

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIELA MACHADO BORBA

**EMPREENDEDORISMO POR MEIO DE *STARTUP*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA *STARTUP* NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2017

GABRIELA MACHADO BORBA

**EMPREENDEDORISMO POR MEIO DE *STARTUP*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA *STARTUP* NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2017

GABRIELA MACHADO BORBA

**EMPREENDEDORISMO POR MEIO DE *STARTUP*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA *STARTUP* NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de dezembro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) – Orientador

Prof. João Vânio Cardoso -Especialista - (UNESC) - Examinador

Prof. Silvio Parodi - Doutor - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me guiou para chegar até aqui. Aos meus pais, Ailton e Juciléia que me apoiaram e me aconselharam em todas as minhas escolhas. À minha irmã Sara, por todo carinho. Ao meu marido Gabriel, que me incentivou e me deu apoio a não desistir. Às minhas grandes amigas, Camila e Sheron por todo apoio e compreensão nesses quatros anos e meio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me iluminar e guiar meus caminhos, por ser meu amigo fiel, tanto nas horas difíceis quanto nos dias bons. Por me ajudar a fazer as escolhas certas e por ter me ensinado a colocar tudo em suas mãos e deixar ser guiada por ele.

Aos meus pais, Ailton e Jucileia e a minha irmã Sara, só tenho a agradecer por todo apoio, amor, carinho e ajuda que tem me dado. Sem vocês não seria a pessoa que sou hoje, agradeço por todos os ensinamentos que vocês, pai e mãe, me deram ao longo da minha vida e com certeza levarei para todo o sempre. Amo vocês!

Ao meu marido Gabriel, o meu melhor amigo. Agradeço por sempre estar ao meu lado me apoiando em todos os momentos, por me compreender nos dias de ausência e stress e, principalmente, por não me deixar desistir. Amo você!

Ao meu orientador Rafael dos Santos por dividir seus conhecimentos, pela disponibilidade de tempo para realizar este trabalho e por me suportar nos dias de “desaparecimento”. Obrigada Rafinha!

Ao Simples Dental, minha nova família. Agradeço à todos, pelo apoio, compreensão e por proporcionar a realização deste estudo, enriquecendo ainda mais o conteúdo deste trabalho. Muito obrigada!

Aos professores e colegas da turma 1 do curso de Ciências Contábeis 2017/2. E em especial as minhas grandes amigas, Camila e Sheron. Vocês com certeza fizeram um papel muito importante para a minha formação. Obrigada por todos os momentos, das horas de gargalhadas e, também, das horas tristes. Agradeço por sempre estarem ao meu lado e por não me deixar desistir. Vou levar vocês para sempre comigo!

Enfim, agradeço à todos que fizeram parte da minha vida acadêmica, seja direta ou indiretamente. À todos os meus amigos e familiares, muito obrigada.

**“Nunca esquecerei os teus ensinamentos,
pois é por meio deles que tens conservado
a minha vida.”**

Salmos 119:93

RESUMO

Empreendedorismo na visão econômica exerce um papel fundamental para o desenvolvimento de uma nação, auxilia na busca de conhecimento, inovação e com isso, abrange também mudanças sociais. Nessa mesma linha de empreendedorismo, surge o termo *startup*, é uma expressão em inglês que significa “começar do zero”, ou seja, são empresas que possuem uma ideia inovadora e com grande potencial de ter lucro em pouco tempo. O objetivo geral deste trabalho, consiste em: identificar e demonstrar as vantagens e dificuldades de ter uma *startup* e o grande potencial de crescimento. Pode-se ressaltar que com o passar dos anos, o termo *startup*, foi ficando cada vez mais comum. Empreendedores ficaram ainda mais dispostos a se especializarem sobre seus negócios e alavancar suas ideias, e suas habilidades em gestão. Atualmente quando se fala em *startup*, o que vem na cabeça são empresas de tecnologia milionárias e com grande probabilidade de crescimento. Porém seus fundadores muitas vezes não estão preparados para enfrentar o mundo dos negócios e não possuem recursos financeiros para sustentar seu empreendimento. E desenvolver uma *startup* não é uma tarefa fácil, é um exercício de criar uma instituição, de ter um novo negócio, e novas responsabilidades e decisões a serem tomadas. Quanto aos procedimentos, efetuase um estudo de caso em uma *startup* na cidade de Criciúma/SC e uma pesquisa bibliográfica. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário com 10 perguntas, com o sócio de uma empresa *startup* na cidade de Criciúma/SC. Deste modo, e em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que a falta de incentivos políticos, econômicos e a pouca qualificação profissional dificulta muito a tarefa de ter o seu próprio negócio ou sua *startup*.

Palavras-chave: Inovação, empreendedorismo, vantagem de *startup*, dificuldades da *startup*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução das incubadoras no contexto internacional	20
Figura 2 - Ciclo de feedback construir, medir e aprender.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Geração das Incubadoras	20
Tabela 2 - Processo de Aceleração das startups.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
CMA	Criar Medir e Aprender
FINE	Financiadora de Estudos e Projetos
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	16
2.1.1 Empreendedorismo Corporativo	17
2.2 <i>STARTUP</i>	18
2.3 ACELERADORA E INCUBADORA	19
2.4 O MODELO DA <i>STARTUP</i> ENXUTA (<i>LEAN STARTUP</i>).....	22
2.5 CICLO DE <i>FEEDBACK</i> : CONSTRUIR, MEDIR, APRENDER.....	23
2.5.1 Aprender e experimentar	25
2.5.2 Testar e medir	26
2.6 DETERMINANTES DO CRESCIMENTO	27
2.6.1 Motor de crescimento recorrente	28
2.6.2 Motor de crescimento viral	28
2.6.3 Motor de crescimento pago	29
2.7 DIFICULDADES DE TER UMA <i>STARTUP</i>	29
2.8 INOVAÇÃO	30
2.9 <i>MARKETING</i> E VENDAS	31
2.10 PORQUE AS <i>STARTUPS</i> FRACASSAM.....	33
2.11 PROGRAMAS DE INCENTIVO.....	34
2.12 GUIA DE <i>STARTUP</i>	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	37
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	37
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA <i>STARTUP</i>	39
4.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA PESQUISA	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42

REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE.....	47
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	48

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado primeiramente o tema e o problema deste estudo científico. Posteriormente, será proposto o objetivo geral bem como os objetivos específicos. Concluindo o capítulo será demonstrado a justificativa.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Empreender não é uma tarefa fácil, é um momento de dedicação, de buscar conhecimento e de fazer escolhas. E para isso acontecer é necessário estar disposto a enfrentar os obstáculos, transformar sonhos em ideias e ideias em realizações (DURO; BONAVITA, 2012).

Empreendedorismo na visão econômica exerce um papel fundamental para o desenvolvimento de uma nação, auxilia na busca de conhecimento, inovação e com isso, abrange também mudanças sociais.

Segundo Hisrich (2009), o empreendedorismo é muito mais do que somente mudar os aspectos econômicos ou o aumento de renda per capita, envolve iniciar e construir mudanças na estrutura da sociedade. Essa mudança permite que as pessoas cresçam financeiramente e, assim, há mais divisão de riquezas entre os empreendedores.

Mas para isso acontecer, o papel do empreendedor é muito importante, pois será ele que colocará seus conhecimentos em prática, terá que administrar e executar as ações necessárias para ter um crescimento, não tendo medo de inovar e desistir na primeira tentativa.

De acordo com Dornelas (2008), para a organização ter um futuro, dependerá de executivos ousados, aqueles que não se contenham com o primeiro resultado, sendo bom ou ruim. Um empreendedor deve transformar a oportunidade em negócios, administrar recursos que se transformem em ganhos.

Nessa mesma linha de empreendedorismo, surge o termo *startup*, é uma expressão em inglês que significa “começar do zero”, ou seja, são empresas que possuem uma ideia inovadora e com grande potencial de ter lucro em pouco tempo. As *startups* nascem com a incerteza de que darão certo, porém sempre buscam aprender e inovar o seu negócio e com isso gerar valor para o seu empreendimento.

Segundo Ries (2012, p. 26), *startup* é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. De acordo com ele, o maior objetivo das *startups* “[...] é descobrir a coisa certa a se criar [...]” (RIES, 2012. p. 21) isto é, saber qual a necessidade que os clientes possuem e quanto pagarão para ter essa necessidade desenvolvida.

Mas como toda organização, há seus altos e baixos, só 1 em cada 4 *startups* sobrevivem aos primeiros cinco anos de existência, mas aquelas que sobrevivem, têm um impacto gigantesco. (ABSTARTUPS, 2017).

Diante dos dados apresentados, o presente trabalho aponta a seguinte questão problema: Quais as vantagens e dificuldades de ter uma *startup* de grande potencial?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho, consiste em como se dá o desenvolvimento de uma *startup* a partir da concepção de um *software* específico? Para atingir o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Demonstrar características e estudar particularidades das *startups*.
- ✓ Analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores que resultam nas principais barreiras para o crescimento das *startups*.
- ✓ Identificar as vantagens e dificuldades enfrentadas por uma *startup* já consolidada na cidade de Criciúma/SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o chamado “boom” da Internet, no final da década de 90, várias empresas foram surgindo, e esse acontecimento deu auxílio para que o novo conceito de empreender existisse. A partir de ideias de um pequeno grupo de amigos, surgiam negócios, com grande potencialidade de crescimento, com baixo custo e sem a necessidade de investimentos em funcionários.

Um exemplo é a origem do *Facebook*, que surgiu com o nome de *Facemash*, um *website* que permite aos seus visitantes votarem na pessoa mais

bonita com base em duas fotos lado a lado dos estudantes de Harvard. (CORREIA; MOREIRA, 2014)

As criações desses pequenos negócios, na maioria das vezes, estavam voltadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Parecia só uma brincadeira entre colegas de classe, mas na verdade foi a partir disso que surgiu a nova modalidade chamada *startup*.

Entre os pontos que justificam a relevância deste estudo, podem-se ressaltar que com o passar dos anos, o termo *startup*, foi ficando cada vez mais comum. Empreendedores ficaram ainda mais dispostos a se especializarem sobre seus negócios e alavancar suas vendas e suas habilidades em gestão. Mas para ter o seu próprio negócio não é uma tarefa tão fácil.

Muitos se perguntam o porquê de criar uma *startup*. Um estudo feito pela ABSTARTUPS (2017), mostra que as *startups* têm um papel fundamental no aumento de empregos significando, assim, o aumento de oportunidades. Porém, não é só por esse motivo que *startups* são importantes, *startups* são o futuro, dando sempre um passo a mais na curva do aprendizado e mostram novos caminhos para os problemas que surgirem e aos antigos que aparecerem novamente.

Júnior Boreli (2017), especialista em *startups* e co-fundador do StartSe, fez uma comparação de crescimento das *startups* com a história do Rei de Israel, chamado Davi. Ele era pequeno e sem expectativa nenhuma de derrotar o tão temido inimigo de Israel com mais de 3 metros de altura, chamado Golias. Em um dia, o pequeno Davi foi desafiado a derrotar Golias, um soldado enorme, e Davi não teve medo de arriscar e com a ajuda de Deus e de uma pedra, conseguiu derrotar o tão temido Gigante.

Essa história simboliza o que acontece atualmente com as empresas *startups*. Trazendo para a realidade atual, a vitória ou permanência no mercado, é quase impossível, mas com determinação e com as armas certas, o sucesso é garantido.

Com base nisso, entende-se que a presente pesquisa se mostra relevante em diferentes aspectos. Importante para o empreendedor, ou dono de uma *startup*, que será capaz de aperfeiçoar ainda mais seus conhecimentos. Viável para os futuros empreendedores.

E por fim, o estudo permitirá apresentar novas conexões do conhecimento teórico e prático, aumentando o conhecimento acadêmico e de estudo do empreendedorismo.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e discussão dos resultados coletados e considerações finais.

Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Logo em seguida discutidos os resultados e suas relações com outros estudos empíricos. Ao final, são deduzidas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvida a fundamentação teórica, que consiste na revisão bibliográfica a fim de explanar o assunto. Apresentar-se-á o conceito aprofundado de *startup*, sua origem, princípios, objetivos e contribuições.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo nada mais é do que o estudo de habilidades de um projeto em fase de criação pode ser ele empresarial, científico ou técnico. Dornelas (2008, p. 35) define que “empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”. É notável que o empreendedor possua habilidades para cumprir com excelência a sua tarefa e, assim, alavancar o seu negócio.

Segundo Degen (2009, p.8) “empreendedor é aquele que tem uma visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento”, ou seja, precisa ter visão, determinação, paciência, ambição e estratégia.

A palavra empreendedorismo vem de empreender, que significa realizar algo, fazer ou executar. Esses termos estão ligados diretamente com ação e atitude. Portanto, um empreendedor é também aquele que cria novas ideias, arruma soluções e tem uma visão além daquilo que trará benefício ao empreendimento, tendo a criatividade como uma característica a ser trabalhada.

É importante reconhecer que a criatividade é um atributo que todos possuímos, mas o estilo mais eficaz de expressá-las varia consideravelmente. Reconhecimento da necessidade de diferentes tipos de estilos criativos individuais é um aspecto importante do desenvolvimento eficaz de inovação e de novos empreendimentos. (TIDD, 2009, p. 62)

A criatividade é uma peça fundamental em um ambiente corporativo. Em meio a buscas por alternativas surgiram os empreendedores corporativos, cujo papel é muito importante dentro de uma empresa.

2.1.1 Empreendedorismo Corporativo

O empreendedorismo corporativo também conhecido por empreendedor interno, é aquele que trabalha em prol dos interesses da empresa, procurando e identificando oportunidades de negócio, exerce um trabalho muito importante por se comportar, (apesar de não ser), como o proprietário do empreendimento (Dornelas, 2008).

Essa maneira de empreender abre uma oportunidade para que funcionários se expressem e sejam estimulados. De acordo com Shepherd (2009, p. 90) “[...] o empreendedorismo corporativo é um meio de estimular e, posteriormente, de aproveitar os indivíduos em uma organização que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor”. É notável que a relação da empresa com o funcionário melhora e, ainda, auxilia para que o indivíduo evolua seu senso de inovação.

Essa modalidade se assemelha muito com a das *startups*. A principal diferença está no objetivo e em que/quem estão trabalhando nessa criação, sendo o empreendedor corporativo restrito ao empreendimento para o qual trabalha, estando sujeito os seus interesses, regras e culturas. Outra diferença se refere a investimento. Em uma *startup* acontece por meio de *Angels* (pessoas físicas) ou capitalistas de risco, enquanto no empreendedorismo corporativo são usados recursos internos ou realocados os investimentos já existentes (Shepherd, 2009).

Mesmo que o intra-empendedor seja um funcionário da empresa, esse pode ter paixão pelo trabalho que exerce, não apenas como um contribuinte, mas sim como um empreendedor que inicia *startup*. Segundo a autora Pessoa (2015).

“se ao empreendedor corporativo for oferecida a possibilidade de retorno pelos riscos assumidos (não só financeiros, mas de promoção, reconhecimento, premiação, etc.), talvez a paixão que ele possa ter, aproxime-se daquela do empreendedor *startup*”.

Existem várias semelhanças entre essas duas modalidades de empreender, como conhecimentos, estratégias, riscos, bem como suas intenções no mercado, exceto o tempo de retorno que ambas se disponibilizam a esperar.

2.2 STARTUP

Atualmente quando se fala em *startup*, o que vem na cabeça são empresas de tecnologia milionárias e com grande probabilidade de crescimento. Porém, seus fundadores muitas vezes não estão preparados para enfrentar o mundo dos negócios e não possuem recursos financeiros para sustentar seu empreendimento. Desenvolver uma *startup* nem sempre é uma tarefa fácil, é um exercício de criar uma instituição, de ter um novo negócio e novas responsabilidades e decisões a serem tomadas.

Quando uma *startup* é criada, seus fundadores são cautelosos quando pensam em implantar algumas práticas de gerenciamento, pois ficam com receio de atrair questões burocráticas e assim não ter a liberdade de criar e inovar suas ideias (Graham, 2012).

Para Ries (2012) o conceito de *startup* pode ser entendido como: instituições que não se resumem apenas a um produto, um avanço tecnológico ou, ainda, uma ideia brilhante. São, portanto, instituições humanas focadas no sucesso.

Dessa definição se pode entender que *startup* tem o foco de criar e estar disposta a inovar sempre que for necessário para que o empreendimento possa crescer e ter o sucesso alcançável.

Telles (2013) observa que *startup* é um empreendimento resultante de um modelo de negócios inovador, escalável e flexível o suficiente para sofrer alterações durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação do negócio, com alto investimento de capital humano e intelectual, equilibrando custos e resultados financeiros de modo a permitir o sucesso dos empreendedores.

É bastante comum confundirem o significado de *startup* e pequenas empresas. A diferença é bem simples, enquanto empresas de pequeno porte se posicionam de forma passiva em relação à demanda, sem foco no crescimento do negócio e muito menos inovação, as *startups* trabalham em entender completamente a demanda fazendo com que suas receitas cresçam rápido e assim entregar para aos seus clientes e a sociedade seu produto ou serviço com eficiência (MOREIRA; CORREIA, 2014).

Paul Graham, co-fundador da aceleradora americana Y Combinator, exemplifica de uma forma bem clara essa visão, para ele uma *startup* é uma empresa criada para crescer rápido.

Ser recém-fundada não caracteriza em si mesmo construir uma empresa *startup*. Nem é necessário para uma *startup* que se trabalhe com tecnologia, ou que se tome financiamentos de alto risco (...). A única coisa essencial é o crescimento. Todo o resto que nós associamos com *startups* decorre do crescimento. (GRAHAM, 2012, p.18)

É importante lembrar que, velocidade de crescimento e facilidade de escalar o negócio, são fundamentais para as *startups*. Ou seja, para obter um crescimento rápido é necessário construir algo que tenha a facilidade de vender para um mercado grande e que possua muitos clientes. Segundo Blank (2010), uma *startup* é um modelo de negócio repetível e escalável.

Para ser escalável é preciso usar um mesmo produto para todos os clientes com a finalidade de ser repetível e assim aumentar sua área de atendimento, expandir para outras cidades, estados ou até outros países. Um exemplo claro disso é o *Facebook*, ele alcançou uma grande proporção de clientes de forma mundial com o mesmo modelo econômico e a mesma ideia e gerou lucros em curto espaço de tempo (MOREIRA; CORREIA, 2014).

Uma *startup* é construída sobre uma ideia inovadora, seu negócio deve ser diferente e único para ter apelo. Se a *startup* não inovar em algum aspecto, fracassará. Por esse motivo elas são movidas pela paixão da mudança. (BENVENUTTI, 2016).

Segundo o autor, as *startups* são construídas com um único objetivo, já que o negócio não foi estabelecido, elas conseguem focar toda a sua energia no desenvolvimento de uma só ideia. Nenhum esforço é perdido com outra coisa.

A *startup* é uma maneira de empreender que está ao alcance de todos. E para fixar essa ideia existem empresas que dão auxílio para aqueles que pretendem iniciar essa atividade. Essas empresas são chamadas de incubadoras e aceleradoras, que será o próximo assunto deste trabalho.

2.3 ACELERADORA E INCUBADORA

Incubadoras e aceleradoras existem para dar suporte necessário para as *startups*, até chegarem ao ponto de “caminharem sozinhas”. A principal diferença entre elas se dá pela questão financeira. Enquanto as incubadoras não possuem fins lucrativos e sem percentual de lucro nas *startups*, as aceleradoras possuem a obtenção de lucros das mesmas. Como o próprio nome já diz, ela acelera o

processo de crescimento do negócio, diferentemente da incubadora que poderá ficar até 3 anos com um projeto incubado (Rodriguez, 2015).

Um estudo realizado em 2016 pelo Anprotec em parceria com o SEBRAE mostrou que no Brasil existem 369 incubadoras que abrigam 2.310 empresas e 2.815 empresas graduadas, gerando assim 53.280 postos de trabalho, e o faturamento ultrapassa dos R\$ 15 milhões. Mas é importante lembrar que as incubadoras estejam alinhadas as boas práticas de gestão existente no Brasil e em outros países. O chamado conceito de “Incubadoras de Terceira Geração”, conforme a figura a seguir.

Figura 1 - Evolução das incubadoras no contexto internacional



Fonte: Anprotec, 2016.

Conforme demonstrado na figura anterior, entende-se Primeira, Segunda e Terceira Geração como:

Tabela 1 - Geração das Incubadoras

Primeira Geração	O foco principal é a oferta de espaço físico de boa qualidade e baixo custo, além de compartilhar auditórios, salas de reunião, equipamentos de uso comum, entre outros.
Segunda Geração	O foco dessa geração enfatiza serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial, como treinamentos, mentorias, <i>coaching</i> , dentre outros.
Terceira Geração	Além de disponibilizar os elementos das duas gerações anteriores, as incubadoras dessa terceira geração focam na criação e na operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação no qual ela está inserida.

Fonte: Anprotec, 2016.

Assim, o alinhamento com a terceira geração é essencial para que as incubadoras de empresas possam atender às demandas dos novos empreendedores e empreendimento.

Em 2016, um estudo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, mostrou que o Brasil abriga cerca de 40 aceleradoras de *startups* em atividade, e até janeiro desse mesmo ano, foram aceleradas aproximadamente 1.100 *startups*. Em média são aceleradas 7 *startups* por ciclo, 2 ciclos de aceleração por ano.

Segundo Rodriguez (2015), geralmente as aceleradoras possuem 4 etapas distintas no processo de aceleração, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 - Processo de Aceleração das *startups*.

SELEÇÃO	É o processo em que as empresas são aceitas em um programa. Os dois critérios do processo de seleção são: (I) aplicação e (II) avaliação.
ACELERAÇÃO	É o processo em que é considerado o núcleo da experiência do acelerado, e seu valor agregado para os participantes, enfim, é a fase de aceleração.
DEMO DAY	É o processo que, após o término de um período de aceleração, as empresas que foram “aceleradas” se apresentam para um grupo de investidores. Comparando-se aceleradoras com outros instrumentos de desenvolvimento de <i>startups</i> , aqui se vê um diferenciador de chave entre eles.
FOLLOW-UP	Tradicionalmente, as etapas habituais de aceleração terminam com o “ <i>Demo day</i> ”. No entanto, uma nova tendência é a integração vertical, em que as aceleradoras, após o término do programa de aceleração, cada vez mais oferecem aos seus participantes a possibilidade de optar por uma segunda rodada de financiamento e aceleração, através do seu próprio capital de risco.

Fonte: Adaptado da pesquisa *O Panorama das Aceleradoras de startups no Brasil, 2016*.

Ambos os estilos são muito importantes na criação de uma *startup*, já que o começo é sempre difícil em qualquer negócio. Mas a escolha da melhor opção, depende muito do plano de negócio. Conforme Ribas (2014), a incubadora muitas vezes tem um melhor aproveitamento quando a ideia ainda está no papel e a aceleradora quando a empresa já está desenvolvida e quer expandir.

Sendo assim, quando um projeto demandar de uma pesquisa maior, uma estrutura maior, é válido o projeto ficar incubado para receber toda a assistência necessária até crescer. Por outro lado, se o negócio precisar ir para o mercado rapidamente – até por uma questão de teste de um produto – as aceleradoras são a

melhor opção, já que o tempo para a *startup* crescer por esse método fica em torno de 4 a 6 meses.

2.4 O MODELO DA *STARTUP* ENXUTA (*LEAN STARTUP*)

Com o grande crescimento de *startups* o índice de riscos ao fracasso também aumentou. Eric Ries, em seu livro, *A Startup Enxuta*, difundiu um novo conceito, chamando *startup* enxuta, que também é conhecido por *Lean Startup*.

A definição desse conceito de acordo com Ries (2011) é “a *startup* enxuta é um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar suas chances de desenvolver uma *startup* de sucesso”. Todas essas práticas, segundo o autor, levam o empreendedor a compreender melhor o seu negócio, escolher o seu público alvo, adaptar o seu negócio ao que o mercado exige e evitar desperdícios.

O termo *startup* enxuta, geralmente se encontra em uma filosofia de gestão de operações que pode ser dirigida em diversos contextos. Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que gerenciar operações com a abordagem enxuta, é fazer bem as coisas simples, fazê-las cada vez melhor e, acima de tudo, eliminar os desperdícios em cada etapa do processo.

O principal praticante dessa abordagem, foi a Toyota, que desenvolveu uma série de práticas que alterou radicalmente os sistemas de produção, tanto nas empresas de tecnologia e serviço, quanto nas indústrias. Esse novo pensamento mostra como desenvolver a qualidade do produto em cada fase da produção. O aproveitamento da criatividade e do conhecimento de cada funcionário, a produção do tipo *just in time*¹, o controle de estoque e a aceleração do tempo do ciclo, estão entre os princípios dessa nova abordagem. (RIES, 2012).

Em geral, a *startup* enxuta utiliza as técnicas da manufatura enxuta e adequa as novas empresas, propondo a utilização da aprendizagem validada, para ter como referência e descobrir se essas empresas estão atingindo seus objetivos e evitar desperdícios de tempo.

A *startup* enxuta se adapta em todas as funções na fase inicial de uma empresa, não importando qual seja o segmento. Segundo o autor a metodologia de *startup* enxuta deve:

¹ *Just in time*: É um modelo de gestão desenvolvido para cortar custos e otimizar o processo produtivo. (Endeavor Brasil, 2015)

[...] abordar todas as funções de um empreendimento na fase inicial: visão e conceito, desenvolvimento de produto, *marketing* e vendas, aumento de escala, parcerias e distribuição, e estrutura e desenho organizacional. Tem de proporcionar um método de medir o progresso num contexto de extrema incerteza. Pode dar aos empreendedores orientação clara sobre [...] investir ou não em processo e quando investir; formulação, planejamento e criação de infraestrutura; quando fazer sozinho e quando fazer com uma parceria; quando responder ao *feedback* e quando persistir na visão; e como e quando investir na expansão da capacidade da empresa (RIES, 2012, p.16)

A aprendizagem validada, citada anteriormente, é criada a partir do *feedback* medido. Isso permite aos empreendedores testarem todas as estratégias e de acordo com as respostas dadas, é possível entender qual a melhor forma de desenvolver um serviço ou produto com maior qualidade e atribuir valor ao produto, mantendo um crescimento contínuo, independente de promoções ou campanhas publicitárias.

Sendo assim, Ries (2012) resume o conceito da *startup* enxuta por meio de 5 princípios:

- ✓ Definindo a importância do empreendedorismo;
- ✓ Da gestão de negócios diferenciada de empresas tradicionais e direcionada para o contexto de extrema incerteza;
- ✓ Da aprendizagem validada para construir um negócio sustentável;
- ✓ Do ciclo construir, medir e aprender;
- ✓ Da transformação de ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar; e por último uma nova forma de medir o progresso da empresa.

Resumindo, o modelo da *startup* enxuta se baseia em uma metodologia de rápida passagem por ciclos de construir, medir e aprender, transformando ideias em Produtos Mínimos Viáveis (em inglês utiliza-se a sigla MVP, *minimum viable product*) e medindo as respostas dos clientes, para então decidir entre mudar ou perseverar. No próximo capítulo será apresentado o ciclo de *feedback* e sua importância em uma *startup*.

2.5 CICLO DE *FEEDBACK*: CONSTRUIR, MEDIR, APRENDER

A medida que os clientes utilizam os produtos/serviços, seja de uma *startup* ou uma empresa tradicional, geram *feedback* e dados para que a empresa possa evoluir e melhorar seu processo de gestão.

De acordo com ALMEIDA (2014), o *feedback* pode ser tanto quantitativo (por exemplo, quantas pessoas utilizam o produto e consideram que ele tem valor), como qualitativo (por exemplo, o que gostam ou não). Porém, todos os produtos ou serviços que uma *startup* desenvolve são experimentos.

Segundo Ries (2012), as informações obtidas nos *feedbacks* dos clientes, são muito valiosas, pois esses relatos ajudam a reformular as próximas ideias e aperfeiçoar as que já existem.

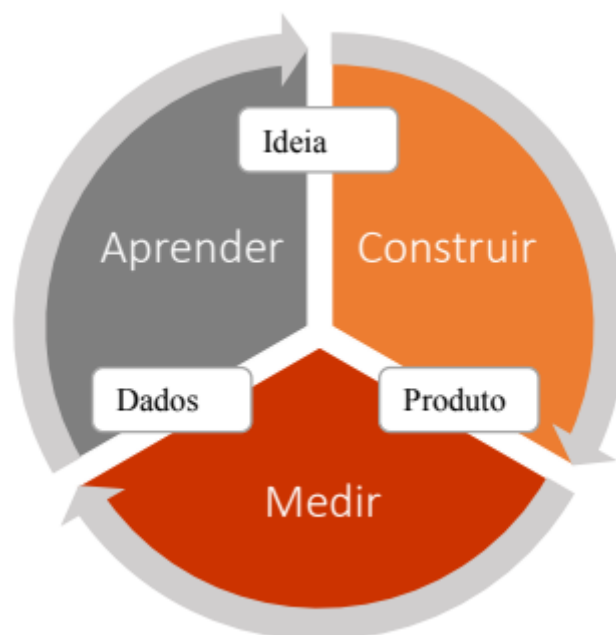
A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como é a reação dos clientes e então, aprender se é o caso de pivotar ou preservar, e todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem estar ligados a acelerar o ciclo do feedback: construir, medir e aprender (Ries, 2012).

Diferentemente de uma empresa tradicional que é recomendado fazer um plano detalhado para que depois vá ao mercado, nas *startups* recomenda-se validar a ideia para que se constate se tem mercado, se tem pessoas que consomem o produto ou serviço (CARVALHO; ALBERONE; KICORVE, 2012).

Como dito anteriormente, a atividade principal de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*, construir, medir e aprender.

Segundo RIES (2012) é melhor entregar uma pequena melhoria a cada mês, do que um pacote enorme por ano, o aprendizado é mais acelerado, os problemas são resolvidos prontamente e é mais fácil saber porque as coisas deram certo ou errado. De acordo com o autor, isso se chama o poder de pequenos lotes.

As informações apuradas a partir dos dados coletados nos *feedbacks* são importantes para a aprendizagem da empresa, que pode assim, desenvolver seus produtos ou serviços bem fundamentada e de maneira sustentável. A aprendizagem dará novas ideias para a empresa, que pode utilizá-las para a construção ou melhorias de novos MVPs, que deverão ser analisados e testados, para criar novas aprendizagens. Assim, cria-se um ciclo, conforme a imagem abaixo (KOJA, 2014).

Figura 2 - Ciclo de *feedback* construir, medir e aprender

Fonte: Adaptado de RIES (2012)

Segundo o autor, o empreendedor tem a ideia, constrói o produto, mede os indicadores, aprende sobre o que deu certo e errado e possui novas ideias. Esse ciclo construir, medir e aprender, permite que o cliente de *feedback* no menor tempo possível, fazendo com que o produto melhore de forma rápida, barata e explicada.

Caso o ciclo seja aplicado desde o período inicial da empresa, pode-se desenvolver uma operação otimizada baseada nos princípios enxutos quando a empresa já estiver estabelecida no mercado, e assim desenvolver uma cultura de inovação e uma execução disciplinada do processo de produção de MVPs e *feedback* (RIES, 2012).

Por meio do ciclo de *feedback* CMA - Criar-medir-aprender, pode-se diminuir suas chances de falhar, pois, seguindo esse ciclo consegue-se conhecer ainda mais o cliente e poder melhorar o produto/serviço oferecido há eles.

2.5.1 Aprender e experimentar

Trabalhar com os processos da *startup* enxuta requer a criação de um produto mínimo viável (MVP), que verifica viabilidade de um produto antes de lançá-lo para os clientes. A criação de um MVP ajuda a evitar o desperdício de tempo e

dinheiro, pois desde o início há o *feedback* de clientes, o que melhora o índice de sucesso da adoção dos clientes principais. Além disso, ajuda a obter informações relevantes sobre o perfil do público-alvo do produto e suas necessidades.

Conforme RIES (2012), o MVP é a versão simplificada do produto que permite uma volta completa no ciclo construir, medir e aprender com o menor esforço, tempo e o custo possível. Seu principal objetivo não é ganhar dinheiro, mas testar hipóteses, qualquer recurso além disso, segundo o autor, é considerado desperdício.

No caso de empresas que atuam no segmento do *e-commerce*, o MVP pode ser uma loja virtual em sua primeira versão, ou seja, um site que tenha apenas o catálogo com os produtos e preços por exemplo, para vendas apenas por telefone. O propósito é identificar se as pessoas vão se interessar e se vão pagar pelos produtos que são comercializados. Esta etapa é importante para verificar se é realmente relevante possuir uma loja virtual ou apenas algum tipo de serviço de relacionamento com o cliente.

É importante entender como o cliente percebe a qualidade do produto mínimo viável, pois se for interpretado como um produto de baixa qualidade, o empreendedor pode encontrar outras maneiras para melhorar rapidamente.

2.5.2 Testar e medir

Como dito anteriormente, é importante acompanhar o andamento da empresa e, por meio da meta estipulada no plano de negócios, medir a situação atual da empresa. O resultado da medição da situação atual é chamado de *baseline* e serve para comparar com o objetivo da *startup* que será alcançado.

A conclusão dessa comparação define quais são as próximas atividades e experimentos que a *startup* fará, para tentar se aproximar do objetivo:

A tarefa da *startup* é (1) medir rigorosamente onde ela está naquele momento (*baseline*), confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação, e, em seguida, (2) criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios. (RIES, 2012, p. 105).

Um das formas de medir o progresso real de uma empresa é por meio da análise de corte (em inglês, *cohorts*), na qual analisa-se os clientes em grupos específicos dentro de um determinado período. Esses grupos são definidos a partir

das etapas nas quais os clientes devem passar para atingir uma determinada meta da empresa (RIES, 2012).

Por exemplo, em um *e-commerce*, pode-se estipular as seguintes metas: visitar o site; visitar a página de algum produto; inserir os produtos na página de carrinho; cadastrar dados pessoais e de pagamento; por último, finalizar a compra.

Esses passos que os clientes realizam dentro de uma loja virtual são geralmente chamados de funil de conversão, muito importante para analisar possíveis obstáculos e problemas no processo de venda *online*, e assim indicar o que precisa ser melhorado ou quais são os próximos testes a serem realizados.

2.6 DETERMINANTES DO CRESCIMENTO

O crescimento de uma *startup* está relacionado diretamente em seus clientes. De acordo com Ries (2012, p.151) “os novos clientes surgem das ações dos clientes passados”. Com isso, o motor de crescimento é o mecanismo que as *startups* utilizam para alcançar o crescimento sustentável.

Segundo Ries, (2012) há quatro maneiras principais de os clientes passados impulsionarem o crescimento sustentável:

- ✓ Boca a boca;
- ✓ Com efeito, colateral da utilização do produto;
- ✓ Por meio de publicidade financiada;
- ✓ Por meio da compra ou do uso repetitivo.

Essas fontes de crescimento sustentável movimentam o ciclo de *feedback* que pode ser denominado como o motor de crescimento. Cada maneira é como um motor de combustão, girando repetidas vezes.

Quanto mais rápido o ciclo é completado, mais rápido a empresa crescerá. Ries (2012) declara que os motores de crescimento são planejados para oferecer as *startups* um conjunto de métricas para concentrar as energias.

Para que um negócio cresça de forma sustentável, precisa de um motor. A única maneira de ter um crescimento sustentável é fazendo com que os novos clientes surjam das ações de clientes passados. Quando um cliente atual indica, revela, financia ou retorna ao seu produto, acaba indiretamente trazendo outros com ele (Ferreira, 2016).

De acordo com RIES (2012), existem 3 motores de crescimento: crescimento recorrente, crescimento viral e crescimento pago. Cada motor possui um conjunto individual de métricas que determinam com que rapidez uma empresa pode crescer se utilizá-lo.

2.6.1 Motor de crescimento recorrente

O motor de crescimento recorrente segundo Ferreira (2016), tem como objetivo atrair e reter clientes no longo prazo. Isto significa que ele depende da taxa de aquisição de novos clientes superar a taxa de rotatividade. A atenção deve ser voltada para uma alta taxa de retenção (ou baixa de rotatividade).

Conforme o autor, se uma *startup* cresce 35% ao ano, mas perde 35% dos clientes antigos no mesmo período, está inativa. Para que funcione, a taxa de aquisição de novos clientes deve sempre superar a taxa de rotatividade.

Nem sempre a solução é aumentar as vendas ou propaganda. Alguns negócios como a Netflix fazem isso muito bem, além de conquistarem novos usuários, fazem de tudo para que os atuais permaneçam ativos, sustentando assim o crescimento.

2.6.2 Motor de crescimento viral

Ocorre quando um cliente transmite o produto para outra sem perceber pelo simples fato de usá-lo. De acordo com Ferreira (2016) o motor de crescimento viral não se condiciona a questão monetária, serviços de e-mail, como o Gmail e redes sociais, como o *Facebook*, utilizam essa estratégia: ao usar o produto os clientes acabam se transformando automaticamente em divulgadores, enviando convites para seus colegas, como um vírus.

Nele a pessoa transmite o produto para outra sem perceber pelo simples fato de usá-lo. Serviços como, *Gmail* e redes sociais usam essa estratégia. Ao usar os produtos, os clientes acabam se transformando automaticamente em divulgadores enviando convites para seus colegas como um vírus (Ries, 2012).

Se cada usuário trouxer mais um desta forma, a *startup* consegue um crescimento exponencial sem gastar um centavo com propaganda e de forma sustentável.

2.6.3 Motor de crescimento pago

Quando a receita gerada for superior ao custo de adquirir um novo cliente, se reinveste em publicidade, e os novos clientes financiarão o ciclo. Para aumentar a taxa de crescimento basta elevar a receita ou reduzir o custo de aquisição. Segundo Ferreira (2016), o motor de crescimento pago deve ser voltado ao lucro, pois é a partir dele que investirá em ações de *marketing* para alavancar sua operação.

É importante lembrar que é possível ter os três motores de crescimento, mas o ideal é se concentrar em apenas um e usar a metodologia para testar seu sucesso.

2.7 DIFICULDADES DE TER UMA *STARTUP*

Ter uma boa ideia nem sempre é o suficiente. A falta de incentivos políticos e econômicos e a pouca qualificação profissional dificultam muito a tarefa de ter um negócio, como uma *startup*.

Priscila Spadinger, executiva de negócios da B2L Investimentos, especialista em *startup* afirma que entre as dificuldades mais comuns, estão a falta de planejamento, a falta de identidade da marca - um diferencial, a falta de conhecimento sobre o mercado e a falta de controle financeiro. São resultados de uma gestão desorganizada. Por isso é importante o apoio de profissionais experientes, que, desde o início do projeto, todos os pontos sejam bem avaliados.

“O principal desafio do empreendedor é o fato de estar sozinho”, disse Taíla Lemos à Agência Brasil a diretora da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei). Para alcançar o mercado, segundo ela, o principal desafio das *startups* é, além de inovar, buscar parcerias com empresas de maior porte.

O diretor de Inovação da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Elias Ramos, recomenda às *startups* que procurem apoio de sua entidade para superar o que chama de “vale da morte” de seus empreendimentos. Segundo ele trata-se da fase que é a mais crítica, quando a empresa, mesmo já tendo conseguido desenvolver um bom projeto e uma boa tecnologia, não possui condições para levar essa tecnologia ao mercado.

Fundador de três *startups* do setor de *software* para equipamentos de telecomunicação, o coordenador do comitê de relação entre *startups* e grandes empresas, Kleber Teraoka, diz que de nada adianta ter a melhor ferramenta de gestão do mundo se o empreendedor não tiver um “comportamento adequado” na hora de enfrentar problemas como escassez de recursos e de abundância de “não” às propostas que apresentam.

Portanto, é importante que ao iniciar uma *startup* o empreendedor esteja capacitado a enfrentar todas as dificuldades e vencer, não desistindo na primeira decepção ou na primeira queda.

2.8 INOVAÇÃO

O mundo passou por muitas transformações em um curto espaço de tempo, com o destaque para o século XX, onde foram criadas as maiorias das invenções que revolucionaram e melhoraram a vida da população.

Com as invenções, surge a inovação, onde foram criados objetos que não existiam e aperfeiçoados os já existentes (DORNELAS, 2008). Um dos problemas em administrar a inovação são as várias interpretações que as pessoas possuem, confundindo a inovação com invenção.

Quando se cria algo novo a partir de ideias que foram testadas na forma de planos, protótipos ou outros meios, chama-se de invenção (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA 2009). Enquanto a invenção envolve esforços para criar novas ideias que possam ter uma utilidade prática, a inovação por outro lado é “uma mudança no estado natural das coisas, obtidas através de alterações significativas e implantadas com sucesso a produtos, processos ou serviços” (FREITAS FILHO, 2013, p.5).

Para muitas pessoas, os empreendedores é que estão por trás de tudo, pois são eles que, com suas ideias e características distintas, fazem acontecer algo diferente. Mas não basta inventar ou inovar uma tecnologia ou um produto qualquer deve haver benefícios para as pessoas e lucratividade para a empresa. (BARON; SHANE, 2011).

Dornelas, Spinelli e Adams (2014), defendem que a essência do empreendedorismo é a inovação. De acordo com Chiavenato (2007, p. 261) “[...] empreendedorismo, não trata apenas de pequenas empresas e novos

empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio”. O negócio só é inovador quando algo é aberto de maneira diferente, recriando e competindo com algum segmento já existente, frente ao que o mercado propõe.

Um ponto importante da inovação é o poder aquisitivo, com a criação de serviços e produtos de baixo custo que trazem junto a si características de maior produtividade e competitividade. Outro ganho social ocorrido da inovação é a prosperidade do país, uma vez que a criação de novos produtos e serviços traz novas oportunidades de emprego e o aumento da economia. Como explica o autor:

Ambos, a população e o país, vão dispor, por meio da criatividade dos empreendedores, a cada novo dia, de novos empregos, de novos produtos e serviços mais eficientes e mais baratos para atender às suas necessidades e para exportar para outros países (DEGEN, 2009, p.5).

Deste modo, entende-se para que uma empresa sobreviva no mercado e seja competitiva, há a necessidade de ter em sua missão a inovação como objetivo, caso contrário, outras empresas que inovam podem ser muito mais competitivas.

2.9 *MARKETING* E VENDAS

Existem várias maneiras de se diferenciar no mercado e conquistar a preferência do público, mas o que traz os melhores resultados é investir no bom relacionamento com os clientes, focando no sucesso de quem você irá fornecer um produto ou serviço.

É necessário entender o comportamento, a necessidade e a mente de cada *lead* da sua *startup*. Desde o momento que é atraído pelo *marketing* e faz o primeiro contato com sua marca, até a hora que se torna um cliente do seu negócio, depois de lidar com os profissionais de vendas.

Segundo HOE (2017), o *marketing* de relacionamento pode ser definido como um esforço contínuo para preservar uma relação positiva com seus clientes. Só se tem sucesso com o *marketing* de relacionamento aquele que dedica tempo a interagir com seus clientes, a entender seus desafios, preferências e necessidades, a fim de ajudá-los a alcançar o sucesso.

Marketing é o que vai gerar *leads*² e oportunidades de negócios. Em *startups*, é mais focado em métricas e geração de clientes. Existem várias formas de fazer isso acontecer. Uma delas, por exemplo, é o *marketing* de conteúdo: por meio dele, você gera conteúdo relevante, que enderece dores e identifique o que o seu cliente quer (BORRELLI, 2017).

Com a proximidade com os clientes abre-se espaço para a constante troca de experiências e opiniões. Por meio do *feedback* recebido e conversas é possível ter uma visão 360º e estar mais próximos dos clientes. Com essa compreensão consegue-se melhorar produtos e serviços e até processos internos de logística e administração (HOE, 2017).

Quando se constata as diferentes maneiras de comportamento do cliente, ao longo da sua jornada de compra, percebe-se, também, em quais momentos eles ainda precisam ser trabalhados pelo *marketing*, e quais são as horas decisivas, em que ele deve ser abordado pelo setor de vendas.

É muito importante se atentar que o primeiro contato que as pessoas normalmente têm com uma empresa acontece na internet, principalmente se o negócio envolve tecnologia e inovação, como a maioria das *startups*. Uma simples pesquisa no *Google*, por exemplo, pode fazer a primeira ligação entre um cliente comum e sua marca (GOMES; BORNELI, 2017).

Cada vez mais é possível direcionar o conteúdo para o público-alvo potencial de seu consumo. Antigamente, ao divulgar uma publicidade, se lançava muitas informações a fim de acertar uns poucos alvos.

Conforme HOE (2017), o cliente da era digital não é mais uma figura passiva, ele deseja ter voz, poder se relacionar e se fazer valer como o objetivo final da relação de *marketing* e vendas. Antes o *marketing* era apenas feito da marca para o consumidor, agora este é, também, corresponsável pela divulgação e alcance do produto/serviço. Qualquer influência do cliente, seja por um comentário, uma curtida, compartilhamento ou outra forma de interação, se tornou essencial.

A maioria das grandes empresas tem reestruturado seus contratos de *marketing* com base no alcance de métricas e indicadores positivos. Os contratos já não são mais por campanha ou pelo trabalho realizado, mas sim pelo resultado alcançado (HOE, 2017).

² *Leads*: podem ser definidos como pessoas (ou empresas) que entraram em contato com sua empresa e têm potencial para se tornarem clientes (ENDEAVOR, 2015)

Por fim, a principal tendência do *marketing* atual para propiciar melhores vendas, engajamento e fidelização do cliente é investir na experiência dele. Segundo HOE (2017), clientes satisfeitos repercutem a marca em suas redes sociais, engajam-se no reconhecimento e se tornam fidelizados, garantindo público cativo.

Por isso, essa experiência deve ser o mais completa possível, da atração ao pós-venda e se feita corretamente, é um dos maiores ativos que a empresa pode conquistar.

2.10 PORQUE AS *STARTUPS* FRACASSAM

Ter uma *startup* não é nada fácil, algumas prosperam e se tornam gigantes, enquanto outras, infelizmente, acabam fechando as portas algum tempo depois. Existem vários motivos para uma *startup* deixar de existir.

Um dos problemas, é que os empreendedores associam que um bom plano, uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa, já é o suficiente para que dê certo. Em épocas anteriores, os fatores eram de um provável sucesso. Mas isso não funciona em *startups*, pois atuam com muita incerteza.

RIES (2012) afirma que, de sabem quem vão ser seus clientes ou como devem ser seus produtos. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente relativamente estático. *startups* não têm nenhum dos dois. Outro problema são os conflitos entre sócios, e a falta de concordância na proposta e interesse do mercado.

Braga (2016) mostrou uma pesquisa realizada pela *CB Insights* para identificar as razões do fracasso de *startups*. Várias *startups* foram analisadas, e as razões são diversas, no estudo foram apresentadas as 20 principais razões.

A pesquisa ainda mostrou 7 razões que são responsáveis pelo fracasso de boa parte das *startups* para alertar e compartilhar o conhecimento. As 7 razões são:

- ✓ Equipe errada;
- ✓ Produto Pobre;
- ✓ *Marketing* Pobre;
- ✓ Ser inflexível e não buscar o *feedback* do cliente;
- ✓ Perder o Foco;
- ✓ Pivotar sem análise;

✓ Produto lançado na hora errada

Outro ponto é que, depois de observar que a administração tradicional falha na solução dos problemas, alguns investidores e empreendedores jogaram a toalha e adotaram o método de, simplesmente faça. Com esse método, acredita-se que, se a gestão é o problema, o caos é a resposta. Ries (2012) admite que esse método não funciona.

Ainda segundo o autor, a maioria das pessoas considera o processo e a administração maçantes e desinteressantes, enquanto as *startups* são dinâmicas e estimulantes. No entanto, o que é realmente estimulante é ver uma *startup* ter êxito e mudar o mundo.

Entende-se que um dos maiores motivos de fechamento das *startups* é a falta de uma boa equipe, segundo um levantamento feito por uma consultoria norte-americana. Um ponto importante na hora de montar a equipe é levar em conta o perfil e as competências técnicas do contratado. Mas, ter uma boa ideia não tem validade se não for para resolver um problema real.

No Vale do Silício, empreendedores compartilham informações livremente e sem medo de serem copiados. Nele os fracassos são aceitos. “Quando uma pessoa falha, isso apenas significa que ela saltou de uma ideia para a próxima”, afirma Benvenuti (2016. p. 39). Ter fracasso nos primeiros empreendimentos faz parte do processo, em qualquer ecossistema.

2.11 PROGRAMAS DE INCENTIVO

As *startups* cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso. Por isso existem algumas organizações que auxiliam e incentivam as *startups*.

Por meio da plataforma virtual iTec dela, empresas já estabelecidas apresentam demandas e desafios internos que podem ser solucionados com a contratação de *startups*, empresas incubadas ou instituições de ciência e tecnologia (ICTs). Os ICTs também podem ajudar as *startups* a crescer. Nesse sentido, uma ferramenta útil, segundo o coordenador do Comitê de Interação ICT/Empresa, Leonardo Augusto Garnica, é o Guia Anpei de Interação ICT/Empresa, explica Garnica:

Ele traz uma série de caminhos para que a empresa faça uma avaliação, possa escolher formas de identificação de tecnologia nas universidades e firmar contratos que vão permitir a aceleração dos seus negócios.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) possui o programa *Start-Up* Brasil, para acelerar o desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica. No último edital, 62 empresas (53 nacionais e 9 estrangeiras) foram aprovadas, de um total de 709 projetos inscritos.

O *InovAtiva* Brasil é realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pelo Sebrae, com execução pela Fundação CERTI. Em 2016, o programa selecionou 600 *startups* para dois ciclos de aceleração. O secretário de Inovação e Novos Negócios do MDIC, Marcos Vinícius de Souza, explica que os empreendedores apresentam os projetos a executivos experientes, com vantagens adicionais, como possíveis parceiros e até apoio para internacionalização dos projetos.

O Sebrae lançou em 2016, uma nova estratégia para ao atendimento de *startups* no país, o *sebraelab*. Um espaço modulado para uso dos empreendedores em conjunto com o ecossistema de *startups*, o *sebraelab* facilita a interação eles.

2.12 GUIA DE *STARTUP*

Quando se tem uma ideia para uma *startup*, alguns passos são fundamentais para colocá-la em prática. Segundo Borrelli (2017) separou algumas dicas fundamentais:

✓ **Estude:** desenvolver um bom projeto e uma boa tecnologia exige dedicação e muito estudo. É necessário buscar informação e conhecimento com cursos de qualificação profissional, livros, eventos etc.;

✓ **Fique atento:** estar atento às novas tecnologias e, em muitos casos, rever práticas é fundamental para o sucesso da uma *startup*;

✓ **Faça contatos:** participe de eventos, congressos, concursos, além de uma boa oportunidade para buscar conhecimento e novidades na área, é uma excelente oportunidade para ampliar o seu *networking*. Estes contatos são valiosos na hora de colocar a sua ideia em prática;

✓ **Não tenha medo:** assim como qualquer outra empresa, as dificuldades aparecerão e fazem parte do desenvolvimento do negócio. O importante é buscar soluções e saber que receber um “não” é normal.

Deste modo, é muito importante para o empreendedor dono de uma *startup* adquirir conhecimentos necessários para poder competir com o mercado, arriscar todas as possibilidades possíveis, para que seu empreendimento de certo e o mais essencial, não ter medo de errar.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa. Segundo Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2006) a pesquisa qualitativa apresenta profundidade aos dados, a riqueza interpretativa e a explicação do assunto contextualizando os fenômenos de pesquisa.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo Pinheiro (2010), consiste em descrever as características de determinada população ou fenômeno, como também estabelecer relações entre variáveis.

Sendo assim, esta pesquisa descreve os conceitos de empreendedorismo e analisa as principais limitações enfrentadas por empreendedores que resultam nas principais barreiras para o crescimento das *startups*, aumentando suas chances de criar uma empresa de grande potencial.

Quanto aos procedimentos, efetua-se um estudo de caso em uma *startup* na cidade de Criciúma/SC e uma pesquisa bibliográfica, a fundamentação teórica foi elaborada por conceitos e informações extraídos de livros, sites e artigos. Pinheiro (2010 p.23) “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Ele ainda explica que a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de um material já divulgado, constituído de livros, artigos ou de materiais disponibilizado na internet.

A fundamentação teórica é constituída a partir de citações diretas ou indiretas de outros autores, que permite contribuições da pesquisa ou estudo realizado.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Para realização deste trabalho, foram realizadas pesquisas a respeito de empreendedorismo e *startups*. O objetivo dessa pesquisa bibliográfica é demonstrar

as vantagens e dificuldades de ter uma *startup* para assim aperfeiçoar o entendimento sobre o mesmo. Para comprovar as vantagens e dificuldades que uma empresa *startup* possui, foi realizado uma entrevista com uma *startup* na cidade de Criciúma/SC e assim entender o que o empreendedor enfrenta para se ter um negócio inovador.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário com 10 perguntas, com o sócio de uma empresa *startup* na cidade de Criciúma/SC, que permitiu conhecer a realidade que as *startups* enfrentam, tanto no início de sua trajetória, quanto no decorrer de sua existência. Com a entrevista pode-se entender que apesar de a *startup* estar em um ambiente de extrema incerteza, ela pode sim crescer e se estabilizar no mercado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico será dedicado a demonstrar o resultado coletado na aplicação do questionário ao sócio da *startup* pesquisada. Conforme foi citado no tópico anterior, o questionário foi aplicado com uma empresa *startup* na cidade de Criciúma/SC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA *STARTUP*

A *startup* pesquisada surgiu na cidade de Praia Grande/SC com 5 sócios e com a ideia de ser um *software* para despachante. Porém, já havia outra empresa do mesmo ramo na cidade e, assim, a ideia não foi colocada em prática. Um dos sócios era estudante de odontologia na Unesc e viu a precariedade do sistema que utilizavam para gerenciar e, a partir desse momento, começou a busca de novos clientes.

Atualmente a empresa está situada em Criciúma/SC e atua no ramo de *software* para consultórios e clínicas odontológicas, está no mercado há 5 anos, conta com uma equipe de 20 colaboradores divididos em 4 setores, sendo atendimento ao cliente, vendas, desenvolvimento e *designer* e *marketing*.

Em abril de 2014, uma das maiores empresas em produtos odontológicos decidiu investir no negócio e com isso o número de clientes foi aumentando consideravelmente. No momento atual a *startup* possui mais de 20 mil usuários e é o maior *software* odontológico da América Latina.

4.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA PESQUISA

No início do negócio realmente é tudo mais difícil, ainda mais falando de uma *startup*. Os sócios iam de porta em porta oferecendo o sistema e, assim, conseguiam alguns clientes que no mês seguinte desistiam.

Para iniciar a entrevista, questionou-se se a *startup* já participou de programas de incubação ou aceleração e se sim, qual a sua avaliação? O sócio da empresa respondeu que a *startup* esteve incubada por alguns meses na InSite e já participou de alguns programas de capacitação do governo. Ele ainda revela que todos os eventos/programas que participaram fez total diferença para a maturidade

da *startup* como empresa. Participou, ainda, do StartupSC, onde recebeu muita mentoria e fez total diferença no rumo do negócio.

Na sequência foi indagado a seguinte questão, *considerando que o objetivo de uma startup é multiplicar uma ideia inovadora e/ou resolver um problema. Qual foi a ideia inovadora que a empresa teve?* A resposta obtida foi que a *startup* inovou no modelo de negócio para escalar rápido no número de clientes, aplicando o modelo *Freemium*³ com um canal de distribuição forte.

Foi perguntado, ainda, se *a startup segue a mesma ideia que teve no início, se não porquê?* Em resposta, o sócio aponta que a empresa segue basicamente a mesma ideia, com alguns ajustes durante o processo, adaptando-se às necessidades do mercado.

Continuando, foi questionado: *considerando que a atividade principal de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender se é o caso de pivotar ou preservar. A empresa segue esse ciclo de feedback, construir, medir e aprender?* O sócio respondeu que a empresa tenta fazer o ciclo construir, medir e aprender do Eric Ries. Porém, com o alto volume de clientes, esse ciclo acaba sendo longo. Quando possuíam menos clientes, esse ciclo era muito mais curto.

Entende-se que, no início, uma *startup* não tem recursos necessários para alavancar sua ideia, ou até mesmo investimentos de outros empreendedores. Indagado sobre a questão, *a startup recebe ou já recebeu algum tipo de investimento*, o sócio firmou que sim, a empresa fechou uma parceria com um investidor chave no final de 2014, quando, além de dinheiro, conseguiu um canal de distribuição muito forte.

Além da falta de recursos, as *startups* enfrentam outras dificuldades, como a falta de identidade da marca, a falta de conhecimento sobre o mercado, a falta de controle financeiro e a dificuldade de escolher a equipe certa. Foi questionado: *na sua visão, quais as principais dificuldades em ter uma startup? E quais as dificuldades que a empresa enfrentou?* O sócio declara que em cada etapa de uma *startup*/empresa existe as suas dificuldades. No início era encontrar o problema principal para resolver, depois veio desafios com contratação,

³ *Freemium*: É um modelo que oferece um serviço ou produto digital como forma de atrair um volume alto de clientes, com o objetivo de convertê-los em clientes pagantes (PEREIRA, 2016).

gerenciamento e demissão de pessoas. Atualmente a empresa continua com todos esses desafios, mas criou-se processos para que eles fluam mais naturalmente com o passar do tempo.

Outra dificuldade é a pouca qualificação profissional, que dificulta muito a tarefa de ter um negócio. Questionou-se: *quando a startup surgiu, os sócios tinham conhecimento sobre gestão de negócios? Se não, quais foram os meios para ter o conhecimento?* Em resposta, o sócio admitiu que não possuíam conhecimento sobre gestão, mas com o passar do tempo e com os desafios enfrentados, é que foram e estão aprendendo. O sócio relata, ainda, que ir atrás de redes de contatos e cursos/eventos foram os principais métodos para conseguir aprender e aplicar os conhecimentos na empresa.

O crescimento de uma *startup* está relacionado diretamente em seus clientes. De acordo com Ries (2012, p.151) “os novos clientes surgem das ações dos clientes passados”. Com isso, o motor de crescimento é o mecanismo que as *startups* utilizam para alcançar o crescimento sustentável. Por fim, foi indagado: *considerando que crescimento de uma Startup possui três motores, o crescimento recorrente, que depende da taxa de aquisição de novos clientes para superar a taxa de rotatividade; o crescimento viral, onde o cliente transmite o produto ou serviço para outro sem perceber e o crescimento pago, que é quando a receita gerada for superior ao custo de adquirir um novo cliente. Qual a principal fonte de crescimento da empresa?* O sócio comentou que os três são extremamente importantes. Atualmente, a empresa possui ações para as 3 frentes e está em um período de transição, onde vai ter menos entrada de clientes, porém com o *ticket* maior de cada um.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo na visão econômica exerce um papel fundamental para o desenvolvimento de uma nação, auxilia na busca de conhecimento e inovação, e com isso, abrange também mudanças sociais.

Logo, na mesma linha de empreendedorismo, surgiu o termo *startup*, é uma expressão em inglês que significa “começar do zero”, ou seja, são empresas que possuem uma ideia inovadora e com grande potencial de ter lucro em pouco tempo. As *startups* nascem com a incerteza de se darão certo, sempre buscam aprender e inovar o seu negócio, e com isso, gerar valor para o seu empreendimento.

Entretanto, toda organização, passa por altos e baixos. De acordo com ABSTARTUPS (2017), só 1 em cada 4 *startups* sobrevivem aos primeiros cinco anos de existência, mas aquelas que sobrevivem, têm um impacto gigantesco.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi como se dá o desenvolvimento de uma *startup* a partir da concepção de um software específico? Em relação ao primeiro objetivo específico que é demonstrar características e estudar particularidades das *startups*, com base no estudo, identificou-se as principais características e estudou-se algumas particularidades das startups.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores que resultam nas principais barreiras para o crescimento das *startups*, evidenciou-se quais os meios de crescimento que uma *startup* pode ter e, assim, enfrentar as limitações de acordo com o motor de crescimento adotado pela empresa.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que consiste em identificar as vantagens e dificuldades enfrentadas por uma *startup* já consolidada na cidade de Criciúma/SC, notou-se que apesar de viver em um cenário de incerteza e decepções, a persistência e o conhecimento fizeram total diferença para o crescimento e permanência da empresa no mercado atual.

Deste modo, e em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que a falta de incentivos políticos, econômicos e a pouca qualificação profissional dificulta muito a tarefa de ter o seu próprio negócio ou sua *startup*. Apesar de viver em um contexto de extrema incerteza, as *startups* sempre buscam aprender e inovar sobre o seu negócio e com isso gerar valor para o seu empreendimento.

No decorrer da pesquisa foram encontrados alguns fatores limitantes como: a falta de bibliografia em livros para *startups* por ser um tema muito recente.

Esse trabalho abre liberdade para novos estudos sobre o empreendedorismo como um todo, e principalmente para o movimento de *startups* e a transformação que este movimento tem feito no âmbito nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Porque Startups**. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>>. Acesso em: 23 mai. 2017.
- ALBERONE, M; Carvalho, R; Kircove, B. **Sua ideia ainda não vale nada – O guia prático para começar a validar seu negócio**. Rio de Janeiro, 2012.
- ALMEIDA, Marcell. **Ciclo de feedback**. Disponível em > <https://medium.com/productrocks/o-que-%C3%A9-ciclo-de-feedback-criar-medir-aprender-a6bf9f651cca>< Acesso em: 17 out. 2017.
- ANPROTEC. **Incubadoras e parques**. Disponível em > <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>< Acesso em: 26 mai. 2017.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2011
- BENVENUTTI, Maurício. **Incansáveis: como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras**. São Paulo: Gente, 2016.
- BORRELLI, Isabela. **Passo a passo para criar uma startup**. São Paulo: Startse, 2017.
- BRAGA, João Kepler. **Por que as startups falham?** Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/destaque-do-dia/joaokepler/por-que-as-startups-falham/>> Acesso em: 14 mar. 2017.
- BRASIL, Endeavor. **Just-in-time: otimize sua produção e corte custos**. Disponível em: > <https://endeavor.org.br/just-time/>< Acesso em: 31 out 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva 2007.
- CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MOREIRA, Maria Faia Rafael. **Novas formas de comunicação: história do Facebook - Uma história necessariamente breve**. Disponível em: <<http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/alceu%2028%20-%20168-187.pdf>> Acesso em: 29 ago. 2017.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor: Empreender como opção de carreira**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José; SPINELLI, S.; ADAMS, R. **Criação de novos negócios: Empreendedorismo para o século XXI**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014

Duro, Jorge; Bonavita, J.R. **Desperte o empreendedor em você**. 4. Ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro, Senac Rio, 2012.

EBC, Agência Brasil de Comunicação. **Especialistas mostram principais dificuldades para criação de startups no Brasil**. Disponível em: > <http://www.ebc.com.br/tecnologia/2015/08/especialistas-mostram-principais-dificuldades-para-criacao-de-startups-no-brasil>< Acesso: 21 out 2017.

ELISABETH, Sandra; CALADO, Robisom D. **Transformando ideias em negócios lucrativos: Aplicando a metodologia Lean Startup**. United States of America, GlobaSouth Press, 2015.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **O panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. Disponível em: ><http://computerworld.com.br/brasil-tem-mais-de-40-aceleradoras-que-apoiaram-11-mil-startups>< Acesso em: 26 mai. 2017.

FERREIRA, Claudinei. **Negócios Lucrativo: métricas para transformar sua startup num negócio rentável**. Disponível em: > <http://www.sou35mm.com.br/negocios-lucrativos/><< Acesso em 17 out.2017

FREITAS FILHO, F. L. **Gestão da inovação: Teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, Diego; BORNELI, Júnior. **Marketing e vendas: o guia definitivo**. São Paulo: Startse, 2017.

GRAHAM, Paul. Startup Growth, 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>> Acesso em 26 mai. 2017.

HISRICH, Robert. **Empreendedorismo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOE, Daniel. **Como marketing de relacionamento leva ao sucesso do cliente**. Disponível em: > <https://abstartups.com.br/2017/03/08/como-marketing-de-relacionamento-leva-ao-sucesso-cliente/>< Acesso em 23 out. 2017.

JÚNIO BORNELI. **Startups x grandes empresas: Davi e Goliás da era moderna: Ignorar a revolução causada pelas startups é o grande erro**. Disponível em: <<http://conteudo.startse.com.br/mercado/juniorboneli/startups-x-grandes-empresas-davi-e-golias-da-era-moderna/>> Acesso em 08 mar. 2017.

KOJA, Paulo Henrique Pinheiro. **A relação entre a metodologia da Startup Enxuta e pequenas empresas do segmento de e-commerce**. Disponível em: > <http://grupo-ecausp.com/digicorp/wp-content/uploads/2015/05/PAULO-HENRIQUE-PINHEIRO-KOJA.pdf>< Acesso em 18 out. 2017.

PEREIRA, Daniel. **Modelo freemium**. Disponível em: > <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-freemium/>< Acesso em: 31 out 2017.

PESSOA, Eliana. **Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/tipos-de-empreendedorismo-semelhancas-e-diferencas/10993/>>. Acesso em 29 mai. 2017.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos; **Da iniciação científica ao tcc: Uma abordagem para os cursos de tecnologia.** São Paulo, Ciência Moderna, 2010.

Ries, Eric. **A Startup Enxuta: Como empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo, Lua de Papel, 2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Interamericana Editores, 2006. 583 p.

SHEPHERD, Dean. A perspectiva do Empreendedorismo. In: HISRICH, Robert. **Empreendedorismo**, cap. 3, p. 76-106. 7ª Ed. Porto Alegre: Brookman, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** Trad. de F. de Oliveira, F. Alher e H.L. Corrêia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TELLES, André; MATOS, Carlos. **O empreendedor viável: uma mentoria para empresas na era da Startup.** Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Qual o ramo da *startup*?
2. Há quanto tempo a *startup* está no mercado?
3. A *startup* já participou de programas de incubação ou aceleração? Se sim, qual sua avaliação?
4. Considerando que uma *startup* é multiplicar uma ideia inovadora e/ou para resolver um problema. Qual foi a ideia inovadora que a empresa teve?
5. Atualmente a *startup* segue a mesma ideia que teve no início? Se não, porque?
6. Considerando que a atividade principal de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender se é o caso de pivotar ou preservar. A empresa segue esse ciclo de *feedback*, construir, medir e aprender?
7. A *startup* recebe ou já recebeu algum tipo de investimento?
8. Na sua visão, quais as principais dificuldades em ter uma *startup*? E quais as dificuldades que a empresa enfrentou?
9. Quando a *startup* surgiu, os sócios tinham conhecimento sobre gestão de negócios? Se não, quais foram os meios para ter o conhecimento?
10. Considerando que crescimento de uma *startup* possui três motores, o crescimento recorrente, que depende da taxa de aquisição de novos clientes para superar a taxa de rotatividade; o crescimento viral, onde o cliente transmite o produto ou serviço para outro sem perceber e o crescimento pago, que é quando a receita gerada for superior ao custo de adquirir um novo cliente. Qual a principal fonte de crescimento da empresa?