entre o Itaú com a Redpoint eVenture com a finalidade de “promover sinergia entre empreendedores, mentores, investidores, etc, para que negócios, ideias e iniciativas possam surgir e prosperar [...]” (CUBO NETWORK, 2016).

---

<sup>4</sup> IPO significa Initial Public Offering, ou seja, a primeira oferta pública das ações de uma empresa no mercado de capitais.

<sup>5</sup> Termo usado para empreendedores que tem startups e atuam neste meio da Inovação, startups e empreendedorismo.



RELISE

161

O espaço Cubo traz consigo todo um ambiente inovador à cidade de São Paulo. É um ambiente que incentiva o empreendedor a desenvolver uma rede de relacionamentos, parcerias e troca de ideias entre diferentes *startups*. O espaço conta com mentes brilhantes que estão continuamente transformando negócios, tecnologia e a vida das pessoas para melhor. (CUBO NETWORK, 2016).

Foram identificados nessa pesquisa os motivos pelos quais os empreendedores fazem o uso de metodologias enxutas na gestão da sua empresa através do *Lean Manufacturing*.

A *startup* pode usar metodologias enxutas, por um lado para obter um alto retorno financeiro, ou pelo outro lado, para atender as necessidades dos clientes e até mesmo para se manter competitiva no mercado de um modo sustentável.

Para o empreendedor, uma nova ideia não é o suficiente, nem mesmo um “know-how” convincente, segundo Ries (2011, p. 10), “[...] o sucesso de uma *startup* não é medido através de genes extraordinários, muito menos de estar no lugar certo na hora certa, o sucesso de uma *startup* pode ser considerado válido a partir da utilização das métricas corretas”.

Para um empreendedor entender o cliente e observar o que ele realmente necessita, é preciso se aprofundar e ir além das metodologias usadas no mercado. Nessa pesquisa se analisou como o empreendedor enxerga o futuro, com o pé no presente, mas atuando com ferramentas usadas no passado.

O empreendedorismo para Ries (2011) pode ser considerado também um tipo de administração, visto que ultimamente, parece que no senso comum o empreendedorismo é “cool”, tem som de inovação e estimula as pessoas, enquanto a administração é “Old School” (algo antigo) e insípido. Contudo,



RELISE

conforme Ries (2011), já se foi o momento de deixar que algumas ideias pré-concebidas atrapalhem as estratégias de uma *startup*.

Na economia moderna o indivíduo que tem ideias inovadoras pode estar em busca de abrir uma *startup*, por isso, é interessante entender que “startup é uma instituição humana voltada para a criação de novos produtos e/ou serviços em condições de extrema incerteza [...]”. (RIES, 2011, p. 13).

O objetivo desse trabalho é entender o quão aplicáveis e adaptáveis são as ferramentas do *Lean Manufacturing* em *startups*, ao saber que o próprio *Lean* não é um método absoluto de tornar a *startup* enxuta. Modelos enxutos conhecidos pela Administração são entendidos como métodos clássicos, no entanto, nessa pesquisa se investigou como esse modo de produção foi utilizado em *startups*.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Lean manufacturing*

A partir do Sistema Toyota de Produção, nasceram os termos *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, *Just In Time*, entre outros; esses conceitos trabalham através de processos e metodologias como foco a automação de processos, fazer mais com menos, controlar processos que atuam diretamente na produção de fábricas, controle de estoque e entre outros.

Meyer e Liker (2007) mostraram que a linha de pensamento enxuta traz consigo os 4P's visando ilustrar de um modo mais simples os princípios da produção enxuta, são eles:

a) Filosofia: linha de raciocínio voltada para o longo prazo. Nesta os líderes enxergam a empresa como um meio que agrega valor aos acionistas, sociedade, clientes e todo o corpo da empresa, ou seja, funcionários diretos e indiretos;



RELISE

163

b) Processo: os resultados eficientes vêm através de um processo feito corretamente pela empresa e seus líderes;

c) Pessoas & parceiros: a visão estratégica de longo prazo que agrega valor aos clientes e busca desafiá-los para motivar os mesmos a crescer continuamente junto à empresa;

d) Resolução de problemas: a melhoria contínua dos problemas e processos existentes no ambiente em que a empresa possa controlar. O mesmo traz uma aprendizagem e melhora organizacional que facilita em tomadas de decisões para melhor enxergar os pontos fortes e fracos que é preciso atuar.

O *Lean Manufacturing* além de ser uma poderosa ferramenta para os administradores é também uma filosofia. Pettersen (2009) declara que no universo do *Supply Chain Management* foram identificadas algumas ferramentas do *Lean*, tal como o *Just In Time*.

Durante o avanço da tecnologia, as empresas passaram a se encontrar em um cenário de incertezas devido à necessidade de estarem sempre se inovando para se manterem competitivas no mercado.

A respeito dessa incerteza e conectando o *Lean Manufacturing*, foram encontradas além daquelas mencionadas, mais ferramentas que fazem essa engrenagem funcionar corretamente, agregando valor ao próprio *Lean*, mas também auxiliando as empresas a continuamente melhorar seus processos. Demais ferramentas serão exploradas nas entrevistas dessa pesquisa.

### *Startups*

O surgimento das *startups* se deu pelas transformações que o mercado se viu forçado a fazer, pois com o aumento das incertezas e indefinições que a indústria trouxe, houve uma necessidade acerca do desenvolvimento de novos instrumentos conceituais, metodológicos e adeptos a análise, é necessário que



RELISE

164

os métodos de gestão se tornem globais para atuar em diferentes países e regiões (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

“Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza [...]” (RIES, 2011, p. 26).

Novos moldes foram desenvolvidos entre os agentes privados e o Estado para que assim os desafios apontados pelo mercado tivessem a facilidade de medir a gestão e sendo assim, potencializar as oportunidades que surgiriam pela frente.

Há um padrão que se torna mais intensivo se tratando de conhecimento globalizado. Esse padrão de gestão foi altamente melhorado. No entanto, ainda é utilizado o conceito *Lean Manufacturing*. Estes métodos ainda auxiliam as empresas na busca de suprir as novas necessidades e desejos dos consumidores.

Na economia moderna estes métodos clássicos foram moldados para este novo padrão de empresa e trouxe também novos meios de ofertar e incentivar a demanda. Ainda assim, as exigências com o empreendedor e sua *startup* são complexas, entretanto ao utilizar como parâmetro a literatura “Startup Enxuta” de Ries (2011), é possível observar a quebra de paradigmas que facilita o jeito de inovar e melhorar continuamente os processos das empresas nos ambientes micro e macro.

O termo *startup* enxuta deriva da manufatura enxuta, ela se deu através de uma revolução japonesa na Toyota. O termo produção enxuta ensinou ao mundo a diferença das atividades que agregam valor para as empresas e mostrou como desenvolver qualidade nos produtos em ambiente micro para o macro, ou seja, de dentro da empresa para fora. (RIES, 2011).

A *startup* enxuta se molda a este tipo de conceito iniciado pelos japoneses, utilizando conceitos diferentes, tais como a “Aprendizagem



RELISE

165

Validada”, que visa identificar as fontes que não agregam valor ao empreendedorismo e a própria *startup*. (RIES, 2011).

Os conceitos de *startup* enxuta auxiliam em movimentos estratégicos, que afetam diretamente a perpetuidade da empresa, estratégias, por exemplo, se o empreendedor deve investir ou não em uma inovação, se ele precisa moldar a infra-estrutura da empresa para algo novo, captar parcerias ou fazer sozinho, medir a persistência dos colaboradores e indivíduos ligados diretamente a ele e aprender a montar previsões exatas para testar *in loco*.

Segundo Ries (2011), a *startup* enxuta é uma reta que traceja uma linha paralela entre desenvolvimento de produto e suas inovações, a rápida aceitabilidade que o mercado terá por isso, as visões e *feedbacks* constantes dos envolvidos no processo, tudo ao mesmo tempo.

Uma *startup* funciona como um motor de combustão, que de acordo com Ries (2011), foi denominado como motor de crescimento. Independente da atividade que caracteriza a empresa esse mesmo motor de crescimento pode ser utilizado para atingir o trabalho com eficiência nas estratégias que cada companhia traça, para que cada tentativa de lançamento de uma versão atualizada de seu produto, sejam tentativas em prol do aperfeiçoamento do mesmo.

## METODOLOGIA

Foi feita uma pesquisa qualitativa com enfoque exploratório. O enfoque qualitativo foi utilizado sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa (GRINNELL, 1997 *apud* SAMPIERI et al., 2006).

A interação com os empreendedores foi através de dispositivos eletrônicos, nos quais o formulário de perguntas e respostas foi feito com a plataforma online “Typeform”. Acerca do questionário, ele foi utilizado para analisar a visão dos empreendedores em relação às ferramentas do *Lean*



RELISE

166

*Manufacturing*, aplicado às startups dos mesmos. Para a elaboração dos questionários foram utilizados os conceitos de Ries (2011).

A pesquisa foi realizada no espaço de *co-working* Cubo, um espaço criado pelo Itaú com a parceria da RedPoint eVentures, este espaço é uma novidade em São Paulo. O espaço de *co-working* Cubo é uma associação que não busca diretamente o lucro, mas serve de fomento ao empreendedorismo. Ele conta com o apoio além do próprio Itaú e a Redpoint eVentures (CUBO NETWORK, 2016).

O Cubo é um espaço inovador que busca inspirar os empreendedores e incentivar os mesmos a desenvolver suas ideias para alavancar a criatividade. Conta com a cultura colaborativa trazida pelas empresas patrocinadoras e co-fundadoras do espaço, incentiva uma atitude de *maker*, assim como o espírito empreendedor, usando como base os eventos e encontros que regularmente movem o local, tal como *workshops*, palestras, *hackatons*, aulas, treinamentos e um trabalho de *networking* (CUBO NETWORK, 2016).

A variável da pesquisa é genérica (VG) e seu nível de mensuração foi determinado através de variáveis (empreendedores), localização (*co-working* e incubadoras de *Startups*), sendo assim, observou-se o seu escopo.

A estratégia usada para essa pesquisa, em função do local acerca de coleta de dados, foi escolhida a pesquisa de campo, na qual, a mesma é realizada em ambiente natural.

Levando-se em consideração a teoria de *startup* enxuta de Ries (2011), foram entrevistados em um range de dez empreendedores para analisar os métodos enxutos das empresas, da qual, fazem parte da realidade dos entrevistados.



RELISE

167

O método de pesquisa é qualitativo e tem como característica o entendimento profundo sobre fenômenos. A técnica é mais flexível e adequada às amostras pequenas, tornando-as ideais para estudos exploratórios.

A ferramenta utilizada foi a entrevista com questões abertas com alguns empreendedores que possuem *startups* localizadas na Cubo. Foi utilizado um roteiro de perguntas para permitir investigar sobre o assunto de empreendedorismo em *startups* enxutas.

Não houve um critério de escolha para selecionar os empreendedores, todavia, as empresas dos mesmos se encontram no range tecnológico. Sendo assim, empresas atuais, nascentes e caracterizadas como *startups*.

## **ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

A pesquisa foi aplicada no Cubo, um espaço de *co-working* criado pelo banco Itaú-Unibanco com a parceria da Redpoint eVenture no ano de 2015. O espaço está localizado na cidade de São Paulo, possui cinco mil metros quadrados, divididos em seis andares e conta com 51 *Startups* residentes. (CUBO NETWORK, 2016).

A amostra da pesquisa, dentre as empresas entrevistadas, é composta por dez empreendedores de ambos os gêneros, sendo deles oito homens e duas mulheres.

Acerca dos entrevistados, ao menos três possuem idade entre 18 e 24 anos, cinco possuem idade entre 25 e 34 anos e dois possuem entre 35 e 44 anos. Do total de entrevistados, oito são solteiros(as) e dois são casados(as).

O nível de instrução dos mesmos é representado da seguinte forma: dois dos empreendedores possuem pós-graduação, seis são graduados(as) em Universidades e dois estão com graduação em andamento.



RELISE

168

### *Empresas que compõem a pesquisa*

Buscou-se nesse trabalho, entrevistar empreendedores que trabalham em *startups* de segmentos diversos, com o intuito de analisar uma amostra representável e eliminar possibilidades de que padrões fossem criados em função de características semelhantes.

A amostra das empresas selecionadas foi composta por dez empresas:

a) Controly-Finaceiro: empresa paulista de pequeno porte que atua no setor de cartões de crédito pré-pago, localizada no espaço de *co-working* Cubo-Itaú;

b) Colaboradores: empresa paulista de tecnologia voltada a gestão de parcerias e convênios, com sede no espaço de *co-working* Cubo-Itaú;

c) InEvent: empresa de tecnologia com sede nos EUA. A proposta da empresa está relacionada à organização de eventos. A empresa possui uma filial no Cubo-Itaú;

d) Fhinck: a Fhinck é uma startup fundada em 2014, com foco em resolver problemas relacionados a falta de ferramentas inteligentes que auxiliie CSCs (Centros de Serviços Compartilhados) a ter uma gestão mais ágil e fácil. A empresa se localiza no Cubo-Itaú;

e) Hekima: empresa paulista de tecnologia voltada ao setor de banco de dados, localizada no Cubo-Itaú. Seu time é formado por mestres, doutores, PhDs e pós-graduados;

f) Kitado: empresa paulista de tecnologia que atua no setor de cobrança. Atua no mercado B2B. A empresa se localiza no espaço de *co-working* Cubo-Itaú;

g) Loqbox: empresa paulista voltada ao setor de Big Data. O público alvo é o B2B. A empresa se localiza no Cubo-Itaú;

h) Linte: empresa paulista de tecnologia com a proposta de



RELISE

169

automatizar documentos jurídicos de modo rápido e barato. A empresa está localizada no Cubo-Itaú;

- i) MonsterJoy: não foram encontrados dados da empresa;
- j) RankMyApp: empresa paulista de tecnologia, a empresa ajuda responsáveis por apps a ganhar destaque na busca das lojas de aplicativos. A empresa localiza-se no espaço de *co-working*, Cubo-Itaú.

### *Indicadores de resultados*

A pergunta número 1 foi feita a todos os entrevistados, “Dado as seguintes ferramentas (ferramentas como TQM ou *Total Quality Management*; Ciclo de *feedback* que abrange as ideias - construir o produto, medir os dados, aprender; Melhoria contínua; *Design Thinking*; Desenvolvimento de clientes; Desenvolvimento ágil; Aprendizagem e validação; *Kanban*; *Kaizen*; Inovação radical; AAA - Acionar, Acessibilidade e Auditável; Análise de Coorte), quais ferramentas você utiliza e porquê?”

De acordo com as análise das respostas dos entrevistados, foi constatado que as ferramentas mais comuns entre os entrevistados são: Desenvolvimento ágil, utilizado por seis dos entrevistados; *Design Thinking*, Ciclo de *feedback* e *Kanban*, foram utilizados por quatro dos entrevistados; e Melhoria contínua e Desenvolvimento de clientes, foram utilizados por três dos dez empreendedores entrevistados.

A pergunta 2 foi feita a todos os entrevistados, “O que te levou a implementar estas ferramentas em sua empresa?”

Todos os entrevistados declararam motivos positivos para a utilização das ferramentas *Lean Manufacturing*. Todos alegaram utilizar as ferramentas *Lean* na busca de otimizar seus processos internos por meio da otimização dos recursos disponíveis.

A pergunta 3 foi feita a todos os entrevistados, “Existem indicadores de



RELISE

170

eficiência ou grau de melhoria obtido através da utilização das ferramentas *Lean Manufacturing*?”

Apenas 50% ou 5 de um total de 10 empreendedores entrevistados afirmaram utilizar indicadores de desempenho como forma de monitorar os ganhos obtidos por meio da utilização das ferramentas *Lean*.

A pergunta 4 foi feita a todos os entrevistados, “Algum problema foi eliminado ou minimizado após a implementação do conceito *Lean Manufacturing*? Qual ou quais são eles?”.

Dos dez empreendedores entrevistados, nove afirmaram ter obtido melhorias significativas após a implantação das ferramentas de produção enxuta, no entanto as melhorias nem sempre significaram eliminação de problemas. Apenas um entrevistado alega não ter solucionado problema algum com a ferramenta de *Lean*.

A pergunta 5 foi feita a todos os entrevistados, “Existe alguma integração por intermédio do *Lean* entre sua empresa e seus fornecedores/clientes? Quais os benefícios?”

Apenas cinco dos dez empreendedores entrevistados afirmaram integrar suas empresas com seus clientes e/ou fornecedores. Este resultado denota a não utilização das ferramentas de modo a extrair o máximo potencial por elas oferecidas.

A pergunta 6 foi feita a todos os entrevistados, “O que mudou financeiramente após a utilização das ferramentas de produção enxuta?”

Dos 10 participantes entrevistados 8 dizem ter ocorrido impactos positivos nas finanças de suas empresas após a utilização das ferramentas *Lean*. Um dos entrevistados afirma que não houve impacto que pudesse ser perceptível sobre as finanças da empresa. Um dos entrevistados não respondeu à pergunta.

A pergunta 7 foi feita a todos os entrevistados, “Alguma vantagem



RELISE

171

sobre seus concorrentes foi identificada, após a utilização das ferramentas de produção enxuta?”

Do total de 10 participantes que compõem a amostra da pesquisa, apenas metade diz possuir vantagem sobre seus concorrentes.

A pergunta 8 foi feita a todos os entrevistados, “Em seu ponto de vista, qual a maior barreira que se têm em solo brasileiro para a utilização das ferramentas de *Lean Manufacturing*?”

A barreira mais comum apontada pelos empreendedores está relacionada à cultura, de acordo com 5 entrevistados. A falta de conhecimento robusto acerca do conceito e das ferramentas *Lean Manufacturing*, aparece em segundo lugar de acordo com 3 empreendedores.

A pergunta 9 foi feita a todos os entrevistados, “Você acredita que as ferramentas *Lean* são eficientes no combate contra a crise que estamos vivendo?”

Entre os 10 empreendedores entrevistados 7 responderam que acreditam que as ferramentas de produção enxuta ajudam no combate contra a crise. Apenas 2 não concordam. Um entrevistado não respondeu à questão.

A pergunta 10 foi feita a todos os entrevistados, “Em sua opinião, com o “boom” de *startups* no Brasil e no mundo, você diria que este conceito *Lean Manufacturing* devido a sua extrema importância, evoluiu o suficiente e foi reformulado para que possa ser aplicado em uma ampla parte das *startups* já existentes?”

O participante Vinicius Neris da empresa InEvent (2016), afirmou que o conceito é suficientemente desenvolvido e amadurecido mesmo no que se refere à aplicação em *startups*, entretanto, é preciso criar mais conteúdo de alta qualidade acerca do assunto abordado.

O entrevistado Gustavo Antonelli da empresa Colaboradores (2016), acreditou que nem todas as *startups* tiveram acesso ao conceito *Lean*.



## RELISE

172

Acredito que os conceitos já existiam muito antes do *Lean*, ele foi uma espécie de compilação das melhores práticas que podiam ser encontradas, o que imagino que aconteça é que nem todas as *startups* que fazem parte desse “boom” tiveram acesso aos conceitos (informação escrita<sup>6</sup>).

O empreendedor Igor Guedes da empresa Kitado (2016) afirmou que a conscientização sobre o conceito vêm crescendo gradativamente nos últimos anos, assim como a adesão por parte das *startups*.

A participante Juliana Assunção, da empresa RankMyApp (2016) disse que o conceito Lean Startup é altamente evoluído e funciona muito bem nas *startups*, no entanto, falta interesse por parte das pessoas em buscar mais informações acerca do assunto.

O empreendedor Rafael da empresa MasterJoy (2016), respondeu à pergunta de forma sucinta, “sim”.

O entrevistado Claudio Ferreira da empresa Fhinck (2016) afirmou não acreditar que todas as ferramentas que envolvem o conceito *Lean* se aplicam à realidade das *startups*, “todavia, mais soluções surgirão com esse escopo”, disse o entrevistado.

O participante Guilherme de Moraes Leandro, da empresa Linte (2016), trouxe uma contribuição, a seguir apresentada:

Acho que já está evoluído o suficiente e vem sendo mais aplicado em startups do que qualquer outro tipo de empresa. Pois para criar novos modelos de negócios, sem ciclos curtos de validação é caro, é um custo que startups não podem pagar (informação escrita<sup>7</sup>).

A entrevistada Márcia Asano da empresa Hekima (2016), acredita que o conceito é desenvolvido no Brasil: “Eu considero que a maioria das *startups* conhecem o conceito Lean e já utilizam de alguma forma algumas ferramentas. O “boom” é ainda recente, e como qualquer cultura necessita um período de

---

<sup>6</sup> Informação escrita concedida em entrevista realizada com o participante Gustavo Antonelli no dia 15 abril. 2016, no Cubo-Itaú.

<sup>7</sup> Informação escrita concedida em entrevista realizada com o participante Guilherme de Moraes Leandro no dia 15 abril. 2016, no Cubo-Itaú.



RELISE

maturação”.

O entrevistado Daniel Murta, da empresa Loqbox (2016), colocou sua resposta de forma objetiva, “não!”

O entrevistado Júlio da empresa Controly-Financeiro (2016) não respondeu a pergunta.

Dos dez entrevistados apenas quatro responderam que o conceito é desenvolvido o suficiente para ser aplicado à *startups*. Apenas um acredita que não. De todos os entrevistados quatro não responderam à pergunta de forma objetiva. E um dos entrevistados não respondeu à pergunta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desse trabalho foi possível considerar que o objetivo da pesquisa foi atingido com sucesso. Ao abordar os temas de startup enxuta, melhoria contínua e *Lean Manufacturing*, ficou evidente que o conceito é plenamente disseminado dentre as startups que se localizam no espaço de *co-working* Cubo.

A metodologia *Lean* foi iniciada em empresas do setor automobilístico, produção em massa e logística, sempre visando à melhoria contínua dos processos, a otimização da comunicação que envolve clientes e fornecedores e a redução dos desperdícios gerados em todo o processo de produção das empresas.

O cenário cultural, econômico e social tem atingido uma velocidade imensa para trabalhar melhoria contínua em diversos aspectos, em diversos tipos de empresas.

Neste cenário de mudanças, as empresas nascentes, as *startups*, ilustram a velocidade para alcançarem as mudanças que surgem, assim como trazem para si diversas características que as diferem de outras empresas nascentes existentes no mercado.



RELISE

174

Uma *startup* é conhecida por conseguir atingir resultados em diferentes cenários, ser inovadora, enxuta, escalável e conseguir entregar seu produto/serviço em diferentes quantidades sem demandar mudanças que afetem sua estrutura.

Acerca do uso das ferramentas de melhoria contínua, mais especificamente o *Lean Manufacturing*, procura tornar as empresas enxutas. Nessa pesquisa, foi possível encontrar uma conexão que interage este tipo de empresa nascente, as *startups*, e a própria adaptação do *Lean* neste tipo de empresa.

A partir do objetivo apresentado nesse trabalho, que buscou entender se empreendedores utilizam as metodologias *Lean Manufacturing* em suas *startups* e se usam em sua total plenitude, foi possível confirmar que é factível que as ferramentas conseguem se adaptar a essas empresas. Visto que toda a amostra de empreendedores entrevistados conhecem a metodologia *Lean Manufacturing* e também aplicam em suas *startups*.

Com a *startup* enxuta fazendo a conexão entre o *Lean Manufacturing* foi possível enxergar que além de toda a referência teórica, as ferramentas *Lean* foram adaptadas com sucesso nessas empresas *startups*, desde processos que englobam a construção de um Produto Mínimo Viável - MVP até em fases finais que demandam a própria melhoria contínua, mas dessa vez, através de inovações constantes.

Além disso, vale salientar que a pesquisa foi feita num local inovador e conceitualmente novo, o espaço de *co-working* Cubo em São Paulo foi o local escolhido para realizar a pesquisa, este local ilustra as dinâmicas acerca da inovação, interatividade e *networking* e também traz o empreendedor ao seu ambiente para desenvolver produtos e serviços em plena eficiência.

Através desse estudo foi possível notar grandes mudanças e adaptações que cercam os campos da inovação, *startups* e empresas como



RELISE

175

um todo. Independentemente da dinâmica em questão que mede as metodologias usadas, essas causam consequências significativas para quem as utiliza, muitas vezes de forma positiva.

O conhecimento da teoria se deve através da prática, por isso é importante estudar as dinâmicas entre ferramentas antigas e que foram dinamizadas para estas empresas. O que leva a crer que, independente da ferramenta que for utilizada, a inovação e o foco no resultado vão ser atingidos, desde que a empresa se apóie na visão e missão dela própria, a melhoria contínua acontece.

## REFERÊNCIAS

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. (Orgs.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento**, 2003. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003. Disponível em: <[http://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE\\_SE%202014/Refer%C3%Aancia%20Bibliogr%C3%A1fica%20do%20SEBRAE\\_SE/Cassiolo,%20Arranjos%20e%20Sistemas%20Produtivos%20e%20Inovativos%20Locais.pdf](http://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE_SE%202014/Refer%C3%Aancia%20Bibliogr%C3%A1fica%20do%20SEBRAE_SE/Cassiolo,%20Arranjos%20e%20Sistemas%20Produtivos%20e%20Inovativos%20Locais.pdf)>. Acesso em: 04 Mar 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

CUBO NETWORK. Disponível em: <<https://cubo.network/>>. Acesso em: 15 Abril 2016.

GRINNELL, R. M. **Social work research & evaluation: Qualitative and quantitative approaches**. 2. ed. Illinois: Peacock Publishers, 1997.

MEYER, D.; LIKER, J. **O Modelo Toyota - Manual de Aplicação: Um Guia Prático para a Implementação dos 4 PS da Toyota**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

PETTERSEN, J. Defining Lean production: some conceptual and practical issues. **TQM Journal**, Helsingborg; Sweden, 21(2), 127- 142. Disponível em: Acesso em 2009: <[https://www.researchgate.net/publication/228649583\\_Petterson\\_J\\_Defining\\_lean](https://www.researchgate.net/publication/228649583_Petterson_J_Defining_lean)>



RELISE

176

[n production some conceptual and practical issues TQM Journal 212 127-142](http://dx.doi.org/10.1108/17542730910938137). doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542730910938137>.

RIES, E. **Startup enxuta**: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-Sucedidas. São Paulo: Texto Editores, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, F. C.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: Mcgraw Hill, 2006.

VITAL, A. **Will I Succeed with my Startup**. Disponível em: <http://fundersandfounders.com/will-i-succeed-with-my-startup-the-odds-of-making-it/>>. Acesso em: 07 maio 2016.