

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

BIANCA VICENTIN DARABAS

**PROCESSO DE ABERTURA DE *STARTUP*: ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS*
DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2020

BIANCA VICENTIN DARABAS

**PROCESSO DE ABERTURA DE *STARTUP*: ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS*
DA REGIÃO 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.

Orientadora: Prof.^a Ma. Ana Paula Silva dos Santos

CRICIÚMA

2020

BIANCA VICENTIN DARABAS

**PROCESSO DE ABERTURA DE *STARTUP*: ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS*
DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

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

Criciúma, 11 de Dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ana Paula Silva dos Santos - Mestre - (UNESC) - Orientadora

Prof^o. Anderson Benfatto - Mestre - (UNESC) - Examinador

Prof^o. Wagner Blauth - Mestre - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho à minha família e amigos e às grandes amizades que criei ao longo destes quatro anos e meio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Marcos e Rosinéia e também ao meu padrasto Valdir e minha madrastra Kênia por todo incentivo aos estudos, apoio, amor e carinho e por todos os ensinamentos que me passaram e que levarei para todo o sempre.

Às minhas irmãs Amanda e Samanta, pela colaboração por este percurso e ao meu sobrinho Olavo que com sua alegria contagiante e seu jeito único deixava os meus dias mais leves.

A todos os meus colegas da faculdade que sempre foram grandes parceiros e me ajudaram da maneira que podiam durante toda a graduação.

Aos meus bons amigos que estiveram ao meu lado em mais um momento importante da minha vida sempre me apoiando, me ajudando e compreendendo meus momentos de ausência e stress.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc que compartilharam seus conhecimentos. Em especial à minha professora orientadora Ana Paula Silva dos Santos, sempre muito atenciosa, dividiu seus conhecimentos comigo, prestando todo auxílio necessário, muito preocupada e sempre à disposição para qualquer dúvida que ocorresse, não importando o momento. No período de recesso, onde decidi não dar pausa ao trabalho de conclusão de curso, ela deu total apoio e esteve presente dando continuidade ao meu trabalho. Sou muito grata a você!

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram com esta parte da minha vida, meus sinceros agradecimentos.

“Se você ouve uma voz dentro de você dizendo ‘você não pode pintar’, então pinte e essa voz será silenciada.”

Vincent Van Gogh



PROCESSO DE ABERTURA DE *STARTUP*: ESTUDO DE CASO EM *STARTUPS* DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC

Bianca Vicentin Darabas¹
Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O conceito de *Startup* ainda gera discussões. Suas definições associam características como empresa em sua fase inicial, custo de manutenção baixo, crescimento e lucratividade rápida. Dentre estes posicionamentos uma característica é unânime entre as diversas visões, a inovação. Assim, o objetivo geral do estudo é compreender quais os processos realizados no momento de abertura de *startups* cadastradas no Startupbase da cidade de Criciúma. Para isso realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando como técnica de coleta de dados um questionário com 17 *startups* e entrevistas, com dois fundadores de *startups* de Criciúma, Santa Catarina cadastradas no Startupbase, baseado em processos do Plano de Negócios, Canvas, *Lean Startup* e Painel de Estudos Nacional de Empresas Iniciantes. Os resultados demonstraram que as *startups* utilizam de processos e instrumentos variados, não seguem uma única linha e todavia os próprios instrumentos possuem processos semelhantes, mesmo que os objetivos sejam um pouco diferentes. Verificou-se que os clientes e o *feedback* dos mesmos é algo de extrema importância para o funcionamento das *startups*, afim de acompanhar o negócio no mercado. Com o estudo foi possível averiguar que o fato das *startups* estarem em uma incubadora ou aceleradora, ou recorrer a um financiamento não é algo de extrema importância à elas. É possível concluir que elas utilizam também de processos tradicionais disponibilizados pelo plano de negócios, mas com a visão voltada a elas e as mesmas estão sempre se inovando e revendo seus conceitos.

PALAVRAS – CHAVE: *Startup*. Gestão. Empreendedorismo. Inovação.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é fundamental para a sociedade. O empreendedor agrega valores, identificando e assumindo os riscos e oportunidades que obterá com uma visão futura dos negócios (SCHUMPETER, 1982). Empreender é querer algo novo, ser diferente, buscar novas oportunidades de negócio focando em inovação e também em criação de valores (DORNELAS, 2003). O cenário do empreendedorismo apresenta-se cada vez mais competitivo, incerto, complexo, e, por conta das mudanças tecnológicas, a busca contínua de desenvolvimento tecnológico é bastante presente. É neste cenário que se encontram indivíduos que

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



enxergam muitas possibilidades, reconhecendo oportunidades de negócios. Indivíduos com muita criatividade e vontade de inovar (FIGUEIRA *et al.*, 2017).

Criatividade e inovação são características encontradas em empreendedores de *startups*. *Startup* significa “começar do zero”. Nascem de incertezas, mas com algo inovador idealizado e buscam sempre o diferencial em seu negócio. Este tipo de empreendimento atende vários setores como a produção de bens manufaturados e serviços tecnológicos. Para muitos, *startup* ainda é um assunto bastante desconhecido, mas elas já estão presentes desde a década de 90 nos Estados Unidos. (FIGUEIRA *et al.*, 2017). Segundo Gitahy (2011) no Brasil elas surgiram no início do ano 2000. As *startups* vêm crescendo desde então, o Brasil possui 13.093, sendo Santa Catarina com 623 *startups*. 17 destas empresas encontram-se em Criciúma, formalmente cadastradas no banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (STARTUPBASE, 2020).

O número de *startups* brasileiras poderia ser maior ainda, mas é um ambiente onde se encontram muitas incertezas desde o início. Elas têm uma triste característica, onde por conta dos baixos incentivos, as *startups* apresentam um alto índice de mortalidade em seus primeiros anos de vida. Com estas dificuldades, muitas acabam não conseguindo financiamento, já que não podem oferecer garantias aos investidores (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

Neste caminho de incertezas, jovens empreendedores acabam optando por métodos tradicionais de gerenciamento usados para empreendimentos já existentes e não trazendo a mesma eficiência e resultados esperados, já que *startup* é um novo modelo empresarial. E os empreendedores de *startups* precisarão tomar decisões para seus produtos ou serviços recém-desenvolvidos determinando a demanda de mercado, sendo decisões importantes, que em conjunto com o ambiente de incerteza que elas podem se encontrar, acaba influenciando negativamente nessas definições (ROGERS, 2011).

É nesta visão do grande crescimento deste novo modelo de empresa pode-se perceber a necessidade de um estudo para compreender melhor os processos realizados para abertura de *startups* da cidade de Criciúma. Desta forma, questiona-se: Quais os processos realizados no momento de abertura de *startups* cadastradas no Startupbase da cidade de Criciúma?

Com este questionamento, o objetivo geral é verificar os processos realizados na abertura de *startups* na cidade de Criciúma. Como objetivos específicos para o atendimento do objetivo proposto serão: (1) Associar os processos de abertura de empresas de acordo com o modelo do Plano de Negócios, Canvas, *Lean Startup* e Painel de Estudos Nacional de Empresas Iniciantes; (2) Levantar as ações realizadas pelas *startups* em seus processos de abertura; e (3) Verificar os processos com mais incidência de uso na abertura das *startups*.

A contribuição teórica que justifica o estudo é o fato de que ainda é um tema escasso de artigos científicos. *Startup* é um modelo de empresa que está cada vez maior no mercado, mas ainda se sabe pouco como exercer as funções nelas e este estudo possibilitará conhecer e se aprofundar mais neste assunto. Também será importante para futuros empreendedores que queiram iniciar novos projetos.

No ponto de vista prático, além da importância deste artigo para as empresas que estão sendo estudadas, a relevância deste estudo está associada para futuros empreendedores de *startup*, onde poderá auxiliar no surgimento e concretização de ideias facilitando as tomadas de decisões. É importante também para motivar pensamentos em novas oportunidades, querer iniciar um



empreendimento, entrar no mundo destas novas empresas. Será importante também para a recuperação de possíveis negócios recém fundados.

Para a justificativa social está o fato de que *startup* é algo inovador e feito para facilitar o dia-a-dia da sociedade, muitas vezes ligada com a tecnologia e juventude, ainda mais no momento pandêmico vivenciado no período da pesquisa, onde estes novos serviços tecnológicos tendem a crescer. É uma oportunidade que, tanto os jovens, quanto os adultos com uma visão inovadora utilizam para pôr em práticas suas ideias e sonhos, tentar mudar suas vidas e de outras pessoas.

O trabalho inicia-se com a introdução onde é encontrada uma breve apresentação do tema proposto e também a justificativa do mesmo. Em seguida, na segunda seção, encontra-se a fundamentação teórica com principais autores e seus embasamentos teóricos sobre o tema, seguindo vem a terceira seção com a metodologia da pesquisa com o passo a passo da mesma, os dados levantados, a análise dos resultados e finalmente as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 STARTUP

São muitas definições que podem se voltar ao termo de *startup*. Alguns dizem que qualquer empresa em sua fase inicial pode ser considerada uma *startup*, porém outros dizem que se enquadra nessa definição empresas com um custo de manutenção baixo e que ela também deve pretender crescer e lucrar rapidamente. Gitahy (2010) afirma que *startup* é uma empresa com uma ideia inovadora e que pode lucrar com isso. Elas também são confundidas com as pequenas empresas, porém o que as difere é que a empresa de pequeno porte não tem este foco de amplo crescimento e de inovação

O que também caracteriza as *startups* é a condição de extrema incerteza, é o fato de que não há possibilidades de afirmar que a ideia ou o projeto serão aceitos pelo mercado. As *startups* inovam, criam novos modelos de negócios e conseqüentemente novos mercados, onde não há histórico de sucesso de tal produto ou serviço e estão sempre em transformação (KASHIWAKURA, 2012).

Para obter mais apoios e mais concretização do negócio, muitas *startups* recorrem a auxílio de incubadoras e aceleradoras, que são grandes redes de apoio, onde auxiliam com capital e orientações para o início do empreendimento.

2.1.1 Aceleradora e incubadora

As incubadoras e aceleradoras servem para dar auxílio às *startups*, até elas conseguirem se manter sozinhas. A diferença entre elas é a área financeira, pois as incubadoras não possuem fins lucrativos e percentual de lucro nas *startups*. Já as aceleradoras, como o próprio nome diz, acelera o crescimento do negócio e obtém lucros das *startups*. As incubadoras podem ficar até cinco anos com a empresa incubada (ROCHA; CALSA; SILVA, 2016).

As aceleradoras e incubadoras são essenciais na criação de uma *startup*, para garantir mais segurança e concretização no negócio. Porém, a escolha de uma delas depende do plano de negócio da empresa. A incubadora pode ter melhor aproveitamento quando a ideia ainda está apenas no papel, já a aceleradora é mais voltada para empresa já desenvolvida e busca expandir (ABREU; CAMPOS, 2016).



As *startups* podem ter também o auxílio de investidores anjos. Este é um investidor individual e independente, que disponibiliza de um patrimônio para investir em empresas inovadoras com potencial em crescimento (BARROS *et al.*, 2017). Barros *et al.* (2017) também afirmam que para este tipo de investimento ocorre um aporte de capital e começam a possuir um percentual de participação na empresa. Eles exercem um papel importante para as empresas, principalmente na fase inicial.

A principal diferença entre os programas de aceleração é o período de duração, aonde nas aceleradoras a duração do programa vai até três meses, nas incubadoras é de um a cinco anos e no programa de investidores anjos é um investimento único ou tempo contínuo (aplicação contínua) (COHEN, 2013).

Mesmo as *startups* sendo empresas inovadoras, ocorrendo uma diferença com as empresas tradicionais, não se deve descartar a importância de instrumentos para a sua abertura, instrumentos estes então que serão apresentados na seção seguinte.

2.2 INSTRUMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE UM NEGÓCIO E/OU DE UM PRODUTO PARA *STARTUPS* E EMPRESAS TRADICIONAIS

Lisboa e Silva (2015) afirmam que a atividade de planejar e desenvolver estratégias são exercícios que fazem com que o empreendedor reconheça melhor até o seu negócio e o futuro do mesmo. Com base nas afirmações, serão apresentados instrumentos para planejar negócios, utilizados no momento de abertura.

2.3.1 Plano de negócios

O plano de negócios é um documento que auxiliará na organização e planejamento de um empreendimento. É um documento importante no estágio inicial do negócio e ajuda na busca por um investidor. Para Dornelas (2001) o plano de negócios tem como proposta viabilizar a descrição, em forma de documento, de todos os detalhes mais interessantes no planejamento do negócio.

Segundo Dolabela (2006) plano de negócios é algo essencial, pois ele diminuirá riscos e o empreendedor poderá estimar a capacidade de sucesso ou não de sua empresa. O principal objetivo do plano de negócios é de orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio no momento inicial da empresa, para assim ele ter uma breve noção do funcionamento da mesma. (GREATTI, 2004). Cada autor traz seu tipo de estrutura de plano de negócios. O Quadro 1 apresenta a estrutura do plano de negócios de Dolabela (2006):

Quadro 1 – Estrutura do plano de negócios de Dolabela (2006)

Ordem	Etapa	Descrição
1ª	Sumário executivo	Enunciado do projeto; Competência dos responsáveis; Os produtos e a tecnologia; O mercado potencial; Elementos de diferenciação; Previsão de vendas; Rentabilidade e projeções financeiras; Necessidades de financiamento;
2ª	Descrição da empresa	A missão; Os objetivos da empresa; Estrutura organizacional e legal; Síntese das responsabilidades da equipe dirigente; Plano de operações; As parcerias;
3ª	Plano de marketing	Análise de mercado (setor, tamanho do mercado, oportunidades e ameaças, clientela, segmentação, concorrência, fornecedores); Estratégia de marketing (produto, tecnologia, ciclo de vida, vantagens competitivas, planos de



		pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente, relacionamento com os clientes);
4ª	Plano financeiro	Investimento inicial; Projeção dos resultados; Projeção de fluxo de caixa; Projeção do balanço; Ponto de equilíbrio; Análise de investimento (<i>payback</i>); Taxa interna de retorno; Valor atual líquido.

Fonte: Adaptado de Dolabela (2006).

Dolabela (2006) apresenta de maneira prática o plano de negócio. Nota-se que as etapas vão surgindo de forma natural surgindo das necessidades do autor. Ele foca em pontos fundamentais, como clientes, processo tecnológico da produção e venda, estrutura de gerenciamento, entre outros (SANTOS; SILVA, 2012).

2.3.2 Modelo de negócio

Sebrae (2019) afirma que modelo de negócio se trata de uma ferramenta de gestão mais dinâmica, que é utilizada para planejar a forma que o produto ou serviço será produzido para um segmento de clientes. Ele pode ser alterado constantemente, ou seja, ele é algo mais flexível.

O modelo de negócio tem como objetivo tratar das estratégias e da rentabilidade do negócio. Osterwalder (2004) propôs um modelo ou método que limita o modelo de negócio em praticamente uma única folha de papel, subdividida em diversos blocos. Esse modelo recebeu o nome de *Business Model Canvas*, conhecido como Canvas. Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que o modelo de negócio demonstra de forma lógica os requisitos de criação, entrega e proposta de valor referente à empresa. No Quadro 2 é apresentada a estrutura do modelo de negócio Canvas:

Quadro 2 – Estrutura do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011)

Ordem	Etapa	Descrição
1ª	Segmentos de clientes	Definir os grupos de pessoas ou organizações;
2ª	Proposta de valor	Descrever o pacote de produtos e serviços;
3ª	Canais	Comunicação e alcance dos clientes;
4ª	Relação com clientes	Definir o tipo de relação com cada segmento de clientes;
5ª	Fontes de receita	Definir o valor que cada de cliente está disposto a pagar;
6ª	Recursos principais	Recursos mais importantes para o modelo de negócio funcionar;
7ª	Atividades-chave	Ações mais importantes para o modelo de negócio funcionar;
8ª	Parcerias principais	Definir rede de fornecedores e parceiros;
9ª	Estrutura de custo	Custos mais importantes para a operação.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

É notável que seja um instrumento com uma comunicação prática, possui um método visual simplificado e de fácil compreensão e não é burocrático. Além de todas essas características, ele contempla passos importantes para a empresa que deseja utilizá-lo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.3 Startup enxuta (*Lean Startup*)

Startup enxuta é um conceito criado por Eric Ries (2012). Segundo Ries (2012) *startup* enxuta são práticas que aumentarão as chances de sucesso aos empreendedores, definindo caminhos enxutos para que os mesmos se aproximem do seu mercado consumidor, tornando seus negócios sustentáveis (RIES, 2012).

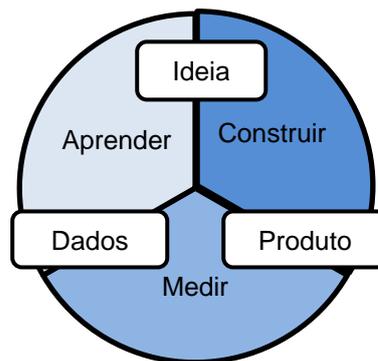


Ries (2012) então propõe um novo modelo de gestão para as *startups*. Ele propõe um modelo que as pessoas podem ter certa liberdade para tomar decisões e fazer as atividades que se identificam. Afirmando que o objetivo principal de uma *startup* é criar um produto de adesão no mercado, logo, a *startup* não se deve deter a planejamento e estrutura (RIES, 2012).

Na busca da interação com o cliente, Ries (2012), propõe testar o produto antes de lançá-lo no mercado, através de um Produto Mínimo Viável (MVP), fazendo testes com alguns grupos de pessoas e analisando os resultados obtidos. Caso não obtenha resultados positivos, o empreendedor terá um prejuízo menor do que lançar o produto em larga escala. É com essa interação que ocorre o feedback do produto. A *startup* então pode testar vários MVP'S para receber diferentes *feedbacks* e testar diferentes alternativas (LOPES, 2017).

Com estes *feedbacks* o empreendedor pode tomar a decisão de pivotar o negócio (modificar o produto para obter resultados melhores) ou perseverar (manter o produto igual) (RIES, 2012). Na Figura 1 será apresentado o ciclo de *feedback*, proposto por Ries (2012).

Figura 1 – Ciclo de feedback: construir - medir – aprender



Fonte: Adaptado de Ries (2012).

O ciclo então é ter a ideia, construir o produto, medir os resultados aprendendo com o que deu certo e o que deu errado e possuir novas ideias. Com todo este ciclo então o cliente pode dar seu *feedback* em um tempo curto e permitindo que o empreendedor melhore seu produto de forma rápida, barata e lógica. Por este ciclo é possível conhecer melhor também seus clientes e diminuir a chance de falhas, construindo, medindo e aprendendo (RIES, 2012).

2.3.4 Painel de estudos nacional de empresas iniciantes - *startups*

Reynolds (2001) realizou um Painel de Estudos Nacional de Empresas Iniciantes – *startups* – nos Estados Unidos - *National Panel Study of U.S. Business Startups: Background and Methodology* estudando seus processos iniciais.

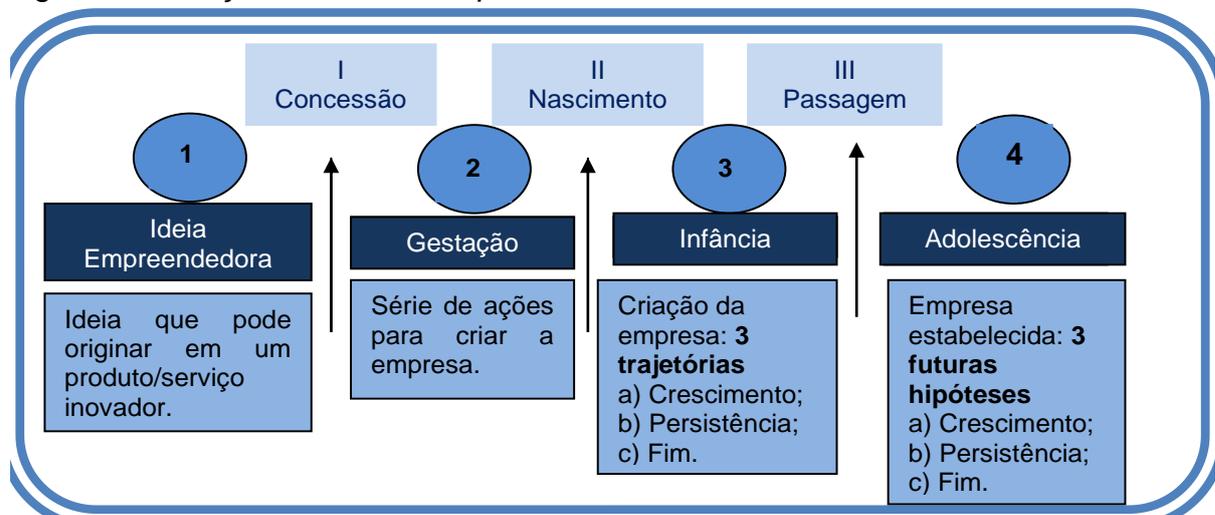
Reynolds (2001) afirma que para haver empreendedorismo, é necessário que primeiramente exista a oportunidade ou necessidade empresarial. Reynolds (2001) define então que a *startup* passa por quatro fases e três pontos de transição. A primeira fase, que é a ideia empreendedora (1) envolve toda a população, assim que um desses indivíduos decide criar uma nova empresa, temos o primeiro ponto de transição (I) concessão, passando assim para a segunda fase (2) que é a



gestação e começam a desenvolver ações para dar início a *startup*; se essas ações formarem uma *startup* tem o segundo ponto de transição (II) nascimento, passando para a terceira fase (3) infância. O que ocorre nesta terceira fase é que a *startup* pode estar em risco e o empreendedor tem três possibilidades: crescer, persistir na sobrevivência mantendo a estabilidade, ou o fim da empresa (REYNOLDS, 2001). Podendo então ir para um terceiro ponto de transição (III) chamado passagem, que é a fase quatro (4), onde a *startup* é considerada na fase da adolescência, que é o momento de considerá-la estabelecida no mercado.

Para perceber então todas as fases de criação e o decorrer dos anos das *startups*, e para uma melhor compreensão da criação e desenvolvimento das *startups*, é apresentado na Figura 2 o estudo.

Figura 2 – Criação de uma *startup*



Fonte: Adaptado de Reynolds (2001).

Para que cada fase ocorra, são necessárias várias ações. Os empreendedores passam por vários passos e decisões, e que não existe uma regra para os passos que serão realizados, mas podem ter fatores que ajudarão a alcançar o sucesso em cada fase.

2.3.4.1 Estrutura do processo de abertura e gerenciamento de *startups*

Apresentado na seção anterior as fases do processo de iniciação e concretização da *startup*, Reynolds (2001) aplica um estudo para analisar os processos tomados pelos empreendedores no momento de abertura da nova empresa. No Quadro 3 será apresentada a estrutura de fatores que envolvem cada fase que a *startup* passará.

Quadro 3 – Estrutura dos processos de Reynolds (2001)

Reynolds, 2001		
Estrutura do processo de abertura e gerenciamento das <i>startups</i>		
Fases	Etapa	Descrição
	IDEIA EMPREENDEDORA	Não basta ter a ideia empreendedora, tem de ser algo inovador. Atuar em um nicho de mercado é uma grande oportunidade. Para ter
	Produto ou serviço inovador	
	Atuar em um nicho de mercado	



1	Prosseguir com o novo negócio	um bom resultado de início e podendo prosseguir com o negócio, para assim passar pela concessão da <i>startup</i> (REYNOLDS, 2001);
2	GESTAÇÃO	Fase de iniciar o processo de desenvolvimento do produto ou serviço. Junto da equipe, o fundador procura validar sua ideia de negócio, realizando estudos sobre a oportunidade de mercado (REYNOLDS, 2001). Para realizar teste sobre a ideia mais concretizada do produto ou serviço, é realizado um protótipo, por isso a determinação da equipe é bastante importante também (REYNOLDS, 2001). É um momento de importância também aos financiamentos, onde a empresa obtém ajuda e reconhecimento (REYNOLDS, 2001). Realizar um planejamento financeiro também é uma sugestão. A fase da gestação é uma fase de muitos fatores, então é uma fase que necessita de bastante atenção (REYNOLDS, 2001). Passado dessa série de ações, ocorre então a transição de nascimento da <i>startup</i> ;
	Equipe	
	Clientes	
	Desenvolver o protótipo	
	Testes do protótipo	
	Desenvolver o produto/serviço	
	Validação da oportunidade de negócio	
	Plano de negócios	
	Vantagem competitiva	
	Oportunidade de mercado	
	Matéria prima e estoque	
	Investimento com o próprio dinheiro	
	Financiamentos iniciais	
	Fornecedor	
	Plano financeiro	
<i>Workshop</i>		
<i>Networking</i>		
Candidatura a aceleradores		
Incubadora		
3	INFÂNCIA	O foco da equipe neste momento é essencial, é um momento de acreditar no negócio, não desanimarem, para focar nos bons resultados (REYNOLDS, 2001). Em relação às ações de marketing, é bastante importante para a divulgação da <i>startup</i> , do produto, porém as empresas que ainda não tem uma liquidez suficiente, recorrem a participação em feiras de <i>startup</i> , entre outros eventos (REYNOLDS, 2001). É o momento da última transição, a passagem;
	Definição da <i>startup</i>	
	Auxílio de outras empresas	
	Equipe focada	
	Demonstrações financeiras projetadas	
	Ações de marketing	
	Presenças em feiras	
	Foco na qualidade do produto	
	Rever o plano de negócio/estratégias de venda	
Clientes fidelizados		
Produto criado		
4	ADOLESCÊNCIA	Pode ocorrer uma preocupação maior com os clientes, fazendo com que a <i>startup</i> queira tem uma relação comercial melhor. O financiamento nessa fase importante também para a <i>startup</i> crescer e até diversificar os produtos, o que também faz com que as parcerias tenham importância, para a empresa conseguir mais créditos com os fornecedores, estar presente em feiras, etc (REYNOLDS, 2001).
	Foco nas vendas	
	Estudo frequente de mercado	
	Aumento da equipe	
	Confiança dos clientes	
	Parcerias	
Financiamento		

Fonte: Adaptado de Reynolds (2001).

O estudo de Reynolds (2001) foi bastante interessante, visto que foi desenvolvido no início das *startups*, e com ele então foi possível perceber como este mercado funcionava, e nota-se também que mesmo sendo estudos de anos passados, dá-se para aplicar em tempos atuais (OLIVEIRA, 2019). Será melhor observado isto na seção seguinte, onde será apresentado uma análise comparativa dos instrumentos apresentados na seção 2.3.



2.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS INSTRUMENTOS

A partir dos conceitos apresentados anteriormente, sabe-se que as *startups* devem seguir, pelo menos, alguns dos instrumentos apresentados. Eles têm relevância na sobrevivência das empresas. E com a comparação a seguir será possível notar mais detalhes dos mesmos. O maior foco será comparar o plano de negócios de Dolabela (2006); *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2011); e *Lean Startup* de Ries (2012) com o painel de estudos nacional de empresas iniciantes – *startups* de Reynolds (2001).

2.4.1 Plano de negócios X painel de estudos nacional de empresas iniciantes – *startups*

Dois trabalhos que estudam o espírito empreendedor, Dolabela (2006) cita que não basta ter o melhor produto, que o foco da empresa não deve ser o produto/ideia. Já Reynolds (2001), que tem seu foco em *startups*, afirma que o produto, que a sua ideia inovadora, é a base para a *startup*.

Os pontos que mais se assemelham nos estudos é que em ambos os casos levam a empresa a fazerem análise de oportunidades do mercado, onde ambos autores afirmam que fazer a análise de mercado e identificar que a ideia pode ter sucesso é de grande importância. Outros são as estratégias de marketing, vantagem competitiva, a equipe, o produto, onde Reynolds (2001) acrescenta a característica de “inovador”, a clientela, atenção aos financiamentos e investimentos iniciais e projeções financeiras, onde Dolabela (2006) e Reynolds (2001) afirmam que projeções financeiras são importantes para a gestão da empresa.

Reynolds (2001) afirma ser importante utilizar de um plano de negócio para o início da *startup*, porém o plano de negócios de Dolabela (2006) foca em empresas tradicionais de qualquer porte, o que destaca também isso sendo um dos principais pontos negativos do plano de negócio de Dolabela (2006) neste específico artigo, e o plano de negócios também requer um maior conhecimento do mercado (SEBRAE, 2019). Para entender melhor, no Quadro 4 apresentam-se as principais diferenças entre eles.

Quadro 4 – Principais diferenças entre plano de negócios e painel de estudos nacional de empresas iniciantes - *startups*

Plano de negócios	Painel de estudos nacional de empresas iniciantes – <i>startups</i>
<ul style="list-style-type: none"> .Foco em empresas tradicionais (DOLABELA, 2006); .Foca em detalhes que não são relevantes para o início das <i>startups</i>; .Contém itens que não são de conhecimento de empreendedores de <i>startups</i>; .Mais formal 	<ul style="list-style-type: none"> .Foco em <i>startups</i> (REYNOLDS, 2001); .Pode ser compartilhado tanto com usuários ou interessados externos, quanto com investidores e órgãos de financiamento (REYNOLDS, 2001); .Linguagem de melhor entendimento do público das <i>startups</i>; .Se concentra em problemas específicos das <i>startups</i>.

Fonte: Dolabela (2006); Reynolds (2001).

Ambos são bastante interessantes e auxiliam as empresas, mas muitas *startups* cometem o erro de utilizarem instrumentos não focados nelas e acabam fracassando (BLANK, 2013).



2.4.2 Canvas X painel de estudos nacional de empresas iniciantes – *startups*

Ambos são voltados para as *startups*. Um diferencial do Canvas é o fato dele ser bastante prático e o empreendedor conseguir definir o público-alvo e demais fatores importantes em apenas uma página (PEREIRA, 2017). Eles possuem semelhanças em relação a definição de clientes, junto da definição de comunicação com os mesmos, definição de recursos principais para o funcionamento do negócio, as atividades-chave e definir a parceria principal.

Ao mesmo tempo que ele é mais simples, acaba tendo isso como uma característica negativa também, onde pode ocorrer da *startup* não dar atenção a etapas importantes (PEREIRA, 2017). Outros pontos negativos de *Model Business Canvas* é o fato de que ele não tem uma base de estudo, pode não ter dados tão reais, custos não detalhados (GHISI, 2018). No Quadro 5 serão apresentadas as principais diferenças.

Quadro 5 – Principais diferenças entre Canvas e painel de estudos nacional de empresas iniciantes - *startups*

Canvas	Painel de estudos nacional de empresas iniciantes – <i>startups</i>
.Mais superficial (PEREIRA, 2017); .Não necessita de tanta atenção/monitoramento (PEREIRA, 2017); .Sem muitos dados confiáveis (GUISI, 2018);	.Tem um maior aprofundamento para as <i>startups</i> (REYNOLDS, 2001); .Contempla todas as fases da <i>startup</i> , logo, o empreendedor acaba sempre revendo as definições (REYNOLDS, 2001); .Exige mais atenção (REYNOLDS, 2001).

Fonte: Guisi (2018), Pereira (2017), Reynolds (2001).

Canvas é uma ferramenta bastante interessante, mas para ter algo melhor estruturado, é sugerido que se utilize ambos os métodos, pois eles se completam (SEBRAE, 2019).

2.4.3 *Lean Startup* X painel de estudos nacional de empresas iniciantes – *startups*

A ferramenta *Lean Startup* transforma o processo de abertura de um negócio algo menos arriscado (BLANK, 2013). Porém, ele também afirma que utilizar apenas esta metodologia não é uma garantia de sucesso para a empresa, adicionando-o junto de uma metodologia mais completa é que pode ocorrer de resultados mais positivos (BLANK, 2013).

Algo que ambos os autores aplicam é a criação de um produto mais barato, Reynolds (2001) conta que as *startups* que criaram um protótipo possuíam um diferencial em comparação às outras *startups*. Para Baxter (2000) um protótipo é um modelo semi funcional do produto final, e com isso é possível realizar testes com os clientes já nas fases iniciais do projeto. Ries (2012) utiliza do MVP, que é uma versão do produto onde pode passar pelo ciclo construir-medir-aprender sem ter um alto custo para isso. A diferença entre ambos é o fato de que o MVP não responde só pelo produto, ele testa várias hipóteses fundamentais do negócio.

Ries (2012) deixa claro que um dos maiores problemas das *startups* é tentar aplicar estratégia sólida, pesquisa de mercado, quando esse tipo de empresa é incerta. Já Reynolds (2001) alega que montar um bom planejamento faz diferença para uma *startup*. Estudos mais recentes confirmam isso, Lisboa e Silva (2015)



afirmam que o empreendedor se sente mais seguro, com uma maior orientação para acompanhar o desenvolvimento da empresa.

No Quadro 6 a seguir será apresentado as diferenças da ferramenta *Lean Startup* com o estudo de Reynolds (2001) que alega que ter um bom estudo no momento de abrir um negócio faz diferença.

Quadro 6 – Principais diferenças entre *Lean Startup* e painel de estudos nacional de empresas iniciantes - *startups*

Lean Startup	Painel de estudos nacional de empresas iniciantes – <i>startups</i>
.É um estudo que se preocupa mais no produto (RIES, 2012); .O MVP pode estar dentro de um protótipo (RIES, 2012);	.Se atenta a vários problemas, além do produto (REYNOLDS, 2001); .O protótipo apresenta mais características do produto (BAXTER, 2000);

Fonte: Adaptado de Baxter (2000), Reynolds (2001) e Ries (2012).

O fato de que o produto mínimo viável pode estar dentro do protótipo significa que o MVP pode ser uma espécie de protótipo, mas que utiliza menos recursos para obter o feedback dos clientes (BLANK; DORF, 2012) e (RIES, 2012).

São muitos os instrumentos que um empreendedor de *startup* pode seguir, unindo-os e podendo ter mais sucesso e segurança ainda. O estudo de Reynolds (2001) pegou o início desse novo segmento empresarial e auxiliou bastantes *startups* daquele tempo e outros estudos também.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS,

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Referente à abordagem do tema foi utilizada abordagem qualitativa. Para Flick (2009) abordagem qualitativa visa realizar análises por meio de teorias e procedimentos específicos, fazendo assim com que seja possível de fazer análises e realizar as identificações das bases teóricas.

Em relação aos objetivos, serão descritivos. Consiste em um estudo para descrever características de uma população ou fenômeno ou até o estabelecimento de relação entre variáveis (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos, será efetuado um estudo múltiplo de caso. O estudo de caso é uma análise mais aprofundada sobre objetos (organização, grupos, indivíduos, fenômenos) (GIL, 2002). Para a pesquisa foi aplicado questionário, caracterizado como uma modalidade de formulário com perguntas pertinentes ao assunto da pesquisa e pode ser respondido pessoalmente ou por meio eletrônico (MICHEL, 2015). E a entrevista é uma conversa entre pessoas, onde uma das partes fornece informações à outra pessoa sobre um determinado assunto. São informações importantes, não encontradas em outros locais (MICHEL, 2015).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para o atendimento dos objetivos, foi aplicado um questionário com 18 perguntas, sendo 5 perguntas de resposta fechada, 8 perguntas de resposta aberta e o restante de forma matriz, utilizando a escala Likert, aos colaboradores das *startups* de Criciúma cadastradas no Startupbase. Para a realização do questionário foi utilizado o aplicativo Google Formulários. O questionário (APÊNDICE 1) foi



distribuído de forma *on-line*, sendo para 11 *startups* via e-mail e 6 via whatsapp. Todos os contatos foram retirados dos sites oficiais das *startups*. Os dados foram coletados no período de 08 a 21 de setembro. Também foram realizadas duas entrevistas, cada uma sendo respondida pelo sócio da respectiva *startup*. O total de *startups* é de 17, sendo 7 responderam o questionário. As entrevistas foram realizadas com dois sócios que já haviam respondido o questionário também.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A seção se iniciará com o perfil do entrevistado, em seguida já se inicia questionamentos referentes à função do respondente na *startup* e o tempo de experiência. Após, as questões já são mais voltadas à *startup* e sua composição. Depois as perguntas são referentes à ideia empreendedora e qual a visão do respondente para o futuro da *startup*, e então se inicia as questões referentes a cada fase que uma *startup* pode passar e possíveis ações que possam ser tomadas, onde o respondente pode classificar essas ações tendo 5 opções: extremamente importante, muito importante, moderadamente importante, ligeiramente importante e nem um pouco importante. Em possíveis momentos os respondentes podem ser considerados como S1, S2, S3, S4, S5, S6 e S7, para manter o sigilo dos respondentes.

4.1 STARTUP - QUESTIONÁRIOS

4.1.1 Perfil dos participantes

As respostas foram bastante variadas, mas a maioria dos respondentes estão na faixa dos 20 aos 30 anos, sendo 1 respondente com 23 anos, 2 participantes com 26 anos e outro que está nessa faixa etária, com 27 anos. As outras informações dos respondentes serão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Informações dos respondentes

Respondente	Idade	Sexo	Formação	Curso de formação
S1	23	Masculino	Graduação	Eng. Mecânica
S2	26	Masculino	Graduação	Eng. Mecânica
S3	26	Masculino	Graduação	Administração
S4	27	Masculino	Graduação	Eng. da Computação
S5	39	Masculino	Mestre	Sistemas de Informação
S6	48	Masculino	Especialista	Biologia e Genética
S7	55	Masculino	Especialista	Administração

Fonte: Dados da pesquisa.

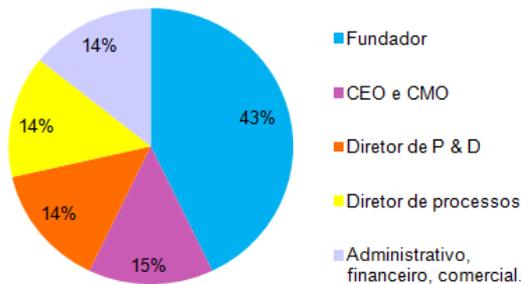
É possível observar uma quebra de paradigmas, onde não se tem só empreendedores tão jovens. 3 participantes possuíam mais de 35 anos. Com a pergunta direcionada ao sexo, 100% dos respondentes é do sexo masculino. Referente à formação dos respondentes a maioria possui graduação (4 respondentes) 2 respondentes possuem especialidade e 1 possui mestrado.

Com relação ao curso de formação dos participantes, os cursos variam entre engenharia mecânica, administração, engenharia da computação, biologia e genética e sistemas de informação, sendo que os que mais prevalecem são os de engenharia mecânica e administração, sendo 2 respondentes cada.



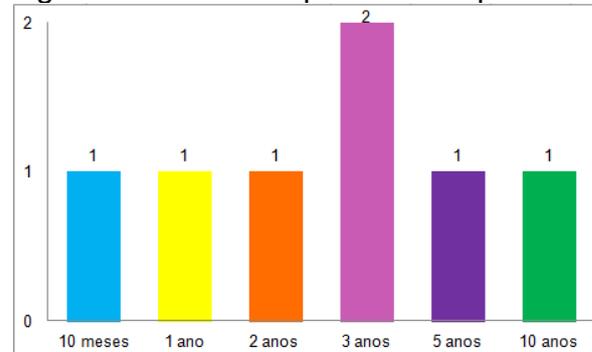
As perguntas seguintes foram referentes à função do respondente na *startup* e o tempo de experiência na mesma. Na Figura 3 será mais bem apresentado as funções respondidas e na Figura 4 o tempo de experiência.

Figura 3 – Função na *startup*



Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 4 – Tempo de experiência



Fonte: Dados da Pesquisa.

Todos possuem funções bem importantes e, também, é possível observar que a maioria dos respondentes eram os próprios fundadores. Referente ao tempo, são bastante variados, onde temos respondentes que estão na empresa há 10 anos e outro que está apenas há 10 meses.

4.1.2 Perfil da *startup*

O ramo de atuação da *startup* com destaque é o desenvolvimento de software com 43% das respostas, mas *startups* também não são só voltadas a tecnologia, como será possível observar no Quadro 8, junto do ano de fundação da *startup*, da quantidade de colaboradores e da fase que ela se encontra.

Quadro 8 – Perfil da *startup*

Respondente	Ramo	Ano de fundação	Colaboradores	Fase atual
S1	Agronegócio	2018	3	Gestação
S2	Desenvolvimento de software	2019	14	Infância
S3	Desenvolvimento de software	2018	7	Gestação
S4	Biotecnologia	2010	9	Adolescência
S5	Saúde	2019	5	Ideia + início de gestação
S6	Desenvolvimento de software	2019	1	Gestação
S7	Marketplace	2013	5	Adolescência

Fonte: Dados da pesquisa.

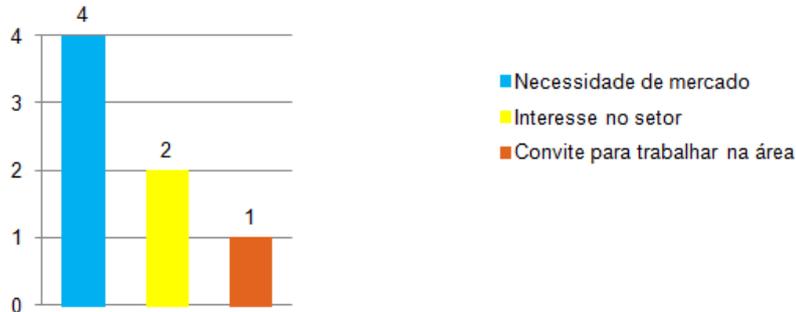
Entre os respondentes tem *startups* voltadas ao agronegócio, biotecnologia e saúde e o ano de fundação que mais prevalece é o de 2019, ou seja, são *startups* atuais, onde cada uma está em uma fase. São duas *startups* que estão há mais de 7 anos no mercado, o que foi importante para dar o contraste de tempo e para mostrar também que já são *startups* onde possuem mais certezas e segurança no mercado.

Sobre o número de colaboradores chama a atenção a *startup* S2, com um alto número de colaboradores, podendo ser considerada até uma grande *startup* do grupo de desenvolvimento de software, pois *startups* do ramo tecnológico costumam ter pequenos grupos, como pode ser notado nas *startups* S3 que é um grupo um pouco menor e a S6 que contém apenas 1 colaborador.



A seguir será apresentado sobre de onde veio a ideia de empreender no ramo de cada respondente de *startup*. Será possível observar na Figura 5.

Figura 5 – Surgimento da ideia empreendedora



Fonte: Dados da pesquisa.

O questionamento da Figura 10 era de maneira aberta, onde então cada respondente escrevia basicamente a história inicial da empresa. 4 respondentes contaram que o início foi decorrente da necessidade de mercado, onde o respondente S3 afirmou que identificou uma pessoa não sendo bem atendida no referente setor e observou que precisava de melhorias; os participantes S4 e S7 possuíam uma necessidade especial e entre amigos e pessoas conhecidas observou que muitas outras pessoas possuíam necessidades parecidas, o que deu início às suas ideias. O respondente S2 já estava por dentro do mundo das *startups*, então já possuía um conhecimento e também observou a necessidade das pessoas nesse modelo de empresa.

Referente ao interesse no setor, dois respondentes afirmaram ter sido isso a influência maior da iniciativa da *startup*, onde questionando S1 afirmou ter um amplo conhecimento no setor, sua família trabalha na área e também interesse em melhorias nele; o respondente S6 participou de uma palestra e foi onde ocorreu interesse de implementar em algo relacionado àquela área. Um dos participantes, o S5 afirmou participar da ideia por meio de um convite.

Após, a pergunta era referente a 3 itens, em ordem de importância, que os respondentes consideram mais relevantes para a sobrevivência/crescimento da *startup*. No Quadro 9 serão demonstradas as respostas recebidas.

Quadro 9 – Itens relevantes para a sobrevivência/crescimento da *startup*

Respondente	Item
S1	1º foco; 2º vendas; 3º visão sistêmica;
S2	1º time unido; 2º harmonia entre sócios; 3º visão sistêmica;
S3	1º entrega de valor; 2º sucesso do cliente; 3º sucesso da marca;
S4	1º pesquisa; 2º persistência; 3º inovação contínua;
S5	1º lucro; 2º satisfação dos clientes; 3º gestão de processos;
S6	1º persistência; 2º quebra de paradigma; 3º apoio;
S7	1º equipe; 2º gestão; 3º produto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os itens apresentados, os considerados mais importantes por eles são, o foco, persistência, tem também o time unido e a equipe, já o entrevistado S4 considera a pesquisa o item mais importante. Outro cita a entrega de valor, que seria a preocupação do comprometimento com o cliente (PEREIRA, 2017). A conclusão que pode se chegar é que cada um vai ter processo diferente, às vezes por conta



até do segmento da *startup*, mas o que pode se notar é que clientes e equipe e visão sistêmica são itens que indiferente da ordem, são citados.

Frente a situação que os respondentes acreditavam que a *startup* se encontrará daqui 5 anos a maioria acredita que terá o crescimento, já 3 dos respondentes acreditam que a *startup* poderá ser adquirida por empresas maiores, corroborando com Reynolds (2001) quando cita que na fase de infância ou adolescência que ela pode ser adquirida por outras empresas e isso pode ser porque a empresa busca por um ativo financeiro ou estratégico e até matar a concorrência entre a empresa e a *startup* (PEREIRA, 2017).

4.1.3 Ações das fases das *startups*

Nesta seção serão apresentados os resultados referentes às fases da *startup* segundo o estudo de Reynolds (2001). Primeiro serão apresentados os resultados da ideia empreendedora + início da gestação. Neste parte o modelo utilizado de questionamento foi o modelo de Likert.

4.1.3.1 A ideia empreendedora + início da gestação

O que será apresentado aqui são os resultados referentes ao surgimento da ideia e o início de ações para iniciar a *startup*. O Quadro 10 apresentará as ações da referente fase e sua frequência de importância.

Quadro 10 – Ideia empreendedora + início da gestação

Processos	Nota
Necessidade financeira familiar	1,57
Insatisfação com a situação de trabalho atual	1,86
Incentivos de instituição de ensino	2,14
Interesse no setor de atuação	4,00
Desenvolver o protótipo	4,29
Testar o protótipo	4,29
Seleção de um nicho do mercado	4,57
Construir o Produto Mínimo Viável (MVP)	4,57
Necessidade do mercado	4,71
Estudar o mercado	5,00
Medir os resultados	5,00
Validar a oportunidade de negócio	5,00
Total	3,91

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se considerar extremamente importante o estudo de mercado. Foram consideradas extremamente importante a medição de resultados e validação da oportunidade de negócio, que são processos considerados sequência da construção do MVP, e observando pela nota de importância da construção de um MVP, ele é considerado mais importante que o desenvolvimento de um protótipo.

4.1.3.2 Gestação

O Quadro 11 apresenta os processos que se encaixam mais nessa fase e a classificação dos mesmos conforme os participantes do questionário.



Quadro 11 – Gestação

Processos	Nota
Financiamento	3,29
Estar em uma incubadora	3,70
Participação em cursos (<i>workshop</i>)	3,75
Candidatura a aceleradores	3,83
Plano financeiro	4,13
Definir tipo de relação com clientes ou com cada segmento de clientes	4,14
Canais de comunicação com os clientes	4,14
Elaborar plano de negócio	4,29
Definir valor que cada cliente está disposto a pagar	4,29
Reuniões	4,33
Estudar a concorrência	4,43
Networking (Rede de contatos)	4,43
Distribuição de tarefas pela equipe	4,57
Desenvolver produto/serviço	4,57
Estabelecer uma estratégia	4,71
Constituir uma equipe	4,71
Desenvolver proposta de valor	4,71
Observar as oportunidades e ameaças (ambiente externo)	4,86
Procura de clientes potenciais	4,86
Total	4,30

Fonte: Dados da pesquisa.

Na gestação, observando pelas notas, todas as ações foram consideradas como muito importante ou moderadamente importante, tornando possível a conclusão de que seja uma fase que exige bastante cautela. Tem-se como destaque as ações de procura por clientes em potenciais, a observação de oportunidades e ameaças, o desenvolvimento da proposta de valor, e também a constituição de uma equipe e o estabelecimento de estratégias.

4.1.3.3 Infância

Fase a qual ocorre ações necessárias para a efetivação da *startup*. Nessa fase repetiu-se o processo de financiamento, que já foi citado na fase de gestação, pois muitas vezes os respondentes poderiam considerar o financiamento mais importante em uma fase a outra. No Quadro 12 serão apresentados os processos e os seus níveis de importância.

Quadro 12 – Infância

Processos	N
Financiamento	2,43
Presença em feiras ou eventos do setor	2,86
Campanha de Crowdfunding	3,00
Ações de marketing	3,86
Trabalhar tempo inteiro na empresa	4,00
Terceirização de serviços contábeis	4,13
Clientes fidelizados	4,29
Rever o plano de negócios	4,43
Gerir o risco	4,43
Reunir os custos mais importantes para operação do negócio	4,43
Foco na qualidade do produto	4,86
Continuar a desenvolver proposta de valor	5,00
Total	3,97

Fonte: Dados da pesquisa.



Todos os respondentes consideraram extremamente importante na fase de infância continuar a desenvolver a proposta de valor. O foco na qualidade do produto, atenção aos custos e riscos e rever o plano de negócios também são considerados muito importantes. Muita importância também trabalhar o dia inteiro na empresa, ou seja, ter o foco total faz diferença.

Na seção quaternária a seguir se apresenta a última fase, a fase de adolescência, apresentando os processos que a contemplam.

4.1.3.4 Adolescência

Com a *startup* estabelecida no mercado, a preocupação em receber o *feedback* dos clientes é considerado extremamente importante por todos os respondentes. No Quadro 13 se apresentam os processos da última fase e seus níveis de importância.

Quadro 13 – Adolescência

Processos	N
Financiamento	3,71
Contratar novos colaboradores	4,00
Redução de custos	4,00
Reuniões	4,00
Parcerias com fornecedores e/ou outras empresas	4,29
Rever estudos de mercado	4,29
Equipe focada	4,86
Rever as estratégias	4,86
Feedback de clientes	5,00
Total	4,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Receber o *feedback* dos clientes é de extrema importância, segundo os participantes do questionário. Nesta fase o financiamento foi considerado mais importante do que nas outras fases, neste caso porque a *startup* já com uma certeza maior de sucesso e do que exatamente quer seguir, o financiamento ajudaria a crescer e diversificar os produtos.

Finaliza-se então a seção de questionário onde se consegue ter uma noção dos processos considerados importantes ou não tão importantes para cada fase da *startup*. A fase de gestação e adolescência possuíram uma consideração maior, podendo concluir que são fases que possuem ações que são consideradas mais importantes e então são momentos que exigem mais cautela.

4.2 STARTUP – ENTREVISTAS

A seção se iniciará com o perfil do entrevistado, em sequência são apresentados o perfil da *startup* e após vem a seção que apresenta a criação e gestão da *startup*, com as fases baseadas no estudo de Reynolds (2001).

4.2.1 Perfil do entrevistado



Para manter o sigilo da *startup* e do entrevistado, eles foram denominados então de S1 e S2. Quadro 14 apresenta o perfil dos entrevistados:

Quadro 14 – Perfil do entrevistado

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Curso de formação	Função na <i>startup</i>	Tempo na <i>startup</i>
S1	23	Graduação	Engenharia Mecânica	Fundador	2 anos
S2	26	Graduação	Engenharia Mecânica	Fundador	1 ano

Fonte: Dados da pesquisa.

O entrevistado S1 é sócio-fundador de uma *startup* que oferece soluções em implementos agrícolas para o agronegócio. O entrevistado S2 é sócio-fundador de uma *startup* desenvolvedora de *software* para auxiliar outras *startups* com suas ideias.

4.2.2 Perfil da *startup*

O primeiro questionamento foi sobre a história da *startup*, foi solicitado então que o entrevistado contasse sobre a história da empresa, buscando caracterizar as empresas estudadas, observando os motivos de abertura do negócio. Será apresentada a seguir a fala transcrita do entrevistado S1:

[...] Eu, um dos meus sócios e outro colega nosso tínhamos a vontade de empreender e participávamos de *Startup Weekend*, e outros eventos de *startup*. Como somos filhos de agricultores nos atentamos que a área que nós conhecemos é a agricultura e tem pouco desenvolvimento tecnológico, tem bastantes máquinas tradicionais e muita tecnologia em grandes fazendas, mas para o pequeno agricultor isso não existe então observamos que a ideia era viável (S1).

Ele ainda conta também que para ter mais certeza da ideia realizaram uma pesquisa de mercado e observaram que era um problema para muitas pessoas a falta de implementos agrícolas mais tecnológicos. A fala do entrevistado S2 será apresentada a seguir:

[...] Minha história com *startup* iniciou com o evento *Startup Weekend*, onde lá começou a brotar a ideia, iniciando um negócio, que é um *software* onde auxiliamos os novos empreendedores a tirarem suas ideias do papel, desenvolvendo os produtos delas. Então todas as *startups* que necessitam de produtos digitais, quando falo produtos digitais quero dizer *software*, a gente consegue ajudar nisso (S2).

O Quadro 15 demonstra o ramo de atuação das *startups* entrevistadas, seu ano de fundação, o número de colaboradores e a fase que ela se encontra:

Quadro 15 – Perfil da *startup*

Entrevistado	Ramo de atuação	Ano de fundação	Nº de colaboradores	Fase da <i>startup</i>
S1	Agronegócio	2018	3	Gestação
S2	Desenvolvimento de <i>software</i>	2019	14	Infância

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 15 apresentado é bastante interessante, onde podemos observar que a *startup* com menos tempo de atividade já está em um nível mais avançado,



isso pode ser devido a vários fatores, mas um deles é o fato de que criar uma empresa de *software* pode ter custos mais baixos e processos mais simples a criar uma indústria (HERMANSON, 2011).

O entrevistado S1 também ressalta que eles se encontram na fase de gestação, pois ainda estão testando modelos de venda, onde um dos modelos é só por base de indicações de clientes, a outra base é por venda direta deles e a terceira e última opção é onde ocorre a revenda dos produtos deles em outras lojas.

Frente às expectativas deles com as suas *startups*, onde foi questionado qual a situação que eles acreditariam que a *startup* se encontraria daqui a 5 anos, o S1 afirma que daqui 5 anos ele e os sócios deles pretendem estar com uma indústria que atenda a nível de Brasil inteiro (no momento eles atendem a região sul). O entrevistado S2 acredita que um dos projetos deles seja comprado e também querem se tornar grandes investidores de *startups*. A seção seguinte será sobre a criação da *startup*, a retirada dela do papel.

4.2.3 Criação da *startup* e gestão

4.2.3.1 Ideia empreendedora + início da gestação

Nesta seção contemplará sobre os processos realizados na ideia empreendedora + início de gestação, e quais os processos que os entrevistados mais tomaram e consideram importantes.

O entrevistado S1 já havia comentado sobre o estudo de mercado, já que foi por conta do estudo que levou a iniciar a *startup* e também o interesse no setor que eles estão, onde é bem voltado a graduação deles. Eles não tiveram custos nesta fase, foram realizadas conversas com variadas pessoas e também com professores das faculdades que eles estudavam, ocorreu então um incentivo de ensino também e participar de eventos de *startup* (*networking*) ele considera bastante importante, porque ocorre bastante auxílio. O entrevistado S1 esclareceu que nesta primeira fase a equipe já estava completa, apenas os sócios, mas as tarefas não estavam bem distribuídas. Foi realizado o desenvolvimento de um protótipo, que nisso eles viram que não atendeu as expectativas e que serviu de auxílio para os próximos produtos, pois nos próximos já não ocorreram erros e atingiram o resultado esperado, ocorrendo a validação do negócio.

O segundo entrevistado (S2) considerou encontrar o primeiro cliente bastante importante nessa primeira fase, para assim conseguirem criar o modelo de negócio, a validação do negócio. Eles não realizaram um MVP ou um protótipo, pois eles desenvolvem *software* e ele não achou necessário.

4.2.3.2 Gestação

Mesmo sendo o início da *startup*, ao questionamento referente a constituição da equipe o entrevistado S1 fez seu parecer afirmando que na fase de gestação a equipe já estava bem constituída, e haviam distribuído as tarefas. Já o entrevistado S2 fala que a equipe ainda não estava completa, mas que com os colaboradores que já estavam na *startup* as tarefas estavam distribuídas.

De início, nesta fase, ambos os entrevistados afirmaram que fizeram um estudo de suas concorrências, o entrevistado S1 ainda deixou claro que não considera exatamente uma concorrência as outras indústrias que ele estudou, pois nenhuma delas disponibiliza do mesmo produto que eles.



Referente ao serviço/produto final, o entrevistado S1 diz que nesta fase eles já possuem produtos finalizados e pronto para venda, mas que ainda estão fazendo testes de novos produtos, já o entrevistado S2 certifica de que já ocorreu a definição do serviço de sua *startup*.

Frente a plano de negócios, os entrevistados não realizaram nada concreto, se voltaram mais para estratégias de vendas, aonde o entrevistado S1 chegou comentar que eles já haviam realizado estas estratégias na fase anterior, mas o próprio afirmou que foram obrigados a rever quando eles realmente iniciaram suas vendas e conseguiram ter informações mais concretas. O entrevistado S2 afirma que ainda não estão com estas estratégias bem definidas.

Referente aos clientes, o entrevistado S2 não considerou importante definir nesta fase o tipo de relacionamento, definir valor e os canais de comunicação. Já o S1, nesta fase já tinha seu cliente em potencial que eram os agricultores e ele afirma que no momento de criação do projeto do seu produto, junto do seu cliente, ele vai definindo o valor que o cliente está disposto a pagar. Ele também considera importante definir os canais de comunicação com os clientes, até porque ele realiza vendas diretas, então está sempre em bastante contato.

Ambos os entrevistados afirmam que foi desenvolvida uma proposta de valor e consideram importante. Algo que eles também consideram importante e até essencial, em todas as fases, é a participação em cursos (*workshop*) e *networking*, que são programas e eventos que disponibilizam de muitas informações sobre este tipo de empreendimento e servem até para a divulgação da *startup*.

Sobre o plano financeiro, o entrevistado S1 considera importante, pois é em cima desse plano e dos números ali apresentados que a incubadora cobra o pagamento, ou seja, eles estão todo o tempo fazendo análise do mesmo. O entrevistado S2 também faz uso do plano financeiro.

Ambos os entrevistados recebem auxílio de incubadora. O entrevistado S1 ainda ressalta que ele prefere o auxílio de incubadora, pois ela, diferentemente de outros programas de auxílio, não interfere no quadro societário e nem em ideias que os sócios da *startup* tomam.

4.2.3.3 Infância

Momento em que a *startup* está mais concreta. Será apresentado todas as ações que possivelmente as *startups* realizaram e referente à terceirização de serviços contábeis, estrutura de custos e atividades para evitar ou controlar riscos, ambos responderam que exercem essas funções e consideram extremamente importantes.

Os entrevistados falaram que a própria incubadora indicou os serviços contábeis mais favoráveis a eles. Referente a estrutura de custo tanto o entrevistado S1 quanto o S2 acham extremamente importante não só nesta fase mas desde as fases anteriores, principalmente o entrevistado S1 que contou que no momento da criação do produto eles cuidam muito desta função, pois são riscos que podem sair muito caros para a *startup*. O Quadro 16 é mais voltado para ações referentes ao produto, marketing e clientes.



Quadro 16 – Ações da fase da infância com foco no produto, marketing e clientes

Entrevistado	Foco na qualidade do produto/serviço	Revê estratégias de venda	Revê proposta de valor	Cientes fidelizados	Ações de marketing	Participação em feiras ou eventos do setor
S1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
S2	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados consideram muito importante a qualidade do produto ou serviço, como o próprio entrevistado S1 disse: [...] “Se sabemos que o produto não é de uma qualidade confiável, como poderemos vender e ter a confiança dos clientes? Então a qualidade do nosso produto é um foco desde o início da *startup*”.

O entrevistado S1 tem uma grande preocupação com a revisão das estratégias de venda, já que na fase da infância a quantia de vendas dele ele espera que seja bastante relevante. Ambos possuem clientes fidelizados e consideram importantes. Em relação às ações de marketing, ambos acreditam ajudar muito a *startup* e pretendem investir nisso.

Referente a participação em feiras ou eventos do setor o entrevistado S2 não considera muito importante, mas não descarta a possibilidade, já que é um bom local para divulgação de sua empresa.

A última pergunta nesta fase da *startup* foi sobre o tempo de dedicação dos sócios à empresa. Ambos se dedicam o dia todo a ela, o entrevistado S1 conta também que os outros colaboradores também se dedicam apenas à *startup* e ele acha isso muito bom para a empresa, ter o total foco da equipe ajuda muito ao sucesso da *startup*. Já o entrevistado S2 contou que seu outro sócio tem foco na *startup* apenas meio período do dia, mas os outros focam o dia inteiro nela.

4.2.3.4 Adolescência

Para o entrevistado S1, como o mesmo já citou na fase anterior, ter uma equipe bem focada traz bons resultados para a *startup* e o entrevistado S2 confirma isso também. Ambos pretendem contratar novos colaboradores nesta fase da *startup*. Referente à redução de custos que pode acontecer nessa parte o entrevistado S1 não considera importante, ele acha que se os empreendedores efetuam uma boa gestão, não há necessidade de redução de custos. O entrevistado S2 não soube responder.

Rever os estudos de mercado e estratégias também é considerado importante para os entrevistados, para assim poder haver mudanças na *startup*. Eles consideram receber *feedback* dos clientes importante para assim ter uma noção dos resultados que estão gerando, mas nessa situação o entrevistado S1 dá ênfase na questão de ter muita atenção nesses *feedbacks* recebidos, pois pode ocorrer a questão de uma má interpretação da resposta recebida do cliente, e ele diz: [...] “quando ocorre de recebermos um *feedback* negativo nós vamos atrás para ver o que está acontecendo, na maioria das vezes vamos até o cliente, observamos por um período a maneira que ele utiliza o implemento e pode ser nessa má utilização que ele não obtém o resultado esperado e assim não considera o produto bom”.

Referente à parceria com fornecedores e/ou outras empresas, o entrevistado S1 confirmou que eles possuem parcerias com fornecedores e disse: [...] “A maioria dos negócios que nós costumamos fazer é através de parceria, ou exclusividade de



compra, ou exclusividade de desenvolvimento”. O entrevistado S2 também afirmou ter parceria com outras *startups*.

Frente ao financiamento, mesmo eles não possuindo auxílio deste programa, ambos dependem das necessidades da *startup*. O segundo entrevistado S2 respondeu também que depende o quão rápido a *startup* quer crescer, que daí o financiamento pode sim ser importante.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Referente ao plano de negócios alguns processos se igualavam a processos de Reynolds (2001). Além disso, é possível observar que na fase de gestação foi citado o processo de elaboração de um plano de negócios, foi colocado de uma maneira geral para observar qual seria a classificação do nível de importância, mas também foram acrescentadas algumas ações do próprio plano de negócios de uma forma mais individual, pois se encaixava com a fase da *startup*. O plano de negócios como um todo foi considerado muito importante, como outras ações de Dolabela (2006): observar as oportunidades e ameaças, a clientela (clientes em potencial), terceirização de serviços, que nesse caso eram serviços contábeis, qualidade do produto, parcerias. Estas seriam basicamente as ações que se encontram no plano de negócios de Dolabela (2006) e foram consideradas mais importantes.

Já as ações relacionadas ao modelo de negócio Canvas que foram consideradas importantes são a definição dos canais de comunicação com os clientes, definição do valor que o cliente está disposto a pagar (fontes de receita), desenvolvimento da proposta de valor e a estrutura de custos.

As ações voltadas à proposta da *Lean Startup* (2012) são mais relacionadas com testes ao produto sendo consideradas muito importantes. Pode-se afirmar então que a boa maioria dos participantes construiu um MVP, mediu os resultados obtidos e então conseguiu chegar à conclusão de persistência ou desistência do negócio.

Já o painel de estudos nacional oferecia uma estrutura de ações bastante voltada às *startups*, que foi o que causou o interesse de aplicação deste estudo. Muito do que o autor citava se assemelha com os estudos acima, que foram processos considerados extremamente importantes ou muito importantes e foi um estudo pioneiro dessas empresas iniciantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o grande crescimento do número de *startups* no Brasil, ocorreu o interesse de direcionamento da pesquisa: verificar os processos realizados na abertura de startups na cidade de Criciúma. Em relação ao primeiro objetivo específico que é associar os processos de abertura de empresas de acordo com o modelo do Plano de Negócios, Canvas, *Lean Startup* e Painel de Estudos Nacional de Empresas Iniciantes. Os processos desses instrumentos foram apresentados em 4 fases de Reynolds (2001). Referente ao plano de negócios foram inseridos os processos: estudo do mercado; observar as oportunidades e ameaças; desenvolvimento de estratégias; o produto; plano financeiro; a clientela; qualidade do produto; terceirização de serviços; parcerias e financiamento.

Referente ao Canvas os processos foram o desenvolvimento da proposta de valor; definir o valor que cada cliente está disposto a pagar (fonte de receita); canais de comunicação com os clientes; definição do relacionamento com os clientes; e a



estrutura de custos. Os processos de *Lean Startup* foram: construir o MVP; e medir os resultados obtidos. As ações restantes são todas referentes ao Painel de Estudos Nacional de Empresas Iniciais. São processos que cada um tem seu objetivo, sua finalidade, o plano de negócios é mais aprofundado, o Canvas já é mais estratégico, o *Lean Startup* é algo que se volta mais ao produto e o Painel de Estudos Nacional de Empresas Iniciais contém processos que se volta realmente à *startup* e unindo processos de outros instrumentos.

A respeito do segundo objetivo específico que é levantar as ações realizadas pelas *startups* em seus processos de abertura evidenciou-se muitas ações que podem ser realizadas, no processo de abertura foram ações desde identificação das oportunidades do negócio quanto também a necessidade de um novo negócio, após para iniciar o novo negócio são ações voltadas a constituição da equipe, desenvolvimento da proposta de valor e do produto, iniciar procura de aceleradoras, incubadoras e até financiamento. Após, para a efetivação da *startup*, são ações mais voltadas a melhorias dos processos anteriores, como focar na qualidade do produto, rever a proposta de valor e também ter a terceirização de serviços contábeis, para o auxílio. Com a *startup* já no mercado, as ações se voltam a ela conseguir se manter e crescer, que são ações como revisão das estratégias, ter o *feedback* dos clientes, que é extremamente importante, ter a equipe focada também é uma ação de muita importância.

O terceiro objetivo específico se volta a verificar os processos com mais incidência de uso na abertura das *startups* e que foram eles: validar a oportunidade de negócio, estudar o mercado, construir o MVP e medir seus resultados, o mercado possuir necessidade, ter clientes em potencial, observar as oportunidades e ameaças, ter uma proposta de valor, ter uma equipe e estratégias, em fases mais concretas da *startup* rever e continuar a desenvolver a proposta de valor, gerir os riscos, ter uma noção dos custos mais importantes para a operação do novo negócio, possuir o *feedback* dos clientes, rever as estratégias e os estudos de mercado criados no início da *startup* e possuir uma equipe focada.

Deste modo, pode ser concluído que elas não usam um instrumento específico para o auxílio de abertura, pois é possível notar que elas consideram importantes ações que variam de instrumentos. É considerado que o cliente é o elemento crucial para as *startups*. Algo que se nota é que mesmo elas tendo a característica de ser algo incerto estão sempre buscando aprender e inovar sobre o seu negócio. *Startups* são importantes para a sociedade, é uma diferente modalidade empresarial que está aí gerando novas oportunidades e empregos para quem quer seguir com algo diferente e inovador.

As limitações de estudo foram encontradas no momento de aplicação do questionário, foi desde o site Startupbase, onde não é regularmente atualizado e ocorreu o inconveniente de tentar entrar em contato com *startups* e descobrir que já não se encontravam mais no mercado. Outra limitação foram as próprias *startups* não se disponibilizarem para responder o questionário, principalmente aquelas em que receberam o questionário pelo aplicativo *whatsapp* onde é possível observar que elas visualizaram o recebimento da mensagem, porém não deram resposta alguma. Para estudos futuros sugere-se a realização da pesquisa com *startups* de outras cidades ou estados, verificando se as respostas serão condizentes com as deste estudo e também podem ser utilizados outros instrumentos voltados para a abertura de empresas e *startups*.



REFERÊNCIAS

- ABREU, Paulo R.M; CAMPOS, Newton M.. **O panorama das aceleradoras de startups do Brasil**. 2016. Disponível em:
https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3B%20Campos%20Neto_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 ago. 2020.
- ABSTARTUPS (Brasil) (ed.). **O que é uma startup?** 2017. Disponível em:
<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 04 jun. 2020.
- ANPROTEC. **Incubadoras e parques**. 2016. Disponível em:
<https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- BARROS, Giovanni Evangelista de; TODA, Favio Akiyoshi; RAMOS FILHO, Américo da Costa. O papel de investidores-anjos em empresas investidas: um estudo exploratório com empresas do estado do rio de janeiro. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 47-61, dez. 2017.
- BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para design de novos produtos**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2000.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owners manual: the step-by-step guide for building a great company**. S.l: K&s Ranch, 2012.
- BLANK, Steve. *Why the lean start-up changes everything*. **Harvard Business Review**, p.1-9. maio, 2013
- BORBA, Gabriela Machado. **Empreendedorismo por meio de startup: um estudo de caso em uma startup na cidade de Criciúma/SC**. 2017. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017.
- COHEN, Susan. *What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels*. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, [S.L.], v. 8, n. 3-4, p. 19-25, jul. 2013. MIT Press - Journals. http://dx.doi.org/10.1162/innov_a_00184.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2009.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 2. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 356 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. [s. n.] Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



FIGUEIRA, Kristina Kieling; HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves; VARGAS, Katiúscia de Fátima Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto; MOURA, Gilnei Luiz de. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. : estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Ufsm**, Santa Maria, v. 10, n. 8, p. 56-71, ago. 2017. Universidade Federal de Santa Maria.

<http://dx.doi.org/10.5902/1983465924965>.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHISI, Júlia. **Business Model Canvas x Plano de negócios**. 2018. Disponível em: <http://catarinadesign.com.br/business-model-canvas-um-atalho-antes-do-seu-plano-de-negocio/>. Acesso em: 06 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?**. São Paulo. 2011. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-x-plano-de-negocios,22eacd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2020.

GREATTI, Ligia. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. *In*: Anais do encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 2004, Curitiba. **Anais**.

HERMANSON, Boris. **O que é uma startup?**. São Paulo. 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2020.

KASHIWAKURA, Priscilla Yu Chen. **Plano de negócio de uma empresa startup de línguas na internet**. 2012. 153 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

LISBOA, Erika; SILVA, Lorena Campêlo de Oliveira. A Aplicabilidade do Plano de Negócios às *Startups*. **Universitas: Gestão e TI**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 25-34, 7 dez. 2015. Centro de Ensino Unificado de Brasília. <http://dx.doi.org/10.5102/un.gti.v5i2.3276>.

LOPES, Gustavo Farina. **Uso do modelo startup enxuta em empresa da incubadora tecnológica de Santa Maria (ISTM)**. 2017. 36 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

MAPEAMENTO DOS MECANISMOS DE GERAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES NO BRASIL. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), 2019.



MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de *et al.* Elaboração do mapa de recursos: processo de apoio ao planejamento de um novo negócio de internet. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 226-256, out. 2015.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2015.

MOREIRA, Paulo. **Comércio eletrônico: antes e depois da pandemia do coronavírus**. antes e depois da pandemia do coronavírus. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/comercio-eletronico-antes-e-depois-da-pandemia-do-coronavirus/>. Acesso em: 29 set. 2020.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina e REBECCHI, Adriana. Geração de modelo de negócio e as contribuições na abertura de startups. *In: II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS - SINGEP e SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE - S2IS*, 2013, São Paulo. **Anais**. São Paulo: [s. n.], 2013.

OLIVEIRA, Margarida José Duarte de. **Fatores críticos em cada uma das fases de criação de uma startup**. 2019. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Com Especialização em Controle de Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2019.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Computação, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales da Universidade de Lausanne, Paris, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: inovação em modelo de negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Fabiano Alves. **Fatores condicionantes ao sucesso de startups**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Curso de Tecnologia da Informação, Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2017.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Sebrae, 1995.

REYNOLDS, Paul. *National panel study of U.S. business startups: background and methodology*. **Databases For The Study Of Entrepreneurship**, [S.L.], p. 153-227, jan. 2001. Emerald (MCB UP). [http://dx.doi.org/10.1016/s1074-7540\(00\)04006-x](http://dx.doi.org/10.1016/s1074-7540(00)04006-x).

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

ROCHA, Camila Martinelli; CALSA, Caroline de Oliveira; SILVA, Carolina Heilig da. **STARTUP: panorama e desenvolvimento no Vale do Paraíba**. **Revista Científica**



Online: Tecnologia, gestão e humanismo, Guaratinguetá, v. 6, n. 1, p. 51-68, maio 2016.

ROGERS, Steven. **Finanças e estratégias de negócios para empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROSA, Cláudio A. Como elaborar um plano de negócio. Brasília : SEBRAE, 2007

SANTOS, Emanuel Alves dos; SILVA, Carlos Eduardo. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 37-62, jun. 2012.

SEBRAE (Brasília) (ed.). **Canvas X Plano de negócios**. 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/canvas-x-plano-de-negocios,22eacd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 set 2020.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Camila Formiga da. **Empreendedorismo startup**: um estudo de caso em uma indústria do setor de artefatos de materiais plásticos de uso pessoal localizada em Criciúma – Santa Catarina. 2013. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

SIMÕES, Nôga. (2016). Por que é importante conhecer cada marketplace? E-commerce Brasil – excelência em e-commerce. 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-e-importante-conhecer-cadamarketplace/>. Acesso em: 26 nov. 2020.

STREETER, Deborah; REYNOLDS, Paul; WHITE, Sammis. *The Entrepreneurial Process: economic growth, men, women, and minorities*. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 167-170, mar. 2000. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2666986>.

STARTUPBASE (Brasil) (Org.). **Investidores anjos**. [S.l.]. 2020. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 11 maio 2020.

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



APÊNDICE



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário – Perguntas Fechadas

Perfil do Respondente

1. Sexo:

- () Feminino
() Masculino

2. Formação:

- () Ensino Fundamental
() Ensino Médio
() Técnico
() Tecnólogo
() Graduação
() Especialista
() Mestre
() Doutor

3. Qual seu curso de formação? _____

4. Qual a sua função na *startup*? _____

5. Qual seu tempo de experiência na *startup*? _____

Perfil da Empresa

6. Qual o ramo de atuação da *startup*:

- () *Cloud computing*
() Desenvolvimento de *software*
() Indústria
() Agronegócio
() Biotecnologia
() Comunicação e mídia
() Educação
() Finanças
() Meio ambiente
() *Mobile*
() Outro. Qual? _____



7. Qual o ano de fundação da *startup*?
5. Qual o número de colaboradores?
6. De onde veio a ideia para empreender neste segmento?
7. Cite 3 itens, em ordem de importância, que você considera relevante para manter a sobrevivência/crescimento da *startup*?
8. Qual a fase que a *startup* encontra-se?
- () **Ideação** (Ideia empreendedora + início de gestação): Ter a ideia do produto/serviço inovador; iniciar fase de teste da hipótese e validação do negócio;
- () **Operação** (Gestação): Momento de construção da base de clientes e expansão do negócio, já em operação;
- () **Tração** (Infância): Foco no crescimento e alcance da escalabilidade (crescer em nº de cliente e faturamento, sem aumento dos custos mensais) para o negócio;
- () **Scale-up** (Adolescência): Pós crescimento, foco em investir e até internacionalizar.
9. Daqui 5 anos, qual das situações você acredita que a *startup* se encontrará?
- () Crescimento
- () Sobrevivência
- () Aquisição por outra empresa
- () Possível encerramento do negócio

10. Ações de cada fase das *startups*:

10.1 Ideia Empreendedora + início da gestação

Avalie as ações que foram importantes para a prática da ideia inovadora, originando a sua *startup*:

Fatores	Extremamente importante	Muito importante	Moderadamente importante	Ligeiramente importante	Nem um pouco importante
Estudar o mercado;					
Necessidade do mercado;					
Seleção de um nicho do mercado (segmento/públi					



co, com necessidade pouco explorada);					
Interesse no setor de atuação;					
Insatisfação com a situação de trabalho atual;					
Incentivos de instituição de ensino;					
Necessidade financeira familiar;					
Desenvolver o protótipo (versão simplificada do produto/serviço final, para testar a viabilidade técnica do mesmo);					
Testar o protótipo;					
Construir o Produto Mínimo Viável (MVP) (versão reduzida do produto, para testar a viabilidade do negócio, com foco no modelo de negócio);					



Medir os resultados;					
Validar a oportunidade de negócio.					

10.2 Geração

Avalie os fatores mais importantes no processo de continuidade do seu negócio e no desenvolvimento do produto/serviço.

Fatores	Extremamente importante	Muito importante	Moderadamente importante	Ligeiramente importante	Nem um pouco importante
Observar as oportunidades e ameaças (ambiente externo);					
Estudar a concorrência					
Elaborar plano de negócio;					
Estabelecer uma estratégia;					
Constituir uma equipe;					
Distribuição de tarefas pela equipe;					
Procura de clientes potenciais;					
Definir tipo de relação com clientes ou com cada segmento de clientes;					
Definir valor que cada					



cliente está disposto a pagar;					
Desenvolver produto/serviço;					
Desenvolver proposta de valor (Ideia clara, transparente, de como determinado negócio pode ser relevante para o cliente);					
Canais de comunicação com os clientes;					
Financiamento;					
Plano financeiro;					
Participação em cursos (<i>workshop</i>);					
Candidatura a aceleradores;					
Estar em uma incubadora;					
Reuniões;					
Networking (Rede de contatos).					

10.3 Infância

Avalie os fatores que foram importantes para efetivar a sua empresa:

Fatores	Extremament e importante	Muito important	Moderadament e importante	Ligeirament e importante	Nem um pouco
---------	-----------------------------	--------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------



		e			important e
Terceirização de serviços contábeis;					
Ações de marketing;					
Clientes fidelizados;					
Financiamento;					
Presença em feiras ou eventos do setor;					
Foco na qualidade do produto;					
Continuar a desenvolver proposta de valor;					
Rever o plano de negócios;					
Trabalhar tempo inteiro na empresa;					
Gerir o risco (atividades com o objetivo de evitar/controlar riscos);					
Campanha de <i>Crowdfunding</i> (modalidade de investimento em que várias pessoas poderão investir pequenas quantias de dinheiro no seu negócio);					
Custos mais importantes para operação do negócio (reunir os custos mais importantes utilizados em toda a operação).					

10.4 Adolescência

A empresa sobreviveu! Avalie os fatores que são importantes para manter a sua empresa viva e crescer:

Fatores	Extremamente	Muito	Moderadamente	Ligeiramente	Nem um
---------	--------------	-------	---------------	--------------	--------



	importante	importante	importante	importante	pouco importante
Equipe focada;					
Rever as estratégias;					
Financiamento;					
Parcerias com fornecedores e/ou outras empresas;					
Reuniões;					
Rever estudos de mercado;					
Redução de custos;					
Contratar novos colaboradores;					
<i>Feedback</i> de clientes.					