



LEAN STARTUP CORPORATIVO: DESCOBRINDO O PROBLEMA ANTES DA SOLUÇÃO

Ricardo Tomaz Caires^{1*} ¹Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo (SP), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
30 Maio, 2025Aceito:
22 Jul., 2025Disponível online:
17 Nov., 2025**Sistema de revisão**
“Double Blind
Review”**Editores**Priscila Rezende da Costa
Mário Ogasavara
Alex Fabianne de Paulo
Diogo Barbosa Leite
José Jassuipe da Silva Moraes

RESUMO

Objetivo: Discutir a aplicação do *Lean Startup* em empresas maduras, enfatizando a importância de os gestores se dedicarem à estruturação da descoberta e análise do problema previamente à definição de soluções ou produtos mínimos viáveis (MVPs). O texto adverte sobre os perigos da inovação acelerada sem o devido diagnóstico, defendendo uma metodologia que integre propósito, aprendizado e entrega de valor. **Relevância / Originalidade:** O artigo conecta o *Lean Startup* a ferramentas clássicas como Ishikawa e os 5 Porquês, propondo sua aplicação integrada no contexto corporativo. Destaca lacunas na validação de problemas e alerta para a superficialidade com que muitos MVPs são desenvolvidos. **Contribuições Sociais / para a Gestão:** Promove uma inovação mais consciente e baseada em dados, fortalecendo o alinhamento entre problema real e solução proposta. Estimula uma cultura investigativa que evita desperdícios e amplia a efetividade das entregas.

Palavras-chave: *Lean Startup*, Validação de Problema, Inovação, Produtos Mínimos Viáveis, Gestão Ágil.

CORPORATE LEAN STARTUP: UNCOVERING THE PROBLEM BEFORE THE SOLUTION

ARTICLE DETAILS

Received:
May 30, 2025Accepted:
July 22, 2025Available online:
Nov. 17, 2025**Double Blind
Review System****Editors**Priscila Rezende da Costa
Mário Ogasavara
Alex Fabianne de Paulo
Diogo Barbosa Leite
José Jassuipe da Silva Moraes

ABSTRACT

Objective: The aim of the study was to discuss the application of the Lean Startup approach in mature companies, emphasizing the importance of managers dedicating time to structuring the discovery and analysis of the problem prior to defining solutions or minimum viable products (MVPs). The text warns about the dangers of accelerated innovation without proper diagnosis and argues for a methodology that integrates purpose, learning, and value delivery. **Relevance/Originality:** The article connects Lean Startup to classic tools such as the Ishikawa Diagram and the Five Whys, proposing their integrated application in corporate contexts. It highlights gaps in problem validation and warns about the superficiality with which many MVPs are developed. **Social/Management Contributions:** It promotes more conscious, data-driven innovation by strengthening the alignment between the real problem and the proposed solution. It encourages an investigative culture that avoids waste and increases the effectiveness of outcomes.

Keywords: Lean Startup, Problem Validation, Innovation, Minimum Viable Products (MVPs), Agile Management.

*Autor correspondente: eng.ricardocaires@gmail.com

<https://doi.org/10.18568/internext.v20i3.869>

INTRODUÇÃO

A abordagem *Lean Startup*, concebida por Eric Ries (2011), revolucionou o modo como novas iniciativas empresariais encaram a inovação. Ao propor ciclos de construir-medir-aprender com base em experimentação constante e aprendizado validado, Ries (2011) introduziu um paradigma para o desenvolvimento de produtos e serviços em contextos de alta incerteza. Essa filosofia extrapolou o universo das *startups* e foi gradualmente incorporada por grandes corporações em busca de maior agilidade, eficiência e proximidade com seus mercados (Blank, 2013).

Todavia, a adoção do *Lean Startup* por organizações maduras não está isenta de desafios. Ghezzi (2020) aponta que o ambiente corporativo tradicional tende a internalizar o *Lean Startup* de maneira superficial, frequentemente adotando seus instrumentos (como produtos mínimos viáveis — MVPs — e testes A/B) sem uma mudança estrutural na forma de pensar problemas. Em muitos casos, o entusiasmo por soluções rápidas e metodologias da moda substitui a investigação mais profunda e sistêmica dos contextos organizacionais. A ausência de uma etapa robusta de investigação dos problemas torna vulneráveis os ciclos iterativos de validação, uma vez que parte de hipóteses equivocadas.

O conceito central do pensamento enxuto é a eliminação de desperdícios (Womack & Jones, 1996). Isso inclui não apenas desperdício de materiais ou tempo, mas também de esforços cognitivos e financeiros canalizados para soluções que não resolvem problemas significativos. Assim como na manufatura enxuta, é essencial identificar as causas raiz antes de propor qualquer intervenção. Nesse ponto, entram ferramentas como o diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês (Ohno, 1988), fundamentais para sistematizar o entendimento das causas de um problema antes da definição de soluções.

Ries (2011) salienta que muitos problemas técnicos aparentes são manifestações de problemas humanos mais profundos. Ignorar essa investigação pode levar equipes a realizarem ciclos rápidos de iteração que apenas mascaram sintomas, sem gerar soluções sustentáveis. Em vez de perguntar “como melhoramos esse produto?”, a pergunta mais adequada poderia ser: “estamos resolvendo o problema certo?”. Além disso, essa mudança de mentalidade

favorece uma gestão mais centrada no cliente, menos guiada por suposições internas e mais orientada a dados e escuta ativa.

No campo da pesquisa em administração, essa perspectiva também pode estimular o desenvolvimento de estudos mais bem fundamentados, ao incentivar que pesquisadores iniciem suas investigações pela clareza e relevância do problema antes de propor soluções. Isso contribui para a formulação de hipóteses mais robustas, maior alinhamento entre teoria e prática e resultados com maior aplicabilidade organizacional.

1. FUNDAMENTAÇÃO E OPORTUNIDADES

No ciclo de aprendizado proposto por Ries (2018), conhecido como construir–medir–aprender (CMA), é enfatizado que o conhecimento validado deve ser construído com base em hipóteses sólidas, sendo a compreensão do problema um primeiro passo essencial. Na obra, o autor destaca a importância de utilizar ferramentas como análise de causa raiz e os 5 Porquês para entender os motivos subjacentes aos erros e falhas no produto ou serviço. Esse ponto é ampliado na dissertação de Caires (2020), que incorpora esse princípio ao propor um guia de aplicação do *Lean Startup* baseado em revisão bibliográfica, no qual recomenda o uso de técnicas como os 5 Porquês e o diagrama de Ishikawa na etapa de aprendizado do ciclo CMA. Os resultados do estudo destacam que a ausência de clareza diagnóstica é um fator recorrente em falhas de MVPs mal direcionados e que a sistematização do processo de descoberta do problema é condição essencial para gerar propostas de valor relevantes e reduzir o desperdício de recursos organizacionais.

Felin et al. (2020) observam que, embora o *Lean Startup* seja frequentemente apresentado como um método baseado em experimentação, sua aplicação prática nas organizações muitas vezes carece de rigor na formulação inicial das hipóteses. Em diversos projetos, a hipótese do problema é tratada como uma suposição arbitrária, sem investigação prévia que comprove sua relevância. Com isso, mesmo testes bem executados podem se basear em premissas frágeis, comprometendo a validade do aprendizado gerado. O resultado é um ciclo iterativo viciado, no qual a empresa repete experimentações sem, de fato, aprender o que é essencial para gerar valor.

Estudos como os de Giardino et al. (2014) analisam *startups* que falham por criarem soluções para problemas mal compreendidos ou inexistentes. No ambiente corporativo, tal comportamento traduz-se em “inovação teatral”, em que protótipos, *hackathons* e laboratórios de inovação são implementados sem relação direta com os desafios reais da organização (Scheuenstuhl et al., 2021). A distância entre a solução criada e a dor do cliente aumenta, resultando em baixa adoção, desperdício de recursos e frustração das equipes.

Nesse contexto, a associação entre o *business model* Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) e ferramentas de diagnóstico de problemas se mostra poderosa. O Canvas oferece uma visão sistêmica do modelo de negócio, mas, sem o entendimento profundo dos problemas do segmento de cliente e de suas causas, o risco de formular uma proposta de valor irrelevante é grande. A aplicação conjunta de ferramentas de investigação causal à formulação de hipóteses de valor torna o processo mais robusto e conecta causa, efeito e proposta.

Frederiksen e Brem (2017) reforçam que a mentalidade científica do *Lean Startup* exige mais do que testar soluções: requer testar a compreensão do problema. Essa abordagem sugere que é necessário aplicar ciclos iterativos também na fase de descoberta do problema, não apenas após a definição de uma solução inicial. Aliar essa descoberta a métricas qualitativas e interações com usuários reais cria um ecossistema mais responsivo e menos propenso a erros de origem.

Para a gestão, isso se traduz em oportunidades concretas: estruturar equipes interdisciplinares que comecem suas jornadas de projeto com imersão em dados, entrevistas com *stakeholders* e aplicação de ferramentas visuais de investigação. Além disso, deve-se valorizar a fase de problematização como parte essencial do ciclo de inovação, oferecendo tempo, treinamento e indicadores adequados para essa etapa. Investimentos nessa fase, embora muitas vezes invisíveis aos olhos da gestão tradicional, geram retornos exponenciais em eficiência, alinhamento e impacto.

Com isso, cria-se um ambiente de aprendizado estruturado e de tomada de decisão baseada em evidências. Ao evitar o desperdício de energia em soluções desconectadas da realidade, as organizações aumentam sua capacidade de entregar valor verda-

deiro ao cliente e de inovar com eficiência e propósito. O resultado é uma cultura mais confiante em aprender com o mercado, iterar não apenas sobre soluções, mas também sobre os problemas em si, e tomar decisões que de fato transformam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da abordagem *Lean Startup* em ambientes corporativos exige mais do que a adoção superficial de ferramentas e ciclos de iteração rápida. Este comentário editorial defende que a essência dessa abordagem está na capacidade de construir aprendizado validado com base em hipóteses sólidas, e isso só é possível quando se começa pela compreensão profunda do problema a ser resolvido. Ignorar essa etapa compromete não apenas os resultados de curto prazo, mas também a confiança das equipes e a sustentabilidade dos programas de inovação.

Ao incorporar práticas clássicas como o diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês, o *Lean Startup* pode tornar-se mais robusto e confiável, mitigando o risco de “inovação teatral” e priorizando o que de fato importa para o cliente. O que se propõe aqui é uma síntese entre agilidade e profundidade: entender melhor para errar menos. O tempo dedicado à descoberta do problema não deve ser visto como um atraso, mas como um investimento que reduz desperdícios, melhora a tomada de decisão e amplia a efetividade das soluções.

Portanto, a urgência por inovação precisa ser mediada por uma cultura organizacional que valorize o questionamento, o aprendizado contínuo e o alinhamento genuíno com as necessidades do mercado. Só assim o *Lean Startup* pode cumprir sua promessa de transformar ideias em resultados tangíveis com impacto real e duradouro.

REFERÊNCIAS

Blank, S. (2013). Why the Lean Startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

Caires, R. T. (2020). *Proposta de guia para aplicação da metodologia Lean Startup em empreendimentos de base tecnológica* [Dissertação do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, Universidade Estadual de Maringá].

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean Startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 101889.

Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 169-189. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>

Ghezzi, A. (2020). How entrepreneurs make sense of Lean Startup approaches: business models as cognitive lenses. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120324. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120324>

Giardino, C., Wang, X., Abrahamsson, P. (2014). Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. In C. Lassenius & K. Smolander (eds.), *Software Business. Towards Continuous Value Delivery*. ICSOB 2014. *Lecture Notes in Business Information Processing* (vol. 182). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

Ries, E. (2018). *O estilo startup: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer*. Leya.

Scheuenstuhl, F., Bican, P. M., & Brem, A. (2021). How can the Lean Startup approach improve the innovation process of established companies? *International Journal of Innovation Management*, 25(3), 21500298. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500298>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *A máquina que mudou o mundo*. Campus.

Como citar este artigo:

Caires, R. (2025). *Lean startup corporativo: descobrindo o problema antes da solução*. *Internext*, 20(3), e869. <https://doi.org/10.18568/internext.v20i3.869>