

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Fabiano Alves Pereira

Fatores condicionantes ao sucesso de *startups*

Uberaba

2017

Fabiano Alves Pereira

Fatores condicionantes ao sucesso de *startups*

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Geoffroy Roger Pointer Malpass

**Uberaba
2017**

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

P491f Pereira, Fabiano Alves
Fatores condicionantes ao sucesso de *Startups* / Fabiano Alves
Pereira. -- 2017.
113 f. : il., fig., graf., tab.

Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) --
Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2017
Orientador: Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass

1. Administração de empresas. 2. Pequenas e médias empresas -
Inovações tecnológicas. 3. Empreendedorismo. 4. Sucesso nos negó-
cios. I. Malpass, Geoffroy Roger Pointer. II. Universidade Federal do
Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 658.5

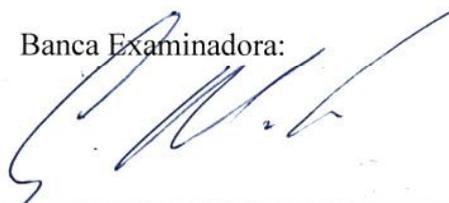
FABIANO ALVES PEREIRA

FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DE STARTUPS

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como requisito para obtenção do título de mestre.

Uberaba, 06 de outubro de 2017

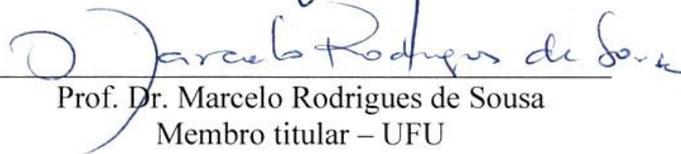
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass
Orientador – PMPIT - UFTM



Prof. Dr. Vitor Tomaz Gomes Naves
Membro Titular – UFTM



Prof. Dr. Marcelo Rodrigues de Sousa
Membro titular – UFU

“Não há nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir ou mais duvidoso para se ter sucesso do que liderar a introdução de uma nova ordem das coisas”

Nicolau Maquiavel, O Príncipe, 1532

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer a toda equipe de professores e colaboradores da UFTM, em especial ao professor Dr. Geoffroy Malpass e aos colegas que compartilharam esta jornada. Agradeço também a Fapemig e ao Sebrae que me oportunizaram esse aprendizado e também a minha família que compreenderam minhas ausências e a Deus pela vida.

RESUMO

A inovação tem sido uma grande oportunidade de aumento da competitividade e fortalecimento das empresas junto ao mercado. No caso de *startups* que em geral, possuem modelos de negócios diferentes dos tradicionais e que buscam atuar em mercados novos ou não atendidos, possuem altos riscos de insucesso e assim a jornada do empreendedor é tão intensa.

Dessa forma, a proposta dessa dissertação é apresentar os fatores condicionantes para a mortalidade das *startups* e principalmente apontar o que, de fato, pode contribuir para o sucesso desses novos negócios. Assim, à luz da literatura e aliada a uma pesquisa exploratória qualitativa junto a empreendedores, avaliou-se, o negócio *startup*, passando pela formação da equipe, a conquista de mercado, a gestão da organização, até o seu sucesso. Avaliou-se ainda estratégias empresariais, ferramentas de negócios e a importante contribuição que um ecossistema de inovação e seus critérios de desenvolvimento como, um ambiente favorável ao empreendedorismo, a cultura empreendedora, o acesso ao capital, a inovação, o mercado, o capital humano e a infraestrutura, são fundamentais na jornada do empreendedor e no sucesso desses negócios.

Este trabalho teve como intuito também auxiliar novos empreendedores na honrosa atribuição de abrir seu próprio negócio e contribuir com a economia de nosso país e a busca por um mundo melhor.

Palavras-chave: Inovação. *Startups*. Modelo de Negócios. Ecossistema.

ABSTRACT

Innovation has been a great opportunity to increase the competitiveness and strengthening of companies on the market. In the case of startups, in general, they have business models that are different compared to traditional ones and that seek to operate in new or unmet markets. Such enterprises therefore have high risks of failure and entrepreneur's journey is so intense.

Thus, the purpose of this dissertation is to present the conditioning factors for the mortality of startups and specially to point out what, in fact, can contribute to the success of these new businesses. Thus, in the light of the literature and allied to a qualitative exploratory research with entrepreneurs, it has been evaluated, from the emergence of innovation, through the formation of the team, the conquest of the market and management of the business up to its success. Other evaluated facts include business strategies, business tools and the important contribution that an ecosystem can make. The development criteria as an environment conducive to entrepreneurship, entrepreneurial culture, access to capital, innovation, the market, human capital and infrastructure are shown to be key in the entrepreneur's journey and in business success. This work was also intended to help new entrepreneurs to open opening their own business and contribute to the economy of the country and search for a better world.

Keywords: Innovation. Startups. Business model. Ecosystem.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Ambientes de Marketing..... | 20 |
| Figura 2 – Matriz <i>SWOT</i> | 27 |
| Figura 3 – Forças competitivas de Porter..... | 30 |
| Figura 4 – Modelo simplificado do processo de inovação..... | 37 |
| Figura 5 – De onde vêm as inovações?..... | 38 |
| Figura 6 – Inovação Aberta..... | 39 |
| Figura 7 – Valores do poder..... | 40 |
| Figura 8 – Maiores empresas de valor de mercado..... | 43 |
| Figura 9 – <i>Business Model Canvas</i> | 48 |
| Figura 10 – <i>Minimum Viable Product – MVP</i> | 50 |
| Figura 11 – Como funcionam os fundos de investimento para <i>startups</i> | 53 |
| Figura 12 – Domínios do ecossistema empreendedor..... | 56 |
| Figura 13 – Ranking Global de Ecossistemas de <i>Startup</i> | 60 |
| Figura 14 – Outras Mensurações de Ecossistema..... | 61 |
| Figura 15 – Prováveis razões para descontinuidade de startups com mais de um sócio..... | 65 |
| Figura 16 – As 20 Razões para o Fracasso de <i>Startups</i> | 66 |
| Figura 17 – Fatores Condicionantes da <i>Startup</i> | 77 |
| Figura 18 – Fatores Condicionantes do Ecossistema..... | 81 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico1 – Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil..... | 16 |
| Gráfico 2 – Taxa variação do <i>PIB</i> no Brasil..... | 17 |
| Gráfico 3 – Fatores limitantes e favoráveis ao empreendedorismo no Brasil.... | 18 |
| Gráfico 4 – Evolução preço do petróleo..... | 44 |
| Gráfico 5 – Ecossistema de Inovação de Uberlândia..... | 63 |
| Gráfico 6 – Momentos das <i>Startups</i> | 69 |
| Gráfico 7 – Desafios da escalada..... | 71 |
| Gráfico 8 – Gerindo sua <i>startup</i> | 72 |
| Gráfico 9 – A equipe e suas competências..... | 73 |
| Gráfico 10 – Requisitos decisivos para sucesso..... | 74 |
| Gráfico 11 – Instituições de apoio..... | 75 |
| Gráfico 12 – Auxílio recebido..... | 76 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – A Estratégia de Michael Porter..... | 29 |
| Quadro 2 – Comparativos de estratégias..... | 33 |
| Quadro 3 – Empresas Tradicionais X Empresas Inovadoras..... | 42 |
| Quadro 4 – Mortalidade de <i>startups</i> | 64 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Fatores condicionantes a sobrevivência/mortalidade de empresas... | 17 |
| Tabela 2 - Negócios tradicionais x <i>startups</i> | 46 |
| Tabela 3 - Fases de uma <i>startup</i> | 51 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 | EMPREENDEDORISMO | 15 |
| 3 | ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS | 19 |
| 3.1 | ANÁLISE DE AMBIENTE | 19 |
| 3.2 | MACRO AMBIENTE | 21 |
| 3.2.1 | Ambiente Demográfico | 21 |
| 3.2.2 | Ambiente Econômico | 21 |
| 3.2.3 | Ambiente Natural | 21 |
| 3.2.4 | Ambiente Tecnológico | 22 |
| 3.2.5 | Ambiente Político/Legal | 22 |
| 3.2.6 | Ambiente Social | 22 |
| 3.3 | MICROAMBIENTE INTERNO | 22 |
| 3.3.1 | Finanças | 23 |
| 3.3.2 | Recursos Humanos | 23 |
| 3.3.3 | Marketing | 24 |
| 3.3.4 | Produção | 24 |
| 3.4 | MICROAMBIENTE EXTERNO..... | 25 |
| 3.4.1 | Clientes | 25 |
| 3.4.2 | Concorrentes | 25 |
| 3.4.3 | Fornecedores | 26 |
| 3.5 | MATRIZ <i>SWOT</i> | 26 |
| 3.6 | VANTAGEM COMPETITIVA..... | 28 |
| 3.7 | AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS..... | 30 |
| 3.7.1 | Poder de barganha dos clientes | 31 |
| 3.7.2 | Poder de barganha dos fornecedores | 31 |
| 3.7.3 | Ameaça de novos entrantes | 31 |
| 3.7.4 | Ameaça de produtos substitutos | 32 |
| 3.7.5 | Rivalidade entre os concorrentes | 32 |
| 4 | INOVAÇÃO | 34 |
| 4.1 | TIPOS DE INOVAÇÃO..... | 35 |
| 4.1.1 | Inovação em produto | 35 |
| 4.1.2 | Inovação em serviços | 35 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.1.3 | Inovação em processos | 36 |
| 4.1.4 | Inovação em marketing | 36 |
| 4.1.5 | Inovação organizacional | 36 |
| 4.1.6 | Inovação no modelo de negócios | 36 |
| 5 | NEGÓCIOS TRADICIONAIS | 40 |
| 5.1 | O DECLÍNIO DAS <i>BLUE CHIPS</i> | 41 |
| 6 | STARTUPS | 45 |
| 6.1 | NEGÓCIOS SEM HISTÓRICO..... | 46 |
| 6.2 | <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> | 47 |
| 6.3 | FASES DE UMA <i>STARTUP</i> | 49 |
| 6.3.1 | Descoberta (Customer discovery) | 49 |
| 6.3.2 | Validação (Customer validation) | 49 |
| 6.3.3 | Criação do cliente (Customer creation) | 49 |
| 6.3.4 | Construção da empresa (Company building) | 50 |
| 7 | INVESTIMENTOS | 52 |
| 8 | ECOSSISTEMA | 55 |
| 8.1 | ECOSSISTEMA LOCAL..... | 62 |
| 9 | FATORES CONDICIONANTES À MORTALIDADE DAS STARTUPS | 64 |
| 10 | FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DAS STARTUPS | 67 |
| 10.1 | PESQUISA COM EMPREENDEDORES..... | 68 |
| 10.2 | FATORES INTERNOS..... | 77 |
| 10.3 | FATORES EXTERNOS..... | 80 |
| 11 | CONCLUSÃO | 87 |
| | REFERENCIAIS | 89 |
| | APÊNDICE A – Questionário | 97 |
| | APÊNDICE B – Resultados da pesquisa | 100 |

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por mudanças em todos os segmentos e áreas, sejam religiosos, étnicos, políticos, sociais, ambientais, culturais, econômicos e tecnológicos. Estes dois últimos possuem expressos momentos em que foram marcados pelas chamadas Revoluções Industriais. De acordo com SCHWAB (2017), a primeira delas entre os anos de 1760 e 1840, iniciada na Inglaterra e tendo como principal avanço a transição de métodos de manufatura, ou seja, a inclusão do uso de máquinas no processo fabril em detrimento ao artesanato. Isso proporcionou vários avanços junto as indústrias e a economia mundial. Em seguida, já no ano de 1870 até 1940, se deu a segunda etapa desse movimento denominado de 2ª Revolução Industrial. Naquele período o surgimento da energia elétrica, os motores de combustão e a vapor, a locomotiva e o desenvolvimento de produtos químicos fizeram um novo tempo e o avanço por terra entre fronteiras. Após este período, em 1960, iniciou a 3ª Revolução Industrial com o surgimento do computador, do fax, da engenharia genética, do celular e da *internet*. Novamente mudaram as perspectivas futuras e a abrangência dos negócios e as suas oportunidades.

Atualmente, as novas tecnologias como a *Internet* juntamente com a Nanotecnologia, tem iniciado o que podemos chamar da 4ª Revolução Industrial onde, sensores estão conectados a satélites e à *Internet* permitindo que objetos e máquinas conversem entre si, mudando o mercado e trazendo novas perspectivas culturais, sociais e econômicas. Veículos autônomos, dinheiro virtual, impressoras que imprimem imóveis e alimentos, são também novas propostas dessa etapa.

Nesse novo cenário, empreendedores possuem grandes oportunidades na criação de novos negócios, principalmente por meio de *startups*.

De acordo com o SEBRAE (2016), *startups* são “Um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza”. Esta incerteza é muito grande pois trata-se de um negócio inovador, que pode, em muitas vezes, não existir junto ao mercado e então necessita, além da comunicação, de um acultramento do público a ser consumidor desse novo serviço. Do lado das *startups*, elas nem sempre sabem quem serão seus clientes, qual seu modelo de negócios ideal ou como deverão ser de fato as suas soluções. Para elas, as previsibilidades também são importantes, mas em uma escala muito menor pois, trata-se de um mercado sem histórico. Isso dificulta o processo de

planejamento empresarial que nesse caso só faz muito sentido quando se tem informações de longo prazo, o que não é o caso desses novos negócios.

Outra diferença entre *startups* e negócios tradicionais está ligados no processo de geração e entrega de valor, não só para seu cliente, ajudando a resolver seus problemas, mas também na preocupação e comprometimento com o mundo. O autor americano Eric Ries, conhecido por ser o adaptador ou o divulgador do método japonês, *Lean*, junto ao cenário digital, por meio de seu livro *Lean Startup*, traduzido para o Português como “*Startup Enxuta*”. Nele o autor RIES (2011) descreve que *startups* existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes e sim para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Esse é um termo de extrema importância pois vai além dos conceitos do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, tido por muitos como o pai da inovação. SCHUMPETER (1982) expressa a importância da inovação como fonte geradora da economia. Porém outros conceitos incluem importantes mecanismos e visões como o meio ambiente e a questão social como responsabilidade de todo e qualquer negócio, pois se a riqueza é gerada neste ambiente, nada mais justo que devolver a ele uma contribuição, formando assim o compromisso de empresas e de cidadãos conscientes.

Além dessas frentes, o próprio ambiente ao qual esse possível novo negócio está inserido, chamado de ecossistema, também pode contribuir com o desempenho e com o possível sucesso desses novos empreendimentos.

Com base em todo esse cenário, a proposta deste estudo teve como objetivo avaliar as condições que podem levar ao sucesso das *startups*. Para tal foram estudadas bibliografias nacionais e internacionais além da realização de entrevistas junto a *startups*.

Espera-se que este estudo possa auxiliar empreendedores a minimizar os riscos do negócio e ampliar as possibilidades de sucesso de *startups* em ecossistemas que auxiliem na criação de soluções inovadoras que transbordem a outros vários segmentos econômicos, exponenciando o fortalecimento econômico de uma cidade, um estado ou até mesmo o país.

2 EMPREENDEDORISMO

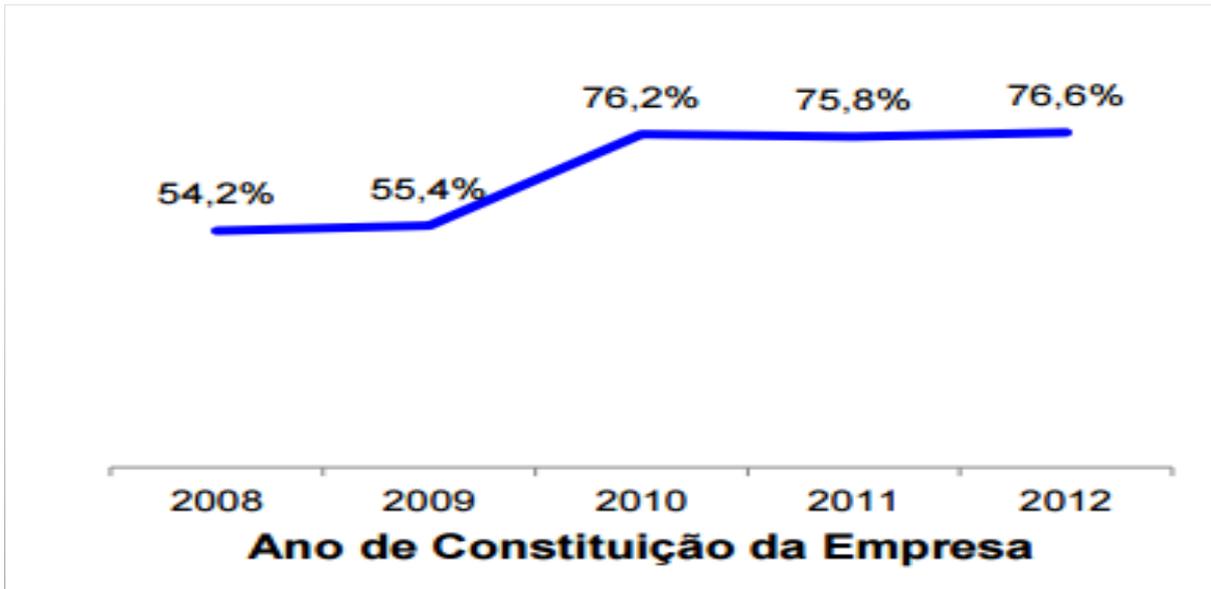
O segmento empresarial é um importante motor econômico de uma nação. Segundo a *GEM – Global Entrepreneurship Monitors* (2015), pesquisa realizada anualmente pela *Babson College* e pela *London Business School*, o processo de abertura de uma empresa é motivado por dois fatores: a oportunidade e a necessidade. No primeiro caso, os empreendedores identificam uma chance de negócio e decidem empreender mesmo possuindo outras alternativas de emprego e renda. Já os empreendedores motivados pela necessidade iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de ocupação, abrindo o negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. A *GEM* ainda detalha que: 44% são a quantidade de empreendedores ligados a necessidade e 56% à oportunidade.

FILION (1999) propõe uma definição para empreendedor que une diversas teorias e abrange várias facetas:

“Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Na pesquisa do SEBRAE, *Sobrevivência das Empresas* (2016), aponta-se algumas importantes informações sobre o cenário empresarial. Um deles é a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Nota-se no Gráfico 1 que, ao longo dos últimos anos, as empresas melhoraram seu desempenho e a taxa de sua sobrevivência contribuindo com o desenvolvimento econômico nacional. Apesar de ser da pesquisa ter sido feita entre 2008 e 2012, este é o último dado disponível, conforme a publicação feita no ano de 2016.

Gráfico1 - Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil



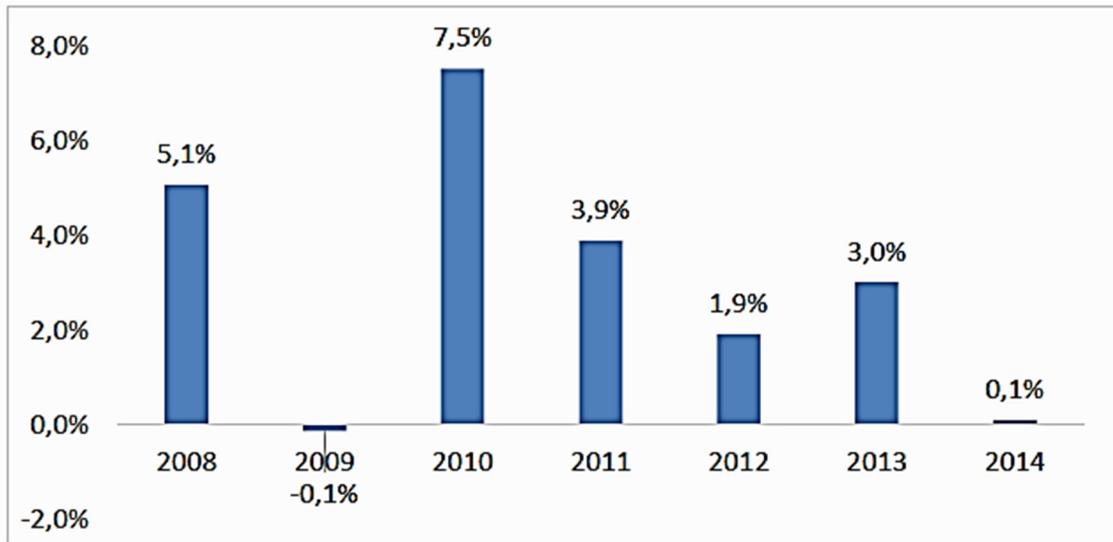
Fonte: SEBRAE (2016)

O Gráfico 1 mostra que, nos últimos anos, as empresas apontam um crescimento na taxa de sobrevivência. Em 2012, 76,6% das empresas abertas conseguiram se manter no mercado nos dois primeiros anos. Esse período é considerado crítico para a manutenção dos novos negócios no Brasil devido a todas as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor que, ainda segundo o SEBRAE (2016), boa parte dos empreendedores que investem no próprio negócio não tem experiência anterior na gestão de negócios ou ainda tem dificuldades, por exemplo financeiras, para superar sazonalidades as quais podem levar a baixa no faturamento em relação a períodos normais.

Algumas informações podem explicar esse resultado, tais como a ascensão da classe média e, principalmente, o aumento do PIB nos anos pesquisados conforme o Gráfico 2, a seguir.

Outro importante fator de melhoria na competitividade e na sobrevivência dos negócios, estão trabalhos de instituições como o Sebrae, que atua com serviços de consultoria, capacitações e apoio à empreendedores e empresários em prol de seu aperfeiçoamento na gestão de seus negócios.

Gráfico 2 - Taxa variação do PIB no Brasil



Fonte: SEBRAE (2016)

O Gráfico 2, aponta que, com exceção a 2009, houve crescimento positivo entre 2008 e 2014. Esse último, praticamente se manteve, sem crescimento, mas ainda contribuiu para a permanência da maioria das empresas no mercado.

A pesquisa ainda aponta os principais fatores que condicionam ao fechamento precoce das pequenas empresas que estão ligados principalmente ao planejamento e experiência do empreendedor no negócio pretendido, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Fatores condicionantes a sobrevivência/mortalidade de empresas

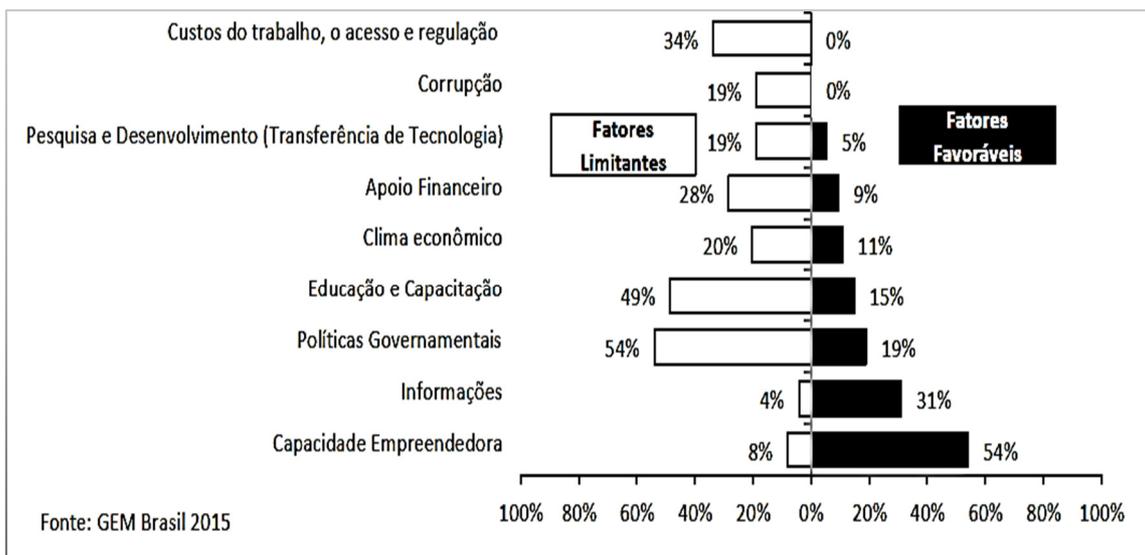
| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ TIPO DE OCUPAÇÃO DO EMPRESÁRIO ▪ EXPERIÊNCIA NO RAMO ▪ MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO ● PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO ● GESTÃO DO NEGÓCIO ● CAPACITAÇÃO DOS DONOS EM GESTÃO EMPRESARIAL |
|---|

Fonte: SEBRAE (2016)

O planejamento de uma empresa é importante fator em relação à sua sobrevivência, principalmente nos primeiros anos que são determinantes para seu sucesso. A experiência do empreendedor na gestão de outros negócios, sua capacitação e a motivação que deu origem ao empreendimento certamente farão diferença em todo o processo empresarial. Quando de uma avaliação consciente e coerente, algumas empresas nem chegam a serem abertas pelo candidato a empresário que, frente a condições desfavoráveis do mercado e especificamente de seu público em potencial não gerem projeções positivas e neste caso, a vontade pura e simples não é soberana.

No Gráfico 3, são apontados fatores que fazem grande diferença na vida dos negócios no Brasil. Parte deles estão diretamente ligados à economia enquanto outros são atribuídos ao desempenho do candidato a empresário.

Gráfico 3 – Fatores limitantes e favoráveis ao empreendedorismo no Brasil



Fonte: GEM Brasil (2015)

O Gráfico 3 aponta quais fatores favoráveis ligados ao desenvolvimento de um negócio, estão no controle do empreendedor: Capacidade Empreendedora e Informações. Percebe-se que a experiência ou, a falta dela no perfil do empreendedor, assim como a falta de planejamento e de conhecimentos para a gestão do negócio são os fatores internos que mais levam o insucesso empresarial.

Já os fatores limitantes, que tem maior destaque em quantidade, estão presentes no ambiente externo, não oferecendo muita atuação do empreendedor para

um processo de mudança. A burocracia, os altos custos e excesso de processos e procedimentos, além de comprometer o desempenho dos negócios geram oportunidades para a corrupção, que se apresenta também como um dificultador.

As políticas governamentais aparecem como principal fator na falta de estímulo a criação e gestão de negócios no Brasil, seguido de problemas na educação e na capacitação, principalmente da mão de obra de colaboradores e potenciais funcionários das empresas.

O apoio financeiro é outro destaque negativo no estímulo ao empreendedorismo. Altas taxas de juros, exigências de inúmeras documentações e de garantias, dificultam o acesso ao crédito.

Diante a todos esses desafios, percebe-se o quão difícil é o processo de se empreender no Brasil.

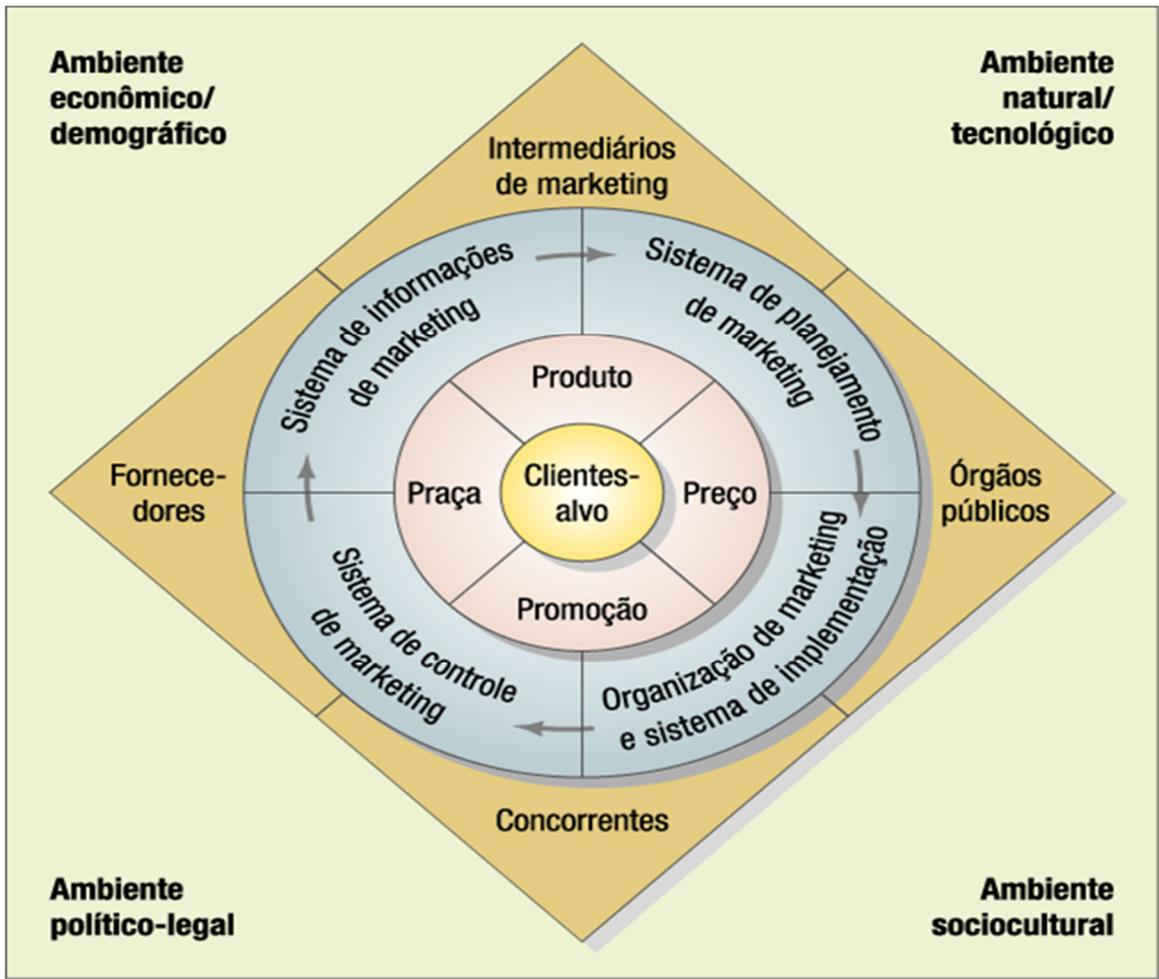
3. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

3.1 ANÁLISE DE AMBIENTE

O ambiente de *marketing* é composto por dois cenários: o macroambiente, que é formado por mecanismos que são incontrolláveis por parte dos empreendedores, e o microambiente, divididos em internos e externos dentro de uma empresa.

Para CERTO et al. (2010), a análise do ambiente é um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem influenciar no atingimento das metas. A Figura 1 apresenta uma visão geral do ambiente de *marketing*.

Figura 1 – Ambientes de Marketing



Fonte: Portal da Administração (2015)

A Figura 1 aponta os diferentes ambientes. A parte quadrada representa o macroambiente que é incontrolável pelo empreendedor. As demais figuras geométricas formam o microambiente. Fornecedores, intermediários de marketing, órgãos públicos e concorrentes formam o microambiente externo à empresa e os demais ambientes todos representados por formas circulares como os sistemas diversos, os 4 P's (promoção, praça, produto e preço) e os clientes alvo, formam o microambiente interno de uma organização. Independente de interno ou externo, controlável ou incontrolável, o gestor da empresa precisa acompanhar as mudanças de mercado, criar mecanismos, estratégias e usar ferramentas para buscar e acompanhar as tendências e demandas do mercado que tem sido cada vez mais efêmera.

3.2 MACRO AMBIENTE

Para CECCONELLO E AJZENTAL (2008), o macro ambiente é constituído pelos elementos de alcance mais amplo na sociedade e que influenciam o setor e as empresas nele inseridas e também relacionadas.

Já para KOTLER (1998), o ambiente geral é formado por seis ambientes: demográfico, econômico, natural (meio ambiente), tecnológico, político-legal e sócio cultural.

Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias. Os principais ambientes são:

3.2.1 Ambiente Demográfico

Para KOTLER (1998), o ambiente demográfico é o estudo da população humana em termos de tamanho, localização, densidade, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos.

3.2.2 Ambiente Econômico

Segundo COBRA (1984), a importância de avaliar as variáveis econômicas aumenta ou diminui em função da necessidade de interação da empresa com a economia do país, podendo se tornar uma ameaça ou uma oportunidade. Porém, tudo irá depender da capacidade gerencial de tratá-la adequadamente dentro de cada cenário.

3.2.3 Ambiente Natural

Para KOTLER (1998), este ambiente inclui os recursos naturais que os profissionais de marketing usam como subsídios ou que são afetados pelas atividades.

3.2.4 Ambiente Tecnológico

Ainda com KOTLER (1998), o ambiente tecnológico seja talvez a força mais significativa e atualmente que molda nosso destino. A pesquisa e o desenvolvimento são necessários para gerar competitividade em uma empresa.

3.2.5 Ambiente Político/Legal

Conforme KOTLER (1998), as leis, órgãos governamentais e grupos de pressão limitam e influenciam a sociedade, como também podem criar oportunidades para empresas, ou seja, podem ser catalizadores quando de uma boa condução aliado a um processo de gestão coerente e atuante.

3.2.6 Ambiente Social

KOTLER (1998), a sociedade em que as pessoas se desenvolvem é que vai moldar suas crenças, valores e normas, definindo um relacionamento consigo e com outras pessoas.

3.3 MICROAMBIENTE INTERNO

Em outra perspectiva encontra-se um ambiente onde o empreendedor possui maior domínio e influência que é o microambiente, também responsável no resultado empresarial. De acordo com CECCONELLO E AJZENTAL (2008), o microambiente refere-se à busca do entendimento do entorno mais próximo e imediato da empresa em que atua. Apresentam uma ligação mais direta com a empresa em si. Conforme KOTLER E ARMSTRONG (1998), o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes refletindo diretamente no resultado operacional dos negócios.

Ainda sobre este conceito, CHASTON (1992), detalha agentes que compõem este ambiente como as empresas, os clientes, os concorrentes e os fornecedores. Tendo em vista a complexidade de uma organização, detalha-se o ambiente interno em algumas áreas:

3.3.1 Finanças

Para GRIFFIN (2007), finanças são definidas como o controle dos recursos financeiros. As organizações devem gerenciar suas finanças de modo que as receitas sejam suficientes para cobrir custos e gerar dividendos para os proprietários. Quando na empresa se consegue fazer uma boa gestão dos recursos financeiros, conseqüentemente irá reduzir a necessidade de capital de giro. Se o fluxo de caixa for bem eficiente, o capital de giro da empresa será utilizado com mais segurança. O fato dos custos financeiros da empresa terem considerável valor na receita operacional da organização, esse deve ser um cuidado que a empresa precisa ficar atenta, completa GITMAN (2001).

3.3.2 Recursos Humanos

GRIFFIN (2007) ainda explica que esses são o conjunto de atividades administrativas que visam atrair, aperfeiçoar e preservar uma força de trabalho eficiente. Enfatiza também que os recursos humanos são um elemento fundamental para o funcionamento eficiente de uma empresa. Antes esses recursos eram colocados em segundo plano, mas sua importância cresceu notavelmente. Essa nova ênfase se deve ao aumento da complexidade das questões jurídicas, ao reconhecimento de que os recursos humanos são meios valiosos para aumentar a produtividade e à constatação do alto custo decorrente de sua má gestão.

Para JONES E GEORGE (2012), quanto mais qualificado for seu pessoal e maior o número de funcionários que trabalham em grupos ou equipes, maior a probabilidade de uma organização usar uma estrutura flexível e descentralizada e manter uma cultura profissional baseada em valores e normas que fomentam a autonomia e autocontrole dos colaboradores.

Ainda, a gestão dos Recursos Humanos inclui todas as atividades às quais os administradores se dedicam para atrair e reter funcionários e para garantir que eles apresentem um alto desempenho e contribuam para a consecução dos objetivos da organização. Essas atividades constituem o sistema de gestão de Recursos Humanos de uma organização, com cinco componentes principais: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e *feedback*; salários e benefícios e, por fim, relações trabalhistas.

3.3.3 Marketing

Para KOTLER (1998), a tarefa da administração de *Marketing* é criar ofertas atrativas para os mercados-alvo. Contudo, o seu sucesso é afetado pelo restante da empresa e pelos intermediários, concorrentes e os vários tipos de público. Os gerentes dessa área precisam devem executar os planos delineados pela alta administração apontando assim a necessidade de sua participação na construção destas propostas.

De acordo com COBRA (1984), o planejamento estratégico em *Marketing* e a definição do futuro dos objetivos devem levar em conta o contexto ambiental. É preciso prever, com razoável antecedência, as mutações econômico-políticas, ecológicas, tecnológicas, políticas, demográficas e culturais que possam afetar o negócio da empresa.

As dificuldades de se prever o futuro são muitas, mas a habilidade de sentir e intuir o consumismo, os estilos de vida e as evoluções tecnológicas, as restrições econômicas e políticas, entre outras, podem ser a chave do sucesso em um mercado cada vez mais competitivo por meio até mesmo da criação de novos mercados.

3.3.4 Produção

GRIFFI (2007) define produtividade como uma medida de eficiência econômica que relaciona o valor do produto acabado em relação ao valor dos recursos usados para fabricá-lo. Normalmente, a produtividade pode ser e é avaliada de formas diversas e analisada sob diferentes pontos de vista e abrangência. Os gestores consideram importante que a empresa que administram mantenha altos níveis de produtividade por diversos motivos. A produtividade da empresa é um dos principais determinantes da sua rentabilidade e, por conseguinte, da sua capacidade de sobrevivência. Se uma empresa é mais produtiva que a outra, ela terá mais produtos para vender a preço menor e mais lucro para reinvestir em outras áreas.

Para JONES E GEORGE (2012), a administração de operações é a gestão de qualquer aspecto do sistema de produção que transforma insumos em serviços e produtos acabados.

O sistema de produção é o sistema que uma organização usa para adquirir insumos, converter esses insumos em produto e depois dispor deste produto (bens

ou serviços). Os gerentes de operações são aqueles responsáveis pela administração do sistema de produção de uma organização. Sua função é administrar as três etapas de produção – aquisição de insumos, controle dos processos de conversão e venda de bens e serviços – e determinar onde poderiam ser feitas melhorias operacionais para aumentar a qualidade, aumentar a eficiência e melhorar o tempo de resposta aos clientes, portanto, vantagem competitiva a uma organização.

3.4 MICROAMBIENTE EXTERNO

É da busca ao conhecimento e entendimento do ambiente ao entorno e imediato da empresa em que ela atua ou atuará (CECCONELLO E AJZENTAL, 2008). Este é formado por:

3.4.1 Clientes

BATEMAN E SNELL (2012) observam que os clientes fazem muito mais que uma simples troca de dinheiro para adquirir um bem ou serviço. Eles podem exigir menor preço, maior qualidade, especificações exclusivas, ou melhor, atendimento.

3.4.2 Concorrentes

Para JONES E GEORGE (2012), concorrentes são organizações que produzem bens e serviços similares ao de determinada organização, ou seja, estão competindo pelos mesmos clientes. Salientam ainda que podem ser potencialmente a força mais ameaçadora para as organizações, pois a maior rivalidade entre os concorrentes é o preço, visto que quando houver redução de preço reduz também o lucro da empresa.

KOTLER E ARMSTRONG (1998) enfatizam que uma empresa deve conseguir vantagens estratégicas posicionando suas ofertas de maneira incisiva na mente dos consumidores, contrapondo-se a oferta dos concorrentes. Cada empresa deve levar em consideração seu próprio tamanho e sua posição na indústria em relação a seus concorrentes. Tanto as grandes quanto as pequenas empresas devem elaborar estratégias de *marketing* que as coloquem na melhor posição possível, nos seus respectivos mercados, com relação a seus concorrentes.

3.4.3 Fornecedores

JONES E GEORGE (2012) observam que os fornecedores além de fornecer as empresas insumos para a produção de um bem ou serviço, em contrapartida recebem pagamento por este bem ou serviço. O fornecedor pode também se tornar uma ameaça a empresa quando se encontrar em uma posição vantajosa na negociação, ou seja, quando ele for a única fonte deste insumo ou quando este insumo for vital a empresa, elevando o preço dos insumos fornecidos. Do contrário, quando a organização tem vários fornecedores para determinado insumo, ela se encontra numa situação relativamente vantajosa para negociar com estes fornecedores e exigir preço baixo e alta qualidade.

Segundo BATEMANN E SNELL (2012), as organizações precisam adquirir recursos e insumos em seu ambiente e convertê-los em bens ou serviços, em outras palavras, resultados que possuam valor.

3.5 MATRIZ SWOT

O ambiente de se empreender consiste do mercado e outros mecanismos como o próprio ambiente da empresa, sendo necessárias constantes avaliações e aprimoramentos por parte do empreendedor.

Para CERTO et al. (2010), a análise do ambiente é um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem influenciar no atingimento das metas.

Avançando um pouco mais, CECCONELLO E AJZENTAL (2008) atribuem o modelo *SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que em Português se traduz em Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, a elaboração de uma estratégia de negócios baseada na combinação entre os recursos internos e as habilidades de uma empresa, com as oportunidades e riscos existentes no ambiente externo. Uma boa estratégia se daria na melhor combinação desses dois grandes fatores. Em outras palavras, o empreendedor deve procurar evitar as ameaças do ambiente externo, buscar melhorar seus pontos fracos internos e explorar as oportunidades por meio de pontos fortes ou competências distintas da empresa. O modelo *SWOT* pode ser utilizado mesmo em uma situação de estudo de viabilidade de constituição de uma nova empresa, para mapear pontos fortes e fracos das

empresas que já existem, de forma a permitir a construção de um quadro semelhante ao do produto final para o posicionamento estratégico. A Figura 2 apresenta a ferramenta.

Figura 2 – Matriz *SWOT*



Fonte: Adaptado de PORTER (1980)

As forças ou fraquezas são fatores internos na empresa e quando avaliados e confrontados com o ambiente externo podem ser uma oportunidade ou uma ameaça.

Uma análise interessante é apontada na pesquisa *GEM* (2015), que detalha os fatores favoráveis e desfavoráveis no ambiente empresarial. Nela o empreendedor encontrará auxílio para o planejamento e execução de ações para um possível novo negócio, uma vez que a pesquisa trata justamente dos itens de fracasso e sucesso nos negócios. Entende-se que não basta apenas ter uma boa ideia inovadora para se conceber um novo negócio de sucesso. A proposta de valor a ser gerada e entregue junto ao mercado é apenas uma das etapas para a concepção de um novo empreendimento. De acordo com os autores BESSANT E TIDD (2009), etapas padrão para criação de um novo negócio incluem:

- a) avaliação da oportunidade, geração, avaliação e aprimoramento do conceito de negócio: a ideia para o novo negócio poderá surgir de extensões ou adaptações de produtos ou serviços já existentes, aplicação de produtos existentes em outros 32 mercados, adição de valor a um produto ou serviço existente ou ainda o desenvolvimento de um produto ou serviço completamente novo;
- b) desenvolvimento de plano de negócio e decisão com relação à estrutura: essa etapa é fundamental para que a etapa seguinte seja bem-sucedida. Um bom plano de negócios serve para tornar a ideia mais tangível, eliminar ou reduzir falsas ilusões e eliminar discussões futuras sobre papéis e responsabilidades. Um plano de negócios formal inclui definições importantes como detalhes do produto, oportunidade de mercado, clientes-alvo, barreiras de entrada e análise de concorrentes, estratégia, identificação de riscos e plano financeiro;
- c) aquisição de recursos e financiamentos necessários para implementação, incluindo parcerias e apoio especializado: as fontes mais comuns incluem autofinanciamento, família e amigos, investidores formais, empréstimos bancários e ou programas governamentais;
- d) crescimento e acompanhamento do empreendimento, bem como a obtenção de resultados: existem várias formas de um negócio crescer e criar valor adicional, como crescimento orgânico, aquisição ou fusão com outra empresa, venda do negócio para uma outra empresa ou oferta pública inicial em bolsa de valores.

3.6 VANTAGEM COMPETITIVA

Para PORTER (1980), a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. O autor criou a ferramenta que auxilia os empreendedores a estruturarem suas posições estratégicas dos negócios, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – A Estratégia de Michael Porter

| | | | |
|---------------|----------------------------|------------------------------------|--|
| | | Vantagem competitiva | |
| | | Produtos únicos | Posição de custo baixo |
| Escopo | Indústria | Estratégia de diferenciação | Estratégia de liderança em custos |
| | Segmento de mercado | Estratégia foco | |

Fonte: PORTER (1980)

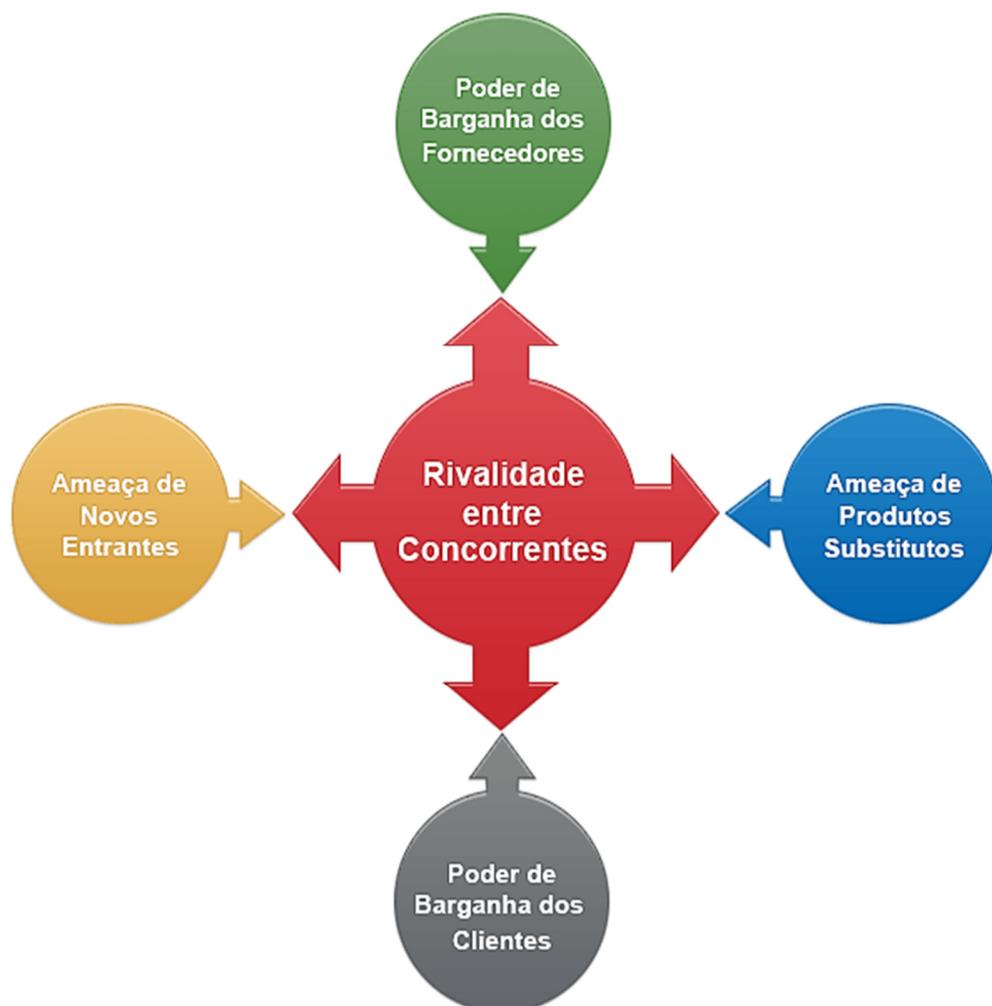
Existem dois tipos de básicos para atingir a vantagem competitiva que seriam, o foco na diferenciação ou o baixo custo que, alinhados ao escopo podem sugerir estratégias em busca de um desempenho competitivo: diferenciação, liderança em custos e foco:

- diferenciação: investimentos em pesquisas, tecnologias, desenvolvimento de produtos focados em seu público alvo, marketing, equipe altamente qualificada. Investe-se recursos em busca de produtos e serviços de alta qualidade ou exclusivos, possibilitando assim trabalhar com valores mais altos.
- liderança em custos: forte produção com custos baixos, acompanhamento constante e recompensas internas para desempenho e performances quantitativas. Busca por uma liderança de mercado focada em custos mais baixos possíveis por produção em larga escala.
- foco: justamente a determinação de uma das duas estratégias, menor custo ou melhor qualidade e assim, investir e direcionar esforços na busca pelo público alvo específico ou área geográfica para a geração da competitividade esperada.

3.7 AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS

Nos Estados Unidos, na *Harvard University*, PORTER (1979) criou a ferramenta nominada como “As Cinco Forças Competitivas”, utilizadas para avaliar e definir estratégias a serem seguidas pelas mais diversas empresas pelo mundo. A ferramenta se tornou popular entre empresas, empresários e consultores de apoio à gestão de negócios uma vez que a mesma sugere uma avaliação por do negócio com um olhar pra fora da empresa. O que pode atrapalhar o crescimento de um negócio? Quem seriam potenciais concorrentes? Existem produtos que possam substituir produtos, serviços, o negócio ou até mesmo a empresa? Essas são alguns pontos que o autor traz para que os empresários possam ficar atentos quanto a situação atual e futura como demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de PORTER (1979)

De acordo com PORTER, a rivalidade do mercado de atuação que está ligado a empresa e seus concorrentes já atuantes no mesmo segmento é considerado um fator interno. Os demais, quatro fatores externos são: a ameaça de novos entrantes (concorrentes), a ameaças de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos clientes. Esses últimos com menor controle pelas empresas.

3.7.1 Poder de barganha dos clientes

Para se realizar avaliação, algumas variáveis de mercado são determinantes como: que serviço a empresa vende, o preço, o custo, a quantidade, a qualidade, e a possibilidade do produto/serviço ser adquirido por outros tipos de canais de distribuição, tais como por fabricantes, por telefone ou pela internet, entre outros, WRIGHT; KROLL; PARNELL (2007).

3.7.2 Poder de barganha dos fornecedores

A concorrência pressupõe posicionamento frente a ameaça de integração para frente, diferenciação ou exclusividade dos seus produtos, quando não é obrigatório a competir com outros produtos no setor, quando o setor não é um comprador importante, entre outros (PORTER 1979).

3.7.3 Ameaça de novos entrantes

Existem probabilidades do surgimento de novos concorrentes entrarem no mercado. Esta dependência está ligada às barreiras existentes e a ação que seu concorrente pode fazer para dificultar. Ainda PORTER (1989), são seis principais barreiras de entrada que os novos concorrentes enfrentarão:

- Economias de escala;
- Diferenciação do produto;
- Exigências de capital;
- Desvantagens de custo;
- Acesso a canais de distribuição e;
- A política governamental.

3.7.4 Ameaça de produtos substitutos

Outras empresas podem criar produtos que satisfaçam as mesmas necessidades dos compradores, porém são diferentes em algumas características. Com os substitutos, a empresa poderá perder lucratividade, pois além de invadirem seu mercado podem estabelecer novos tetos de preços (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

3.7.5 Rivalidade entre os concorrentes

PORTER (1989) enfatiza que a rivalidade, apesar de importante, é somente uma de várias forças que determinam a atratividade do setor. Ele detalha que a rivalidade é maior quando: existem vários concorrentes de uma mesma capacidade de tamanho e poder; o desenvolvimento no setor é vagaroso; os produtos e serviços não são diferenciados; os concorrentes apresentam vários tipos de estratégias desiguais e; obstáculos para sair do setor são elevados.

Apesar de ser uma perspectiva com ênfase na indústria, apontada por PORTER, (1989), a análise pode ser feita por empresas de demais segmentos e por *startups*, uma vez que se trata da avaliação do negócio junto ao mercado, reforçando ainda mais a teoria de micro e macro ambientes como estratégia de competitividade.

Mas com a evolução das teorias, JUSSANI et al. (2010), fazem um comparativo de estratégias que contemplam propostas ligadas à inovação. As diversas ferramentas de vários autores ligados a estratégias empresarias dispostas para observação e possível uso por parte dos empreendedores após avaliação conforme indicação do próprio Quadro 2 que segue. Divididas entre Análise Interna, Macro-Ambiente e Cenários Futuros.

Quadro 2 – Comparativos de estratégias

| | ANSOFF | PORTER | HAX E WILDE | OCEANO AZUL |
|-------------------------|--|---|--|--|
| Objetivos | Novo produto tem "linha comum" com produtos existentes | Encontrar melhor posição da estratégia genérica | Novas fontes de lucratividade | Inovação de valor |
| Análise Interna | Análise SWOT | Análise das cinco forças | Dilema custos x diferenciação | Reconstruir fronteiras de mercado |
| Macro-Ambiente | Análise SWOT | Análise das cinco forças | Alinhar opções estratégicas às atividades da empresa | Concentrar-se no panorama geral, não nos números |
| Cenários Futuros | Matriz Produto / Mercado | Identificação de oportunidades | Responder continuamente a um ambiente de incertezas | Criar espaços de mercado inexplorados |

Fonte: JUSSANI et al. (2010)

JUSSANI (2010) traz um cenário com diferentes abordagens estratégicas como ferramentas de posicionamento e fortalecimento empresarial. Os pensamentos e as ferramentas clássicas, se assim, trazem perspectivas genéricas como foco em custos, produtividade e otimização em busca de posicionamento frente à concorrência. Percebe-se então a inovação como uma perspectiva de diferencial na agregação de valor e conquista de novos mercados inclusive criados por meio de oportunidades aliadas a tecnologia e tendências futuras. A geração de valor se torna fator determinante para o sucesso.

4 INOVAÇÃO

O termo inovação deriva do Latin “*innovare*” que significa “fazer algo novo”. Num sentido mais amplo é o processo de transformar ideias em oportunidades de negócio.

Quando se lê o termo inovação, boa parte das pessoas o relacionam com algo ligado a tecnologia. Porém essa iniciativa possui várias frentes. No início da Revolução Industrial, SCHUMPETER (1982), propôs o conceito ao tema ligando ele ao desenvolvimento econômico, ele dizia: “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”.

O autor deixou um grande legado, principalmente influências econômicas, que por acordo a seus conceitos foram nominados *Neoschumpeterianos*. Esses que atuaram ao final da década de 70, defendiam que a inovação é fundamental para dinamizar uma economia, seja para definir padrões de competitividade principalmente frente ao atual modelo competitivo global.

O autor austríaco Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, considera, “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente” (DRUCKER 2008). No entanto, para que isso ocorra, os empreendedores devem explorar as mudanças e seus sintomas e transformá-las em fontes de inovação. Uma vez internalizado, o processo propicia gerar oportunidades para que a inovação obtenha sucesso.

Todo esse processo depende exclusivamente do empreendedor em colocar em prática todas atividades, ter persistência em vencer os obstáculos e muita resiliência. “O empreendedor é o uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, FILLION (1999). De acordo com a ENDEAVOR (2011), empreendedorismo “é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo”.

Considerando o exposto acima, pode-se perceber que a Inovação e o Empreendedorismo são artifícios e comportamentos que atuam em consonância.

A inovação não é apenas um processo de criação de um novo produto. Inovação pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais,

novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças e adaptações. Neste aspecto, CERTO (2003) determina que o processo da inovação é como o de “adotar ideias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos operacionais úteis.

DAVILA, EPSTEIN E SHELTON (2007) contribuem como a inovação em sendo a construção de sólidos processos de gestão e uma organização capaz de transformar desenhos em fatos. Dessa forma, inovar em produtos em processos ou em serviços é uma estratégia de sobrevivência praticamente diária.

PRAHALAD E RAMASWAMY (2003) também enfatizam que em alguns casos a inovação pode não estar centrada nem na empresa, nem no produto, mas sim aberta à experimentação externa. Eles ampliam e defendem o papel ativo do mercado e dos consumidores para participarem do processo de criação ou, neste caso, de co-criação em busca da geração de valor. Essa visão é parte do mundo dos empreendedores de *startups* no auxílio em sua trajetória para implementação de seu novo negócio.

4.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

Além da inovação propriamente dita, no lançamento de um novo produto ou serviços, temos também outras propostas ao termo. De acordo com a 3M, (2016), sugere:

4.1.1 Inovação em produto

É a iniciação no mercado de um novo produto novo ou a incorporação de melhoria significativa em produto já existente, proporcionando a geração de valor ao cliente final.

4.1.2 Inovação em serviços

É a iniciação de um novo serviço no mercado ou a implementação de melhorias significativas em soluções existentes, gerando valor para o cliente final.

4.1.3 Inovação em processos

É a implementação de métodos novos, de processos operacionais ainda não aplicados ou ainda aperfeiçoados envolvidos estes na criação de valor para o cliente final. Busca-se com isso acelerar a produtividade, reduzir custos, aumentar a qualidade, diminuir o impacto das atividades no ambiente, ou ainda algo ligado a gestão do negócio.

4.1.4 Inovação em marketing

É a implementação de novos processos e abordagens mercadológicas que transformam a maneira como a empresa desenvolve suas soluções, realiza a segmentação de seus clientes, ou se comunica e se posiciona no mercado, novamente gerando proposta de valor ao cliente.

4.1.5 Inovação organizacional

É a implementação de novas formas de organizar pessoas e suas atividades para melhoria da capacidade competitiva. Podem basear-se em novos métodos de recrutamento e seleção, treinamento de colaboradores, o uso de sistemas de gestão e de produção.

4.1.6 Inovação no modelo de negócios

Esta existe ao momento da implementação de mudanças significativas na forma da empresa de fazer negócios, principalmente no que se diz respeito à oferta e forma de entrega de uma proposta de valor oferecida aos clientes, por exemplo no formato de geração de receita, e as vezes também no modelo de operação. Em geral, incorpora todos os demais pilares: produtos, serviços, processos, marketing e organização.

Um processo de inovação pode ser descrito, conforme BESSENT e TIDD (2015), conforme Figura 4.

Figura 4 – Modelo simplificado do processo de inovação.

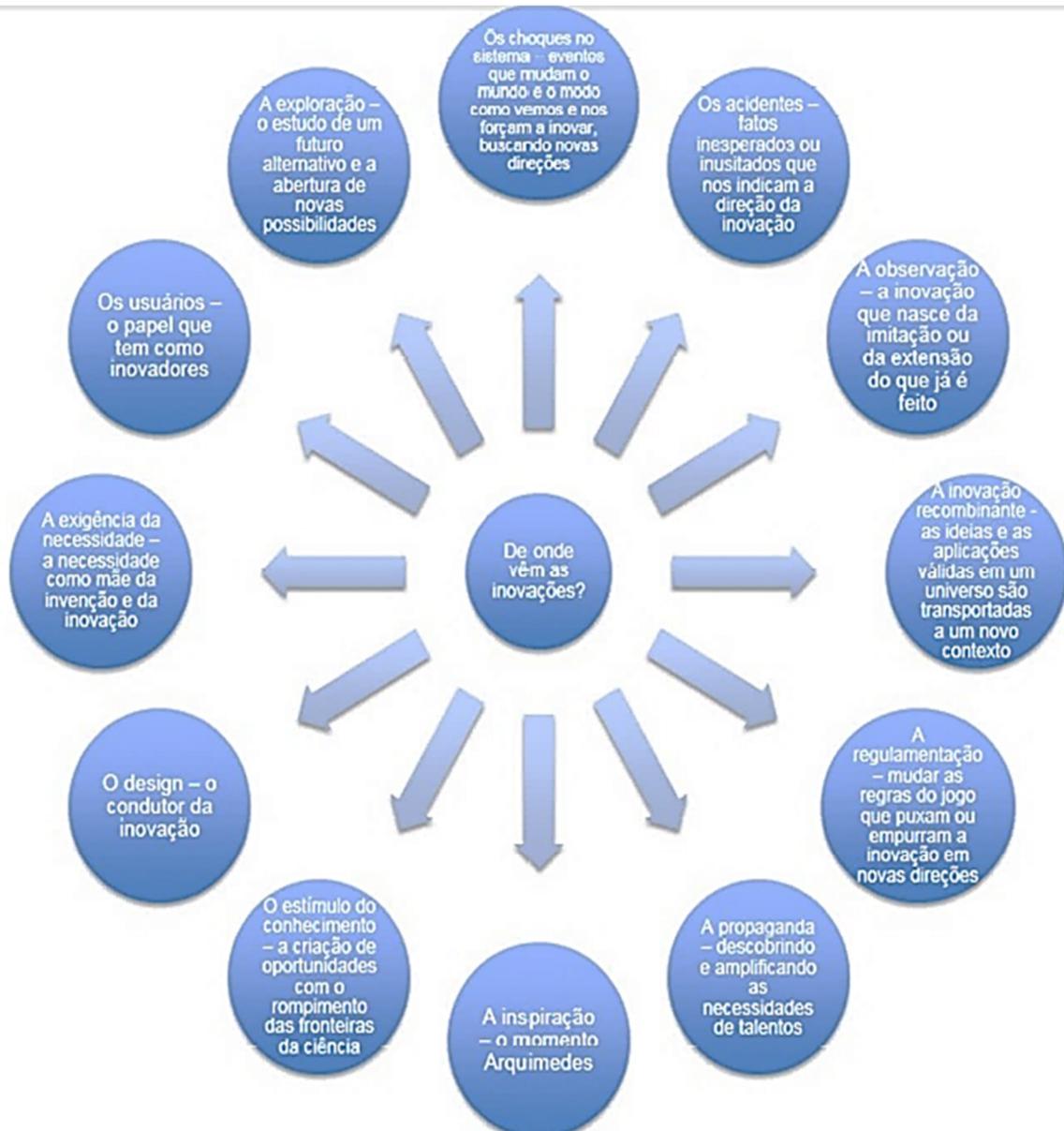


Fonte: BESSANT e TIDD (2015)

BESSANT E TIDD (2015) apontam um cenário de avaliação e estudo da implementação de uma inovação. Partindo do conceito, a geração e captura de valor estão sempre presentes pois que são essenciais ao conceito. Assim, após avaliado as sugestões de possíveis inovações, incorre uma seleção de informações e avaliação das oportunidades, logo depois uma perspectiva de implementação, que seria o como executar e por fim, não menos importante, os benefícios gerados que devem estar voltados tanto para a empresa quanto para o mercado alvo e o ambiente.

Porém, antes de gerar, entregar e capturar valor, precisa-se gerar inovações e então surge a pergunta: De onde surgem as inovações? BESSANT E TIDD (2015) criaram a Figura 5 que responde a esta questão.

Figura 5 – De onde vêm as inovações?



Fonte: Adaptado de BESSANT e TIDD (2015)

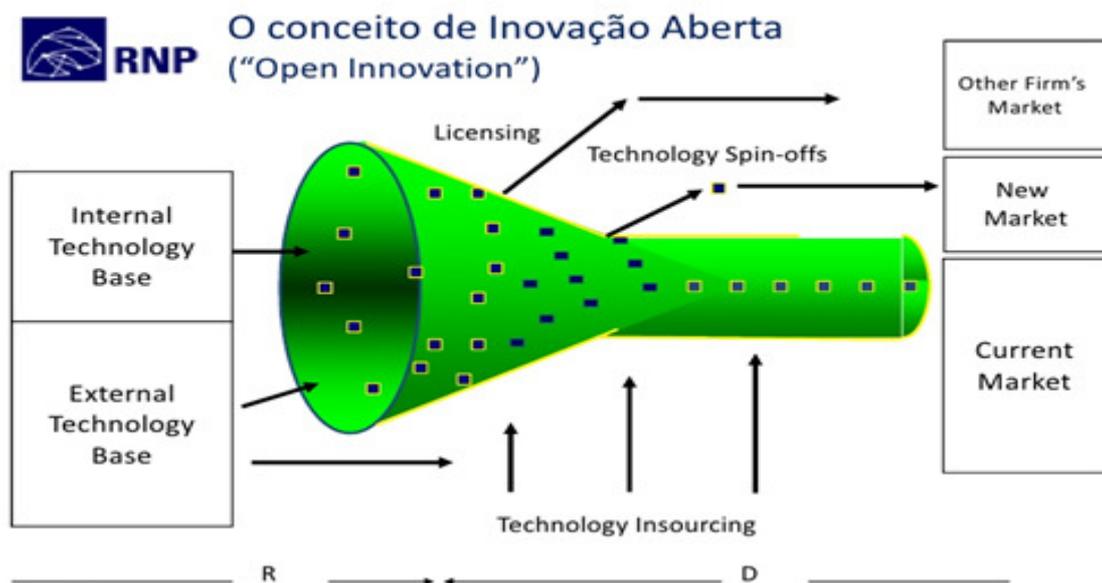
A Figura 5 aponta que as fontes de um processo de inovação ocorrem por diferentes meios. Um problema, uma demanda sem solução, uma vontade, uma grande ideia, uma diferença cultural, uma melhoria de algo já existente, tudo são fontes de inspiração. Porém, vale ressaltar que, nem toda boa ideia pode ser uma inovação. É necessário estar sempre atento para o fator econômico para que essa grande ideia não se torne somente uma invenção e assim pode não servir para nada.

Ainda sobre esse grandioso tema, existe também uma importante frente que pode auxiliar empreendedores. Nominada por CHESBROUGH (2006), como *The*

Open Innovation ou Inovação Aberta. Esta pode ser uma alternativa para os empreendedores que buscam profissionalismo e agilidade da solução quando esta necessita de desenvolvimento sistêmico. Outro exemplo usual é por meio de uma empresa que tenha uma ideia ou um problema a ser resolvido e esta área pode não ser sua expertise de negócio. Entra então a inovação aberta como uma alternativa.

Conforme CHESBROUGH (2006), utilizando o modelo aberto, a empresa aproveita melhor os resultados de pesquisa e desenvolvimento, aplicando no seu portfólio de produtos, transferindo tecnologia para terceiros ou através de empresa *spin-offs* atingindo novos mercados e resultados significativos, como pode-se ver na Figura 6.

Figura 6 – Inovação Aberta



Fonte: CHESBROUGH (2006)

Na Figura 6, CHESBROUGH (2006) utiliza-se da participação de outras empresas ou empreendedores para gerar *insights*, ou ideias, selecionar, filtrar com base em condições disponíveis de criação, escopo, desenvolvimento, tecnologia, investimento, para então encontrar o melhor modelo e assim validar junto ao mercado em busca de sua implementação com foco na geração de valores.

5 NEGÓCIOS TRADICIONAIS

A grande maioria dos negócios existentes no Brasil e no mundo são hoje empresas tradicionais. Aquelas como padarias, restaurantes, lojas em geral, ou mesmo indústrias. Essas por sua vez, possuem modelos de negócios tradicionais como compra e venda de produtos ou serviços e para isto necessitam de um controle de estoque, uma gestão financeira com foco no planejamento a longo prazo e capital de giro necessário, um sistema logístico, dentre outros.

No entanto, ao longo dos últimos anos, tem se criado uma nova cultura organizacional, com novas propostas de valor, visões e estratégias diferentes das convencionais.

As estratégias são mecanismos inteligentes, utilizados para potencializar a competitividade dos negócios. Porém, as mudanças que acontecem no mercado e no comportamento do consumidor, afetam diretamente no modelo de gestão de um empreendimento. HEIMANS and TIMMS (2014), apresentam um comparativo de modelos de gestão, conforme Figura 7.

Figura 7 – Valores do poder



Fonte: Adaptado de HEIMANS and TIMMS (2014)

A Figura 7 aponta que o composto da agilidade, um pouco de informalidade, a descentralização do poder por meio da horizontalização hierárquica, a

multidisciplinaridade e a transparência em todos os sentidos, são os modelos de gestão das organizações, puxadas pela Economia Criativa a qual *startups* são parte.

Segundo SEBRAE (2016), a Economia Criativa é um termo para nomear modelos de negócios ou gestão que se originam em atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir do conhecimento, criatividade ou capital intelectual de indivíduos com vistas à geração de trabalho e renda.

5.1 O DECLÍNIO DAS *BLUE CHIPS*

Outro estudo, *The Shift Index*, pela *Deloitte Center* (2016), demonstra o declínio da performance de importantes e experientes empresas americanas no *S&P 500*, abreviatura de *Standard & Poor's*, índice que compõe as 500 maiores empresas americanas de capital aberto. Por outro lado, nota-se o surgimento e o rápido crescimento de empresas ligadas à tecnologia com destaque no cenário internacional. Empresas como Google, Apple, Facebook, Zinga, Amazon, SelesForce, Twiter, dentre outras, no destaque econômico de geração de riquezas, algumas líderes e/ou à frente de empresas tradicionais. O porquê disso? Por que estas empresas trouxeram novas formas de atender ao mercado, com novas soluções e propostas de valor para os segmentos como a educação, a medicina, as finanças, a energia, o agronegócio e o turismo.

Esse estudo apresenta o investimento das chamadas *Blue Chips*, grandes empresas, de primeira linha e de alta liquidez, que focam suas estratégias em marketing para segmentação de clientes e corte de custos para melhoria de seu *ROI* - *Return on Investment*, nomenclatura em inglês que traduzida quer dizer: Retorno sobre Investimento. Esta é a famosa Era da Indústria. No caso da Era da Informação, o foco das empresas de tecnologia está em criar uma forma disruptiva em atender o mercado por meio de uma nova solução. Por si só, uma tecnologia pode substituir diversos postos de trabalho, o que gera competitividade e rentabilidade para as empresas proponentes.

O Quadro 3 apresenta exemplos de empresas tradicionais versus empresas inovadoras que cresceram muito rapidamente, liderando e mudando seus mercados. Estas mudanças foram possíveis graças a visão dos empreendedores com seus novos modelos de negócio frente aos negócios tradicionais.

Empresas que foram líderes de mercado tiveram seu futuro comprometido diante a startups que trouxeram acessibilidade e liberdade para o uso dos serviços de forma colaborativa e sob demanda, com soluções que substituíram produtos, como o caso de fotografias digitais *versus* fotografias impressas, serviços online como filmes e músicas dentre outros diversos como podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 – Empresas Tradicionais X Empresas Inovadoras

- Kodak / Instagram (Fotografia);
- Borders Books / Amazon (Livraria);
- Tower Records / Apple, Spotify (Música);
- Hotel Chains / Airbnb (Viagens);
- Taxis / Uber/Lyft (Transporte);
- Resumes & Recruiters / LinkedIn (Recursos Humanos);
- Newspapers / Social media (Informações);
- Retail stores / e-Commerce (Compras).

Fonte: Do autor, 2016

O avanço e as mudanças econômicas e culturais tem impactado diretamente no resultado dos negócios. Algumas empresas tradicionais e que eram líderes de seu mercado, perderam a liderança e alguns passaram a não existir. E esses novos negócios que tem surgido a cada dia.

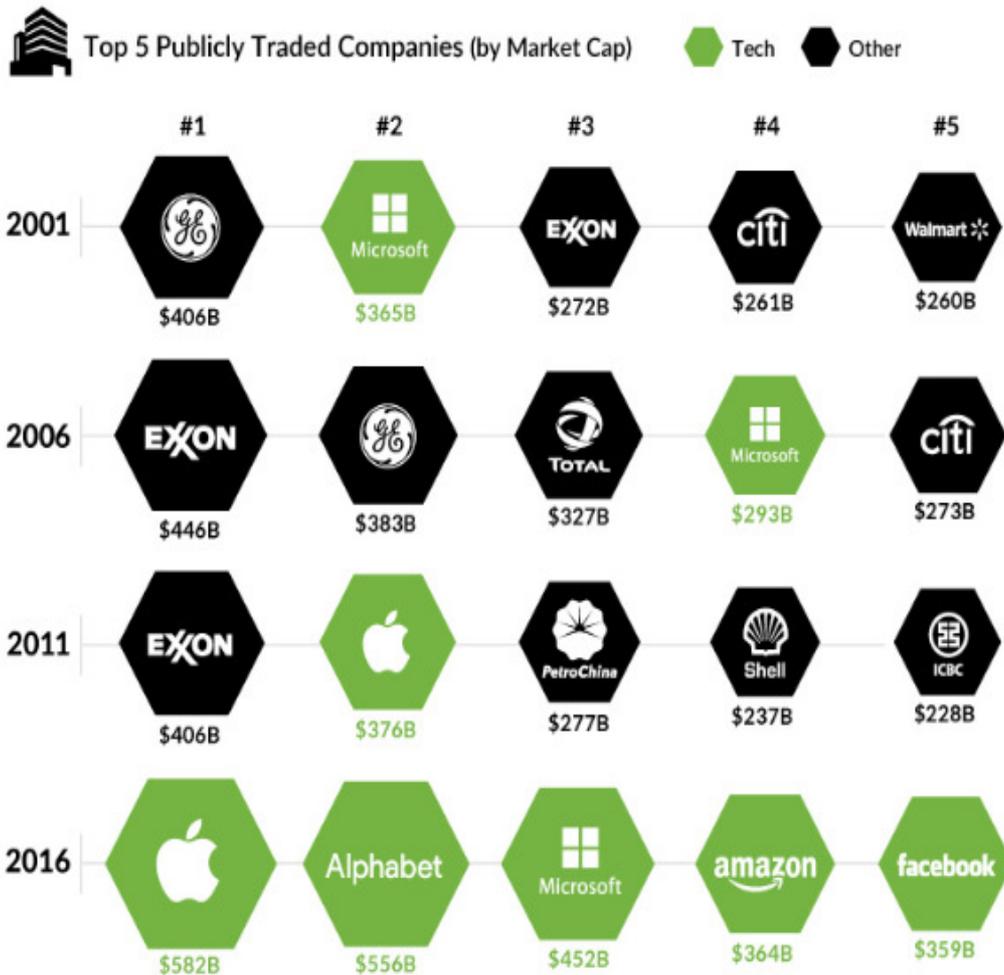
As empresas de tecnologia vem escalando no *ranking* das empresas de maior valor de mercado. Em menos de cinco anos, entre 2011 e 2016, as quatro líderes de mercado deram lugar à empresas inovadoras, como pode se perceber na Figura 8.

Figura 8 – Maiores empresas de valor de mercado

Chart of the Week

THE LARGEST COMPANIES BY MARKET CAP

The oil barons have been replaced by the whiz kids of Silicon Valley

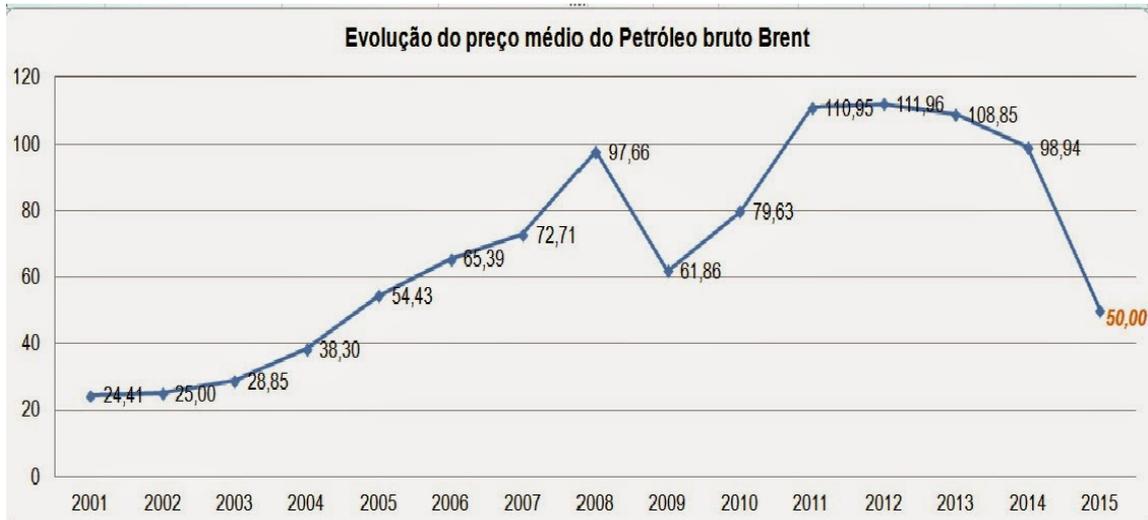


Fonte: Visual Capitalist (2016)

A Figura 8 aponta a alternância da posição quanto ao valor de mercado das empresas acontece a um curto intervalo de tempo devido a questões macroeconômicas, principalmente relacionadas ao preço de commodities como pode ser observado empresas de petróleo como Exxon, PetroChina, Total e Shell, que de líderes, desapareceram da lista das mais valiosas, substituídas por empresas inovadoras como Apple, Google nomeada por seu conglomerado Alphabet, Microsoft, Amazon e Facebook. Nesse segundo caso, a demanda do mercado é o principal motivo.

A variação das commodities, por exemplo, é extratificada no Gráfico 4 sobre o preço do barril do petróleo ao longo dos anos 2.000.

Gráfico 4 – Evolução preço do petróleo



Fonte: Economia Norte Fluminense (2017)

O Gráfico 4 apresenta o cenário do valor do petróleo entre 2001 e 2015. O preço do barril do produto era inferior a U\$30,00 (trinta Dólares), já em 2011, o mesmo chegou a mais de U\$110,00 (cento e dez Dólares), e já 2016, a mercadoria voltou para a casa dos U\$ 30,00, com fortes sazonalidades mensais. Esses parâmetros demonstram a volatilidade de negócios tradicionais principalmente ligados a *commodities* que não possuem valor agregado da transformação em produtos e em serviços que tanto a indústria quanto a inovação podem proporcionar.

6 STARTUPS

A origem do termo *startups* se deu nos Estados Unidos e era utilizado para toda iniciativa empresarial, ou seja, o lançamento de uma nova empresa. Esse termo se consolidou na década de 90 a partir da chegada da internet e passou a ficar mais forte no início dos anos 2.000 com a popularização da rede de computadores. No Brasil, a nomenclatura começou a ser usada a partir de 2010. Segundo a Associação Brasileira de *Startups* – ABStartup (2016), existem no Brasil 4.222 (quatro mil duzentos e vinte e duas) startups no Brasil. No estado de Minas Gerais são 365 (trezentos e sessenta e cinco). A expectativa, ainda de acordo com a ABStartup, é que estes negócios inovadores representem até o ano de 2035, 5% (cinco por cento), do Produto Interno Bruto do Brasil – PIB.

De acordo a ENDEAVOR (2016), *startups* são “empresas jovens, inovadores e com alto potencial de crescimento”. Porém, assim como esta enorme oportunidade existe também um grande risco.

A pesquisa realizada pela FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014), “A causa da mortalidade de *startups* brasileiras”, mostrou que pelo menos 25% das *startups* morrem num período igual ou inferior a um ano, pelo menos 50% das *startups* morrem em até 4 anos de vida e, por fim, até 75% dos empresas nascentes morrem em até 13 anos. O estudo correlaciona essa mortalidade a alguns fatores como:

- Número de sócios: o número de sócios envolvidos na operação é um fator de alto risco. Há indícios de que esse insucesso esteja relacionado ao número de sócios existentes decidindo e gerenciando a empresa. Um grande número de sócios pode tornar os processos mais burocráticos e morosos e logo, impedir o sucesso e sobrevivência da empresa.
- Volume de capital: os dados mostram que investir uma grande quantidade de capital antes que a nova empresa comece a faturar aumenta as suas chances de insucesso.
- Local de instalação: a análise dos dados mostra que estar instalada em uma aceleradora, incubadora ou em um parque tecnológico representa um fator de proteção para a sobrevivência da *startup*, se comparado com as *startups* instaladas em escritório próprio, loja ou sala alugada.

6.1 NEGÓCIOS SEM HISTÓRICO

Nos dias atuais as informações estão todas disponíveis e o conhecimento pode ser adquirido de forma simples na internet e claro nos livros, cursos e no mundo dos negócios. Todos os dias surgem novidades e só as empresas melhores preparadas sobrevivem. Nesse modelo, o poder de execução de uma ideia é o fator chave de sucesso em uma *startup*. Por isso, várias formas de colocar estas ideias em prática rapidamente, também podem fazer diferença no resultado final. Além disso, uma *startup* necessita de uma equipe interdisciplinar que possa, de forma orquestrada, desenvolver a solução e implementá-la no mercado de forma rápida para o processo de validação deste seu modelo de negócios: “é forma pela qual uma empresa gera, entrega e captura valor para o mercado” (RIES, 2011).

A ênfase nesse modelo, juntamente com o processo “enxuto” diferencia do modelo tradicional como pode-se verificar na Tabela 2.

Tabela 2 – Negócios tradicionais x *startups*

| | LEAN STARTUP | TRADICIONAL |
|------------------------------|---|---|
| Estratégia | Modelo de Negócios | Plano de Negócios |
| Base | Hipóteses a serem descobertas. | Implementação das estratégias traçadas. |
| Processo de criação | Desenvolvimento com os clientes. Testas hipóteses no mercado. | Gestão de produtos. Preparar para lançá-los no mercado. |
| Organização e pessoas | Equipes atuam de forma ágil e com o cliente. Contratar pessoas com capacidade de aprender rápido. | Departamentos por função. Contratar gente com experiência e com capacidade de executar. |

Fonte: AFRÂNIO, (2015)

Diante aos fatos apontados, percebe-se que algumas informações de negócios como, planejamento e previsibilidade, não fazem sentido no cenário das *Startups*. Uma ideia totalmente nova ou, não existente no mercado, tida como uma inovação

desruptiva, pode ser considerada uma oportunidade de negócios. Porém, seria esta oportunidade, baseada na inovação é quem garantirá o sucesso deste novo empreendimento?

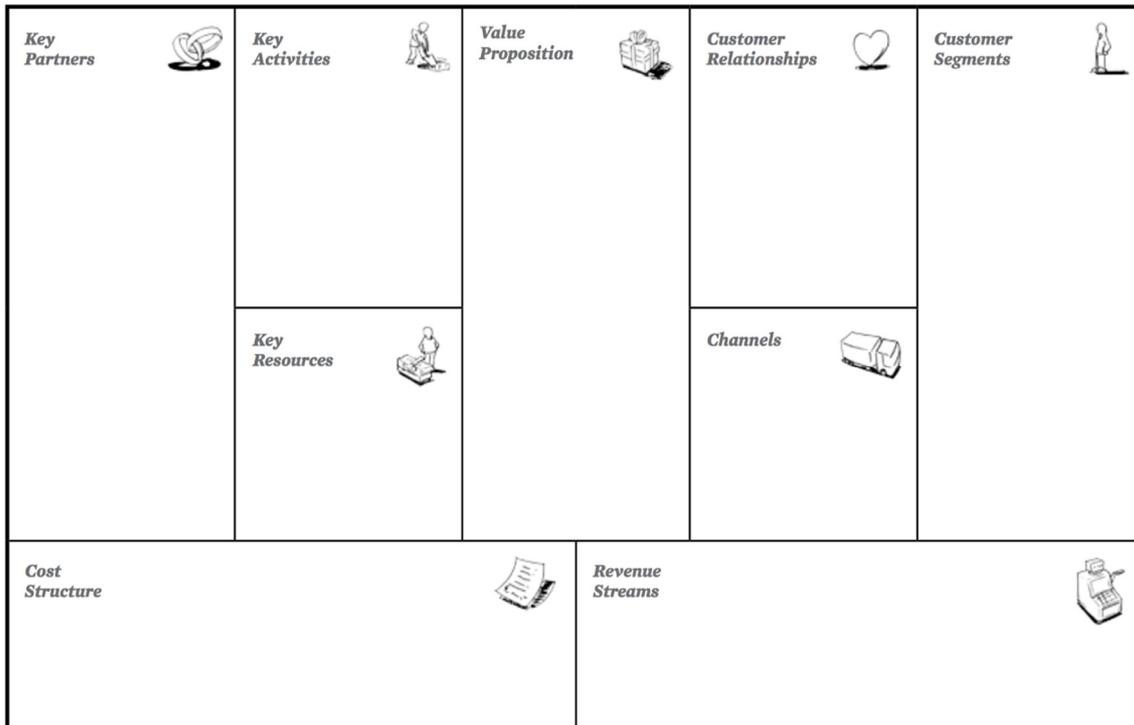
Uma das soluções sugeridas para o caminho desta atuação sem previsibilidade e histórico é a criação de processos de validação de sua proposta de valor junto aos potenciais clientes e, assim, desenvolver e aperfeiçoar a solução em busca do melhor modelo e então ampliar o esforço pela conquista de mercados, sejam estes nacionais e/ou internacionais.

6.2 – BUSINESS MODEL CANVAS

Um importante item, talvez o maior deles, seja a definição de sua proposta de valor. Esta definirá toda a essência de seu negócio e poderá auxiliar no posicionamento junto ao mercado como também na cultura organizacional. Para esta formatação o empreendedor tem à sua disposição a ferramenta *Business Model Canvas* ou Modelo de Negócios, criada por Alexander Osterwalder e que conceitua: “Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

O *Canvas*, proporciona a criação da estratégia de uma empresa nova ou já existente por meio da criação da geração, entrega e captura de valor. Além disso, a figura sugere a definição do público alvo, dos canais de acesso e relacionamento com esse público e também, a figura chama atenção para as atividades, os recursos e as parcerias chaves para atingir os objetivos do negócio.

A parte financeira também é um dos campos da ferramenta que ajudam o empreendedor a determinar as fontes geradoras das receitas para a sustentação do negócio, assim como as origens dos custos operacionais da empresa, como pode ser demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – *Business Model Canvas*

Fonte: OSTERWALDER & PIGNEUR (2011)

Essa ferramenta é muito importante para a proposta inicial da empresa. Porém, ainda se trata de expectativa por parte do empreendedor.

O *Canvas* pode de alguma forma agilizar o processo de estudo, construção e validação de uma estratégia de abertura de um novo negócio. De forma rápida e dinâmica é possível em uma única folha, por isso seu nome, sugerir uma visão de futuro de uma ideia em busca de transformá-la em negócio. Diferentemente de um Plano de Negócios, a famosa ferramenta utilizada para definição e construção de um negócio antes de sua efetiva abertura junto ao mercado. O *Canvas* propõem um estudo para avaliação mais estratégica e rápida. Certo que uma ferramenta não exclui a outra, mas dá maior agilidade para, por exemplo, definir entre mais de uma opção de negócios pois é simples e rápida sua elaboração, diferente do Plano de Negócios que é extenso e necessita grande dedicação para suas pesquisas, estudos e elaboração.

Após a criação da concepção do negócio e sua proposta de valor, entram então as próximas etapas que podem ser brevemente apontadas na Figura 2, desenvolvida pelo autor e professor americano, BLANK S. (2007), em que propõe a conversão de todas as hipóteses em um *MPV – Minimum Viable Product*, ou produto mínimo viável

para testar sua proposta de valor junto a potenciais clientes. O empreendedor testará com potenciais clientes as hipóteses como a ideia e o modelo de negócios por meio de suas primeiras vendas. Esse é um momento fundamental de aprendizado e de avaliação para possíveis mudanças ou aperfeiçoamento na solução. O termo é conhecido como *pivotar*, ou seja, quando o empreendedor necessita realizar mudanças radicais em seu produto ou estratégia do negócio.

Vencida essa etapa ele começa a ampliar sua demanda junto ao mercado para a conquista de clientes para a consagração da solução e então a busca pelo crescimento e pelo deixar de ser uma *startup* e passar a ser considerada uma empresa.

6.3 AS FASES DE UMA *STARTUP*

Como uma *startup* possui um ciclo de vida rápido em busca de seu crescimento, ela, segundo BLANK E DORF (2012), deve cumprir as seguintes etapas em busca de um horizonte de crescimento:

6.3.1 Descoberta (*Customer Discovery*)

Entendimento do cliente. Validação da hipótese de que o produto ou serviço da *startup* resolve problemas reais do potencial cliente. Esse é o momento, segundo os autores, em que os empreendedores devem estar no campo entendendo os problemas reais e as soluções propostas.

6.3.2 Validação (*Customer Validation*)

Validação da existência de um modelo comercial e de vendas que consiga escalar a aquisição da solução. Nesse momento encontram-se os *early adopters*, que em Português significa pessoas que vão adquirir inicialmente a solução e inclusive ajudar nos ajustes necessários e validações.

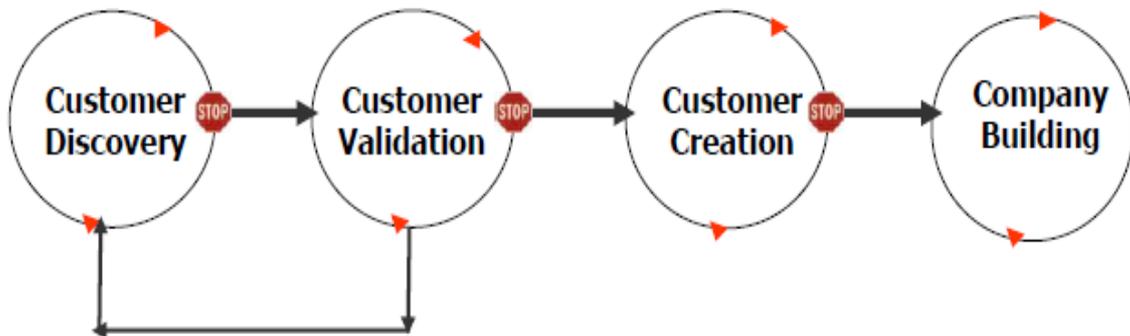
6.3.3 Criação do cliente (*Customer Creation*)

Momento para busca de escala das vendas e fidelização dos clientes.

6.3.4 Construção da empresa (*Company Building*)

Os autores consideram esse o momento em que existe um modelo de negócio comprovado, escalável e repetível e nesse momento busca-se formalizar departamentos que antes eram dedicados à descoberta para enfim terem suas próprias missões na nova empresa. Estas fases estão interligadas conforme ilustração na Figura 10:

Figura 10 – MPV – *Minimum Viable Product*



Fonte: BLANK (2007)

Percebe-se então, uma vez vencida estas duas primeiras etapas, Descoberta e a Validação com os clientes, o negócio estará mais maduro para buscar a ampliação e conquista de mercado.

O MVP se comporta como uma das principais atividades de uma *startup*. Esse que pode ser considerado tanto uma ferramenta quanto um *status* de uma solução inovadora. É nesse momento que o empreendedor apresenta e discute com potenciais consumidores sua ideia ou protótipo de sua solução e/ou modelo de negócios. Após feita a validação, o empreendedor foca na criação ou aperfeiçoamento de sua solução e então a busca pelo mercado. Esse processo evitará perda de tempo e de recursos, além de criar ou co-criar um produto conforme demanda do mercado.

Na Tabela 3, MARMER (2011) aponta uma visão com perspectivas um pouco diferentes para a caminhada do empreendedor em busca do sucesso.

Tabela 3: Fases de uma *startup*

| ESTÁGIOS | VANTAGENS COMPETITIVAS | PRINCIPAIS DESAFIOS |
|------------|-------------------------------|---|
| Descoberta | Tecnologia | Custo de aquisição de cliente |
| Validação | Sócios / Informações internas | Produto aderente à demanda do mercado / Adequada solução de problemas |
| Eficiência | Tração / Informações internas | Custo de aquisição de cliente / Construção de times / Captação de recursos |
| Escala | Tração / Tecnologia | Custo de aquisição de cliente / Construção de times |

Fonte: Adaptado de MARMER et al. (2011)

A Tabela 3 aponta os diferentes estágios da jornada que o empreendedor de uma *startup* percorre em busca de transformar uma ideia em um negócio. Os desafios continuam conforme cada momento do negócio perfazendo desde a tecnologia, recursos humanos e capital, sempre com o foco voltado para o cliente e o mercado.

7 INVESTIMENTOS

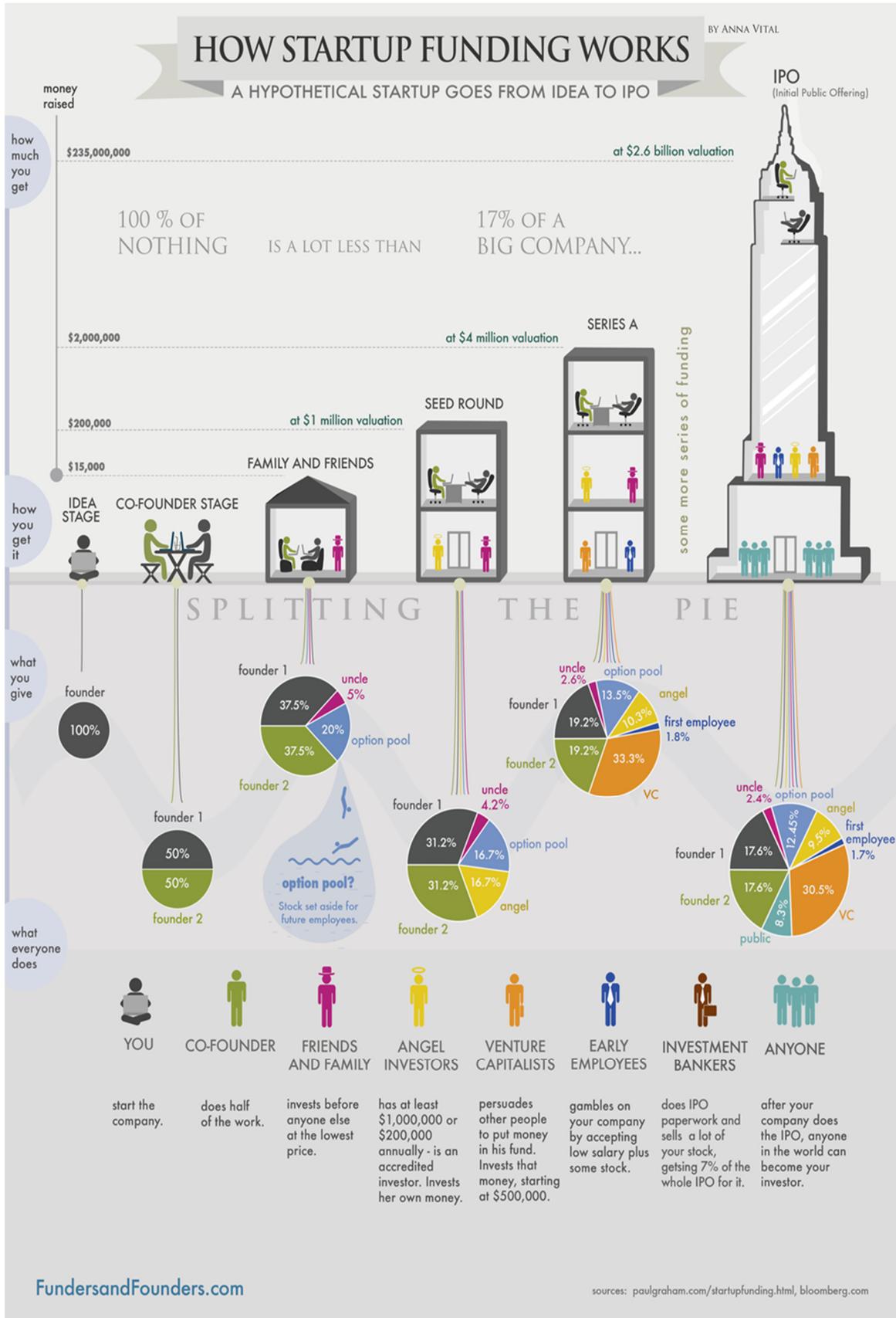
Muitos *startups* nascem pelo meio dos famosos: *Love Money*, ou dinheiro doado/emprestado pela família; ou *bootstrap* ou dinheiro do próprio bolso do empreendedor. Existem ainda outras oportunidades mais concorridas como editais de subvenção, programas privados ou governamental de investimento financeiro e também as famosas plataformas de compartilhamento e apoio chamadas *Crowdfunding* (que são recursos angariados pela internet por sites de colaboração).

Esses momentos são cruciais para que o empreendedor consiga transformar sua ideia em um protótipo que então precisa ser validado junto ao seu público alvo. De acordo com INVESTIDORES DO BRASIL (2016), mais tarde, a *startup* necessita de mais capital para validar sua solução e conquistar clientes, é aí que entra o famoso investimento anjo com aportes entre R\$ 50.000,00 e R\$ 500.000,00 para impulsionar a mudança de fase do negócio. Na sequência e já trabalhando a hipótese da continuidade do sucesso, a *startup* agora necessita conquistar mercado e caso não tenha recursos disponíveis, a modalidade *Seed* ou Capital Semente estará disponível no mercado com aportes entre R\$ 500.000,00 e R\$ 2 milhões.

Uma vez o negócio ganhe escala e necessite ampliar mercados e até internacionalizar, entra então o *Venture Capital* ou Capital de Risco com rodadas de investimento ou *round*, que variam conforme o estágio, tamanho do negócio e assim classificadas por valores acima de R\$ 2 milhões. Para NYBO Erik (2016), estima os valores das séries em: Série A “é a rodada seguinte, ou seja, após o seed. Geralmente é utilizada com o objetivo de melhorar o produto e de adquirir uma maior base de clientes”. – Série B “é o investimento voltado para expansão de mercado.

Uma vez que a *startup* já demonstrou que ampliou sua base e tem um negócio promissor é o momento de expansão e consolidação. Dessa maneira, deverá ser necessário escalar o produto e adquirir concorrentes e se internacionalizar. Este é o momento da Série C. Normalmente estes recursos veem de investidores diretos, fundos de investimento, *venture capital* chegando até o *private equity*, modalidade de investimento em empresas maduras. A Figura 11 aponta esses estágios.

Figura 11 – Como funcionam os fundos de investimento para startups



Fonte: Fundersand Founders (2013)

As nomenclaturas para recursos podem variar, mas surgindo desde a ideia do empreendedor, com recursos financeiros próprios ou da família e amigos, os rounds certamente vindos dos investidores anjo, surgindo então as séries por meio dos fundos de capital de risco e por fim o famoso e sonhado *IPO – Initial Public Offering*, ou, Oferta Pública Inicial, nomenclatura para as empresas que conseguem acertar junto as comissões reguladoras, sua participação no mercado de ações.

Percebe-se que nessa corrida, o percentual de participação do empreendedor é cada vez menor devido a concessões feitas por ele para sócios/investidores. Porém, na maioria das vezes, este é o único caminho de se conquistar uma escalada tão alta. Isto é inclusive citado na Figura 11: “*100% of nothing*”, ou 100% de nada e “*17% of big a company*”, 17% de uma grande empresa. O que para o empreendedor faz todo sentido, ser o único proprietário de uma empresa que não vale nada ou ter uma pequena participação de uma empresa bilionária.

Existe ainda uma grande discussão junto ao mercado sobre qual o melhor momento de se buscar o capital e qual de fato seria esse apoio. Seria somente recurso financeiro para investimentos no negócio ou o *Smart Money*, termo que traduzido ao português significa investimento inteligente, quando a figura do investidor vai além do dinheiro e sim participando do negócio com mentorias, com conexões por meio de sua redes de relacionamento, experiência no ramo do negócio e apoio na gestão do negócio. Em alguns casos da negociação desta modalidade de investimento, não se fala em capital.

De qualquer forma o empreendedor necessita avaliar a necessidade, o modelo e o momento do investimento. Alguns negócios podem ter problemas de crescimento quando possuem muitos sócios investidores e/ou está muito diluído, ou seja, quando o empreendedor já é minoritário no negócio devido a cessão de *equity* em busca de crescimento.

8 ECOSSISTEMA

De acordo com WANG (2010), o conceito ecossistema de inovação se traduz em: "O sistema dinâmico de instituições e as pessoas interconectadas que são necessários para impulsionar o desenvolvimento econômico tecnológico tem sido descrito como o ecossistema de inovação. Este ecossistema inclui uma gama de atores da academia, indústria, fundações, organismos científicos e econômicos, e do governo em todos os níveis. A organização de um ecossistema de inovação não é rigidamente planejada com papéis bem definidos para os diversos atores. Como resultado, as posições relativas de cada ator, bem como as condições para encorajar ou restringir o processo de inovação, podem mudar continuamente."

Trata-se de um ambiente propenso ao empreendedorismo por possuir diversos e distintos instrumentos de apoio, desde estudos e pesquisas, passando pela prototipação e validação das soluções, fomento financeiro e acesso a mercados nacionais e internacionais. Esse ambiente está em constante mudança em busca do melhor modelo pois são diferentes entre si conforme vocação e cultura de cada localidade ou região.

JISHNU, GILHOTRA, MISHRA (2011), em estudo sobre a organização curricular do curso de Farmácia na Índia definiram: "Os ecossistemas de inovação referem-se aos sistemas interorganizacionais, políticos, econômicos, ambientais e tecnológicos pelos quais um ambiente propício ao crescimento do negócio é catalisado, sustentado e apoiado. Ecossistema de inovação é uma abordagem integrada para o desenvolvimento. Inovação é algo que gera valor. Um ecossistema de inovação dinâmico é caracterizado por um realinhamento contínuo de relações sinérgicas de pessoas, conhecimentos e recursos que promovem o crescimento harmonioso do sistema em resposta ágil às mudanças das forças internas e externas."

Na Figura 12, "Domínios do ecossistema empreendedor" por ISENBERG (2011), concedida a Babson Global, aponta os critérios consideradas como os domínios de um ecossistema empreendedor: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados.

Figura12 – Domínios do ecossistema empreendedor.



Fonte: ISENBERG (2011)

Sobre o mesmo tema e com o mesmo autor, dessa vez em matéria concedida à Harvard Business Review, ISENBERG (2010), relata que o ecossistema empreendedor consiste em um conjunto de elementos individuais, como liderança, cultura, mercado e clientes com cabeça aberta, que se combinam e promovem juntos um ambiente favorável ao empreendedorismo. O autor descreve assim os nove passos para se criar um ecossistema empreendedor:

1. Parar de emular o Vale do Silício: o sucesso dos empreendimentos criados ali faz com que líderes queiram que esse ecossistema seja replicado em outros lugares. Replicar o conjunto de fatores ali presentes

como abundância de tecnologia e mão de obra, cultura, Universidade de *Stanford*, proximidade com a indústria e a maneira como eles se conectam é quase impossível e isso pode trazer frustração.

2. Formatar o ecossistema de acordo com as condições locais: líderes podem e devem favorecer soluções que crescem dentro de casa, aproveitando suas próprias circunstâncias, recursos naturais, localização geográfica ou cultura.
3. Trazer o setor privado para perto desde o começo: o governo não pode criar esse ecossistema sozinho. O setor privado é peça-chave para fomentar mercado orientado ao lucro.
4. Favorecer os recursos de alto potencial.
5. Trazer bons exemplos para dentro do ambiente empreendedor.
6. Combater a resistência pela mudança.
7. “Estressar as raízes”: empresas testadas desde o começo tendem ao sucesso. Quando têm estruturas sólidas ficam com mais chances de prosperar.
8. Não forçar a existência de clusters, deixando-os crescer organicamente.
9. Reformar as leis, regulamentos e burocracias.

As questões importantes são: Você tem um Ecossistema de Empreendedorismo Forte? Como você sabe se possui elementos essenciais em um local para um ecossistema empreendedor?

Para ajudar governantes nessas questões, Babson College criou um projeto de pesquisa global, a *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (2015)*. Nele consta elementos cruciais para um ambiente, que governantes saberão onde concentrar esforços. Cada categoria representa uma componente chave para um ecossistema saudável. Com questões simples e não excludentes, ajudará a entender onde você está.

- Líderes Públicos: Ações fortes de defesa dos empreendedores e do empreendedorismo. Abrir portas para empreendedores e promover o empreendedorismo.

- Governantes: Criar instituições efetivas, diretamente associadas com empreendedorismo promovendo diálogos, removendo barreiras, burocráticas e promovendo legislações de apoio.
- Ampla cultura: tolerar erros e falhas honestas, assumir riscos, e pensamentos diferentes. Respeitar empreendedores e ocupações diferentes. Inspirar jovens para torná-los empreendedores.
- Existência de pessoas com grande conhecimento, experiência, criando organizações, contratando, e construindo estruturas, sistemas e fazendo parte do corpo de *startups*.
- Existência de recursos para pesquisa que proporcionam capital para empresas em fases iniciais de vendas além de mentorias e suporte em contratos.
- Existência de associações sem fins lucrativos que promovem apoio a investidores e empreendedores, conexões e aprendizado com outros.
- Existência de instituições educacionais que proporcionam educação financeira para ensino médio e superior e professores que atuam em *startups*.
- Disponibilidade de infraestrutura pública: transporte, aeroportos, estradas, comunicação de alta velocidade e mobilidade.
- Localização geográfica de alto potencial com presença de empreendedores de alto potencial, proximidade de universidades, empresas de consultoria, agências de risco e associações profissionais.
- Grupos de empreendedores de diferentes regiões e países e multinacionais.
- Existência de profissionais de risco em diferentes áreas como advogados, contadores, consultores de mercado.
- Clientes em potencial que possam contribuir com sugestões de soluções e fluxo de caixa que possibilite riscos.

GARTNER (1985), também cita variáveis ambientais como influenciadores ao ambiente empreendedor como, a proximidade de universidades, acesso à fornecedores e à clientes, apoios governamentais e acesso a mão de obra técnica especializada e a recursos e financeiros.

Além de descrever que a criação de um novo empreendimento envolve quatro dimensões (indivíduos, organização, ambiente e processos), GARTENR esquematiza a sequência processual das atividades de um empreendedor ao criar um novo negócio, resumindo em seis *macroetapas* o processo de criação de um novo empreendimento: (1) identificação de uma oportunidade; (2) captação de recursos; (3) análise de mercado; (4) produção e lançamento do produto ou serviço; (5) criação da organização e; (6) criação de uma estrutura que existe para o governo e para a sociedade.

Percebe-se um caminho composto por instrumentos e organismos de apoio na condução e fomento à criação de um ambiente aderente as demandas dos empreendedores que buscam a formatação e criação de novos e diferentes tipos de negócios.

Estudos realizados por BLANK S (2015), em *The Startup Ecosystem Ranking*, o autor demonstra os requisitos para um ecossistema de sucesso:

- *Performance*: performance e valor das *startups* antes e depois de investimentos;
- *Funding*: financiamentos de capital de risco no ecossistema e o tempo para levantar o capital;
- *Talent*: talento, qualidade técnica, disponibilidade e custos;
- *Market reach*: alcance do mercado de *startups* sobre tamanho do PIB do ecossistema local e as facilidades de acesso a clientes em mercados internacionais;
- *Startup Experience*: sucesso de *startups* advindos de apoio de veteranos, mentores e fundadores de *startups* experientes;

Na Figura 13, BLANK (2015), apresenta o ranking mundial dos principais ecossistemas de inovação no mundo.

Figura 13 – *Ranking Global de Ecosistemas de Startup*

Fonte: BLANK (2015)

Os critérios de classificação do Ranking são: Performance, Fundos de Investimento, Mercado, Talentos e *Startups* Experientes. Os Estados Unidos lideram o ranking com as quatro primeiras colocações dos melhores ecossistemas de inovação do mundo além de outros três ecossistemas na lista dos vinte melhores. A questão cultural é um dos principais ingredientes que fortalecem esse cenário de destaque.

O Brasil também entra na listagem por meio da cidade de São Paulo à frente de outras oito cidades do mundo. Porém, estas classificações podem mudar a cada ano pois os processos de surgimento, crescimento e fortalecimento de ecossistemas tem sido cada vez mais dinâmicos ao longo de todo o mundo.

Outro importante estudo sobre o desenvolvimento de ecossistemas foi realizado pela Kauffman Foundation e a Figura 14 aponta alguns requisitos fundamentais para o sucesso destes ambientes.

Figura 14. Outras Mensurações de Ecosistema

MEASURING ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM VIBRANCY

| Indicator | Measure | Possible Sources |
|--|--|---|
|  DENSITY | New and young firms per 1,000 people | Census Bureau, Business Dynamics Statistics (BDS) |
| | Share of employment in new and young firms | Census Bureau, BDS |
| | Sector density, especially high tech | National Establishment Time Series (NETS) |
|  FLUIDITY | Population flux | Internal Revenue Service |
| | Labor market reallocation | Quarterly Workforce Indicators (QWI) |
| | High-growth firms | Inc. 5000 and NETS |
|  CONNECTIVITY | Program connectivity | Under development |
| | Spinoff rate | Possibly: CrunchBase; LinkedIn |
| | Dealmaker networks | Private databases, including Capital IQ |
|  DIVERSITY | Multiple economic specializations | Quarterly Census of Employment and Wages (QCEW) |
| | Mobility | Equality of Opportunity project |
| | Immigrants | American Community Survey (ACS) |

Fonte: Kauffman Foundation (2015)

A Figura 14 aponta indicadores que podem medir a vibração de um ecossistema. Dentre estes estão a *Density* ou Densidade, que corresponde a quantidade de novas ou jovens empresas para cada mil habitantes, geração de empregos por estes novos negócios de alta tecnologia. Outro vetor é a *Fluidity* ou Fluidez, que sugere fluxo de pessoas, realocação de trabalho e alto crescimento empresarial. *The Connectivity* ou a Conectividade atuando com programas de conexões e networks e por último, mas não menos importante *The Diversity* ou Diversidade, considerando especializações economias diversificadas, mobilidade e imigração.

Percebe-se que ecossistemas, por estes quesitos, atraem não somente empreendedores das cidades ou regiões, mas também de outros países e isto contribui cada vez mais para a diversidade de possibilidades de geração de novas

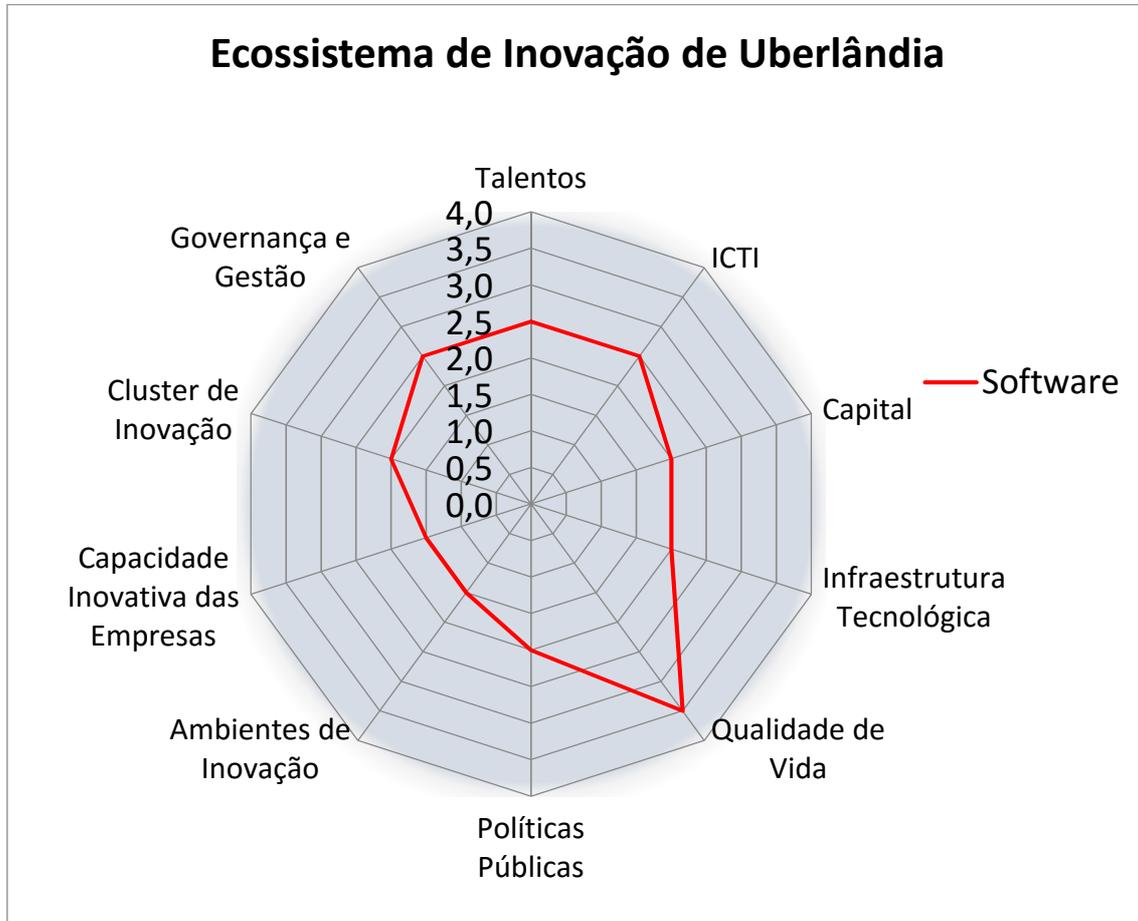
soluções bem como demandam estruturas compatíveis que gerem benefícios intangíveis como rede de relacionamentos, cultura, engajamento e um mínimo necessário de infraestrutura.

8.1 ECOSSISTEMA LOCAL

Um ecossistema local de inovação é fundamental para o desenvolvimento de novas oportunidades e novos negócios. Na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, existe um ambiente composto por *stakeholders* com diferentes iniciativas de apoio à inovação como, instituições de ensino, poder público, associações e entidades de classe e de fomento. Além destes, o ecossistema local é formado por empresas de tecnologia e *startups* que juntas movimentam grande frente na economia da cidade de Uberlândia sendo um dos principais segmentos econômicos, juntamente com os serviços de educação, a indústria de carnes e alimentos e o agronegócio com destaque para grãos e criação de aves, bovinos e suínos conforme a publicação Identidade Social dos Municípios Mineiros do SEBRAE (2014).

A Fundação CERTI Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras, sediada em Florianópolis, Santa Catarina, realizou em 2014 um estudo sobre o ecossistema da cidade de Uberlândia – MG. Foram realizadas pesquisas e entrevistas junto a organismos de apoio ao ambiente empreendedor ligado à talentos na cidade; instituições de ciência e tecnologia que promovem pesquisas e apoios com informações; disponibilidade de capital financeiro para apoio à inovação; a infraestrutura da cidade que impacta diretamente na agilidade e até qualidade dos serviços; a qualidade de vida da cidade que também impacta nos empreendedores e colaboradores; as políticas públicas de apoio à inovação; os ambientes de inovação que inspiram e fomentam negócios e trocas de experiências; dentre outros como a capacidade de inovar das empresas, possíveis clusters de inovação e a governança e a gestão local de todos este ambiente. O Gráfico 5 detalha as pontuações do resultado da pesquisa de cada um dos critérios.

Gráfico 5 – Ecossistema de Inovação de Uberlândia



Fonte: Fundação Certi (2014)

Nota-se a necessidade de desenvolvimento de praticamente todos os critérios apurados. Com exceção à Qualidade de Vida, classificado pelos entrevistados como um ponto forte que a cidade oferece, 87,5% de classificação positiva. Os demais, tanto Políticas Públicas, quanto o Ambiente de Inovação, a Capacidade Inovativa das Empresas, o Cluster de Inovação, a Governança, os Talentos, as ICTIs – Institutos de Ciência, o acesso a Capital e a Infraestrutura Tecnológica disponíveis, encontram-se em classificações inferiores a 2,5 numa escala até 4 pontos, ou seja, valor máximo de 62,5%. Enfim, são pontos fundamentais e que apresentam grande oportunidade de trabalho em busca do fortalecimento do ecossistema empreendedor da inovação.

9 FATORES CONDICIONANTES À MORTALIDADE DAS *STARTUPS*

Um estudo realizado pela *Startup Farm* (2016), analisou 191 empresas que apresentaram os seguintes resultados conforme detalhado na Quadro 4.

Quadro 4 – Mortalidade de *startups*

| Período de mortalidade | Percentual de mortalidade |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| Até dois anos de funcionamento | 18,06% |
| De dois a cinco anos de funcionamento | 66,67% |
| Mais de cinco anos de funcionamento | 73,68% |

Fonte: *Startup Farm* (2016)

O estudo analisou as dificuldades das *startups* em se desenvolverem e propõe a falta de capital como um dos mecanismos de insucesso principalmente a estas jovens empresas voltadas ao mercado *B2C* – *Business to Consumer*, ou seja, negócios para consumidores finais, frente ao *B2B* – *Business to Business*, ou, negócios voltados à outros negócios.

A pesquisa, “A causa da mortalidade de *startups* brasileiras”, realizada pela Fundação Dom Cabral (2014), aponta a taxa de sobrevivência destes novos negócios inovadores. O estudo traz que 25% das *startups* não sobrevivem mais de um ano e, cinquenta por cento das remanescentes fecham suas portas até o quarto ano e, para piorar, setenta e cinco por cento das sobreviventes não superam a idade acima dos treze anos. O estudo ainda indica que as principais causas destes indicadores apontados pela pesquisa estão ligados ao local físico de instalação das *startups*, a quantidade de recursos disponíveis e a quantidade de sócios no negócio.

Quando a *startup* está instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor do que a de uma *startup* instalada em escritório próprio ou sala/loja alugada. Quanto maior o período em que o capital investido cobre os custos operacionais da empresa, menor é a ocorrência de financiamento por capital próprio e maior é a ocorrência de financiamento por

investidores-anjo e fontes de fomento. O estudo ainda aponta as possíveis razões da mortalidade das *startups* com mais de um sócio. A Figura 15 detalha as possíveis razões.

Figura 15 – Prováveis razões para descontinuidade de *startups* com mais de um sócio



Fonte: Fundação Dom Cabral (2014)

Apesar da credibilidade que uma *startup* possa gerar por ter mais de um sócio em sua constituição, os números da pesquisa apontam um caminho contrário ao sucesso, ou seja, quanto menos sócios, mais chance de sucesso o negócio tem. Isto provem também de indicadores da mesma pesquisa que demonstra a discordância entre os sócios é um dos causadores da descontinuidade de *startups*.

O local de funcionamento da *startups* e os recursos financeiros são outros fatores que condicional ao sucesso ou fracasso do negócio. Espaços de *cowork*, aceleradoras e incubadoras são locais propensos para o crescimento e fortalecimento do negócio pois tem apoio por meio de capacitações e mentorias, acontecem e também eventos de boa práticas e principalmente a troca de experiências entre os empreendedores.

A CB Insights (2014), empresa internacional focada na análise de dados e investimentos, realizou em uma pesquisa com 101 *startups* para descobrir os principais problemas que levam ao fracasso destas conforme a Figura 16.

Figura 16 – As 20 Razões para o Fracasso de Startups



Fonte: CB Insights (2014)

Dentre as 5 principais razões do insucesso estão: falta de validação do produto ou serviço o que gera uma dificuldade de aceitação junto ao mercado; falta de investimentos; equipe incorreta; falta de competitividade e altos custos. Além de todos estes fatores, o ambiente, ou o chamado ecossistema, possui uma grande influência no possível sucesso dos negócios.

10 FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DAS STARTUPS

Os desafios de se empreender no Brasil são diversos. Altas cargas tributárias, excesso de burocracia, dificuldades de acesso a crédito, instabilidade econômica, dentre outros. Esses podem ser considerados fatores externos, ou seja, que estão fora do controle de uma organização, mas exercem influência sobre seus resultados. As empresas nascentes, ou seus empreendedores, possuem também importantes tarefas prévias para a sua implementação como, a definição do ramo de atuação, a escolha do público alvo a ser trabalhado, a origem dos recursos financeiros necessários, a formação de uma equipe competente e todo o planejamento e execução do plano estratégico do negócio.

Percebe-se assim que, o planejamento é o item mais importante no sucesso de uma Pequenas Empresas. De acordo com a pesquisa *GEM – Global Entrepreneurship Mentor* (SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007), relacionadas aos fatores condicionantes de mortalidade de micro e pequenas empresas: 71% dos entrevistados citaram a preocupação com o planejamento sendo o fator mais relevante ao sucesso de uma pequena empresa. Na atualização desta mesma pesquisa (SEBRAE, 2011), considerando uma taxa de mortalidade de 26,9% das empresas com dois anos de existência, o planejamento é uma área de conhecimento que demanda ferramentas, habilidades e foco de gestão necessários para empresas desse porte.

Porém, quando se trata de *startups*, empresas inovadoras as quais suas soluções ou modelos de negócio não são tradicionais, as considerações são diferentes principalmente por não haver histórico de mercado deste novo negócio o que dificulta a elaboração de um planejamento definitivo ou a formulação de estratégias de atuação que sejam confiáveis e certeiras, RIES E. (2011). Isso proporciona um grande risco para o empreendedor que precisa colocar em prática sua solução em busca do sucesso e do sonho grande. Todo negócio, seja ele uma *startup* ou uma empresa tradicional, aspira ter sucesso. Para tal, não é somente necessária uma boa ideia pois esta nem sempre se traduz em um bom negócio.

O mercado tem sofrido constantes mudanças em seu comportamento. A cultura do imediatismo, o empoderamento do consumidor, o pronto acesso a informações, e a demanda por produtos de melhor qualidade, melhor design e melhor experiência seja no processo da compra, seja no valor gerado pelas soluções e que tem

proporcionado novas oportunidades principalmente para negócios inovadores. Isso traz à tona questões como a efemeridade, onde produtos são retirados das prateleiras poucas semanas depois de seu lançamento por não serem requeridos, assim como *startups* badaladas pela imprensa são esquecidas alguns meses depois.

Diante destas constantes mudanças econômicas e as grandes transformações do mercado, como aproveitar de forma exponencial as oportunidades por meio de *startups* em prol de melhorar a vida das pessoas. E o desafio é, frente a essas novas oportunidades e os novos riscos, como criar um negócio que esta seja perene e traga resultados positivos em todos os sentidos.

As *startups* buscam desenvolver soluções que em sua maioria são novas junto ao mercado e portanto não possuem um histórico. Assim o empreendedor não detém de muitas informações para avaliação, estudos e planejamento para a implementação desse negócio.

10.1 PESQUISA COM EMPREENDEDORES

Em busca de entender mais todo esse cenário, realizou-se uma pesquisa exploratória, com empreendedores fundadores de *startups* que atuam no segmento econômico de serviços e assim tivemos importantes conclusões.

Foram realizadas entrevistas pessoais com uma amostra de 20 *startups* de Uberlândia de diferentes estágios de desenvolvimento. Este número, de acordo com o Sebrae, representa em setembro de 2016, cerca de 30% do total desses empreendimentos existentes na cidade.

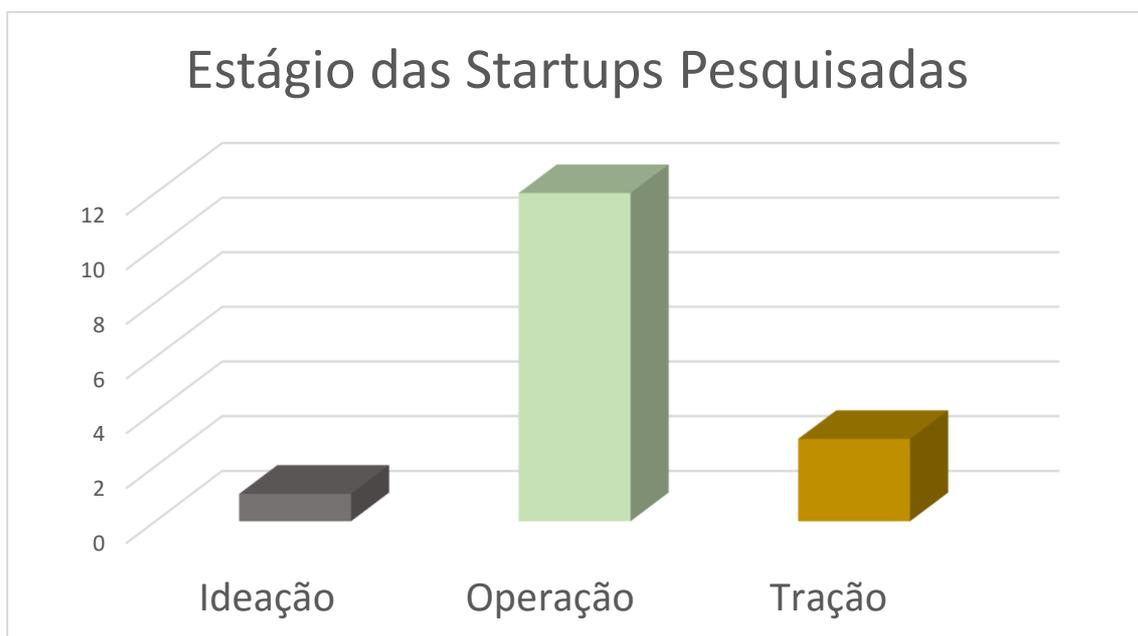
Esse número garante uma amostra satisfatória e permite conclusões com grau de confiabilidade uma vez do questionário trabalhar com questões em sua maioria descritivas evitando desvios e permitindo discutir e entender melhor a situação individual de cada empreendedor tendo inclusive a possibilidade de debates e a troca de experiências contribuindo com a profundidade e qualidade dos resultados.

Foram avaliadas condições as quais *startups* estão inseridas bem como a inovação e a sua cultura dentro destas organizações além dos mecanismos de apoio e dentro de tudo isto avaliar o que de fato contribui efetivamente para o possível sucesso deste modelo de negócios.

Como resultados das entrevistas verificamos o ano de fundação onde 68% surgiram após o ano de 2014 e somente 31% delas faturam acima de R\$100.000,00 (cem mil Reais) por ano.

Sobre o estágio, 75% das *startups* estão em fase de operação, momento em que o negócio está sendo validado junto ao mercado por meio de vendas e aquisição de clientes, ou seja, a fase *Customer Criation*, já apontado anteriormente por BLANK S. (2007). O Gráfico 6 aponta estes diferentes momentos.

Gráfico 6 – Momentos das *Startup*



Fonte: Do autor, 2016

Detalhando os momentos das *startups*, o SEBRAE (2016) aponta:

Ideação – o empreendedor:

- ter uma ideia de negócio;
- estar na fase de validação do problema e da solução

Operação – a startup:

- ter um MVP (Mínimo Produto Viável) em fase de validação.
- ter os primeiros clientes/usuários que testam e/ou validam o MVP.
- ter o foco no processo de execução.

Tração – a startup:

- ter o MVP Validado;
- possuir carteira de clientes;
- ter potencial de escala rápida;
- ter métricas definidas;
- ter foco na conquista e expansão de mercado.

A maioria das *startups* pesquisadas encontram-se no estágio de operação, ou seja, já validaram a sua ideia e estão atuando junto ao mercado em busca de validarem o seu modelo de negócios e o público alvo que de fato serão os usuários ou consumidores do produto ou serviço além das atividades e dos planos operacionais.

Quanto a origem da ideia esta deve solucionar uma “dor” de mercado, ou seja, uma necessidade. Para tal o empreendedor precisa pesquisar junto a potenciais clientes suas efetivas demandas. Esta, juntamente com a visão da oportunidade são os dois motivos apontados pelos empreendedores como fonte da inspiração para o negócio.

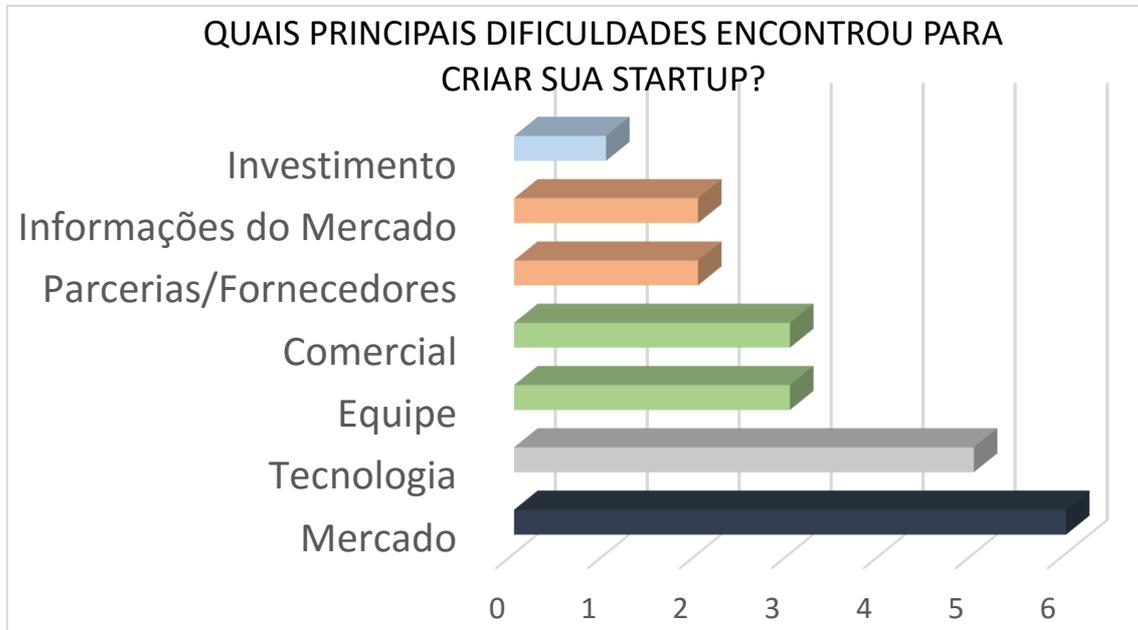
Sobre a inovação, 75% dos empreendedores acreditam que em seus negócios exista uma cultura da inovação e para tal realizam pesquisas junto a clientes e a soluções concorrentes, conversas com a equipe e testes na solução além de participarem de eventos para conhecerem novos processos, métodos, ferramentas e inspiração.

Sobre a origem dos recursos para abertura do negócio, 75% dos entrevistados dizem ter utilizado recursos próprios e 85% dizem necessitar de mais recursos financeiros para investirem no seu crescimento. Desses, 100% apontam estarem prontos e maduros para receber investimentos. Esses empreendedores dizem conhecer diversas modalidades de apoio como Investidor Anjo, Fundos de Investimento, Aceleradoras e Editais de Fomento. Destes, 55% declaram não confiarem em Aceleradoras. De acordo com MILLER, BOUND (2011), Aceleradora vai além dos treinamentos e do investimento financeiro, é também um ambiente compartilhado com outras *startups*, empresários e mentores que auxiliam no network e eventualmente na criação de oportunidades de negócios.

Mercado e tecnologia, seguidos de equipe, lideram os processos de maior

dificuldade entre os empreendedores nos momentos iniciais de suas *startups* como detalha o Gráfico 7.

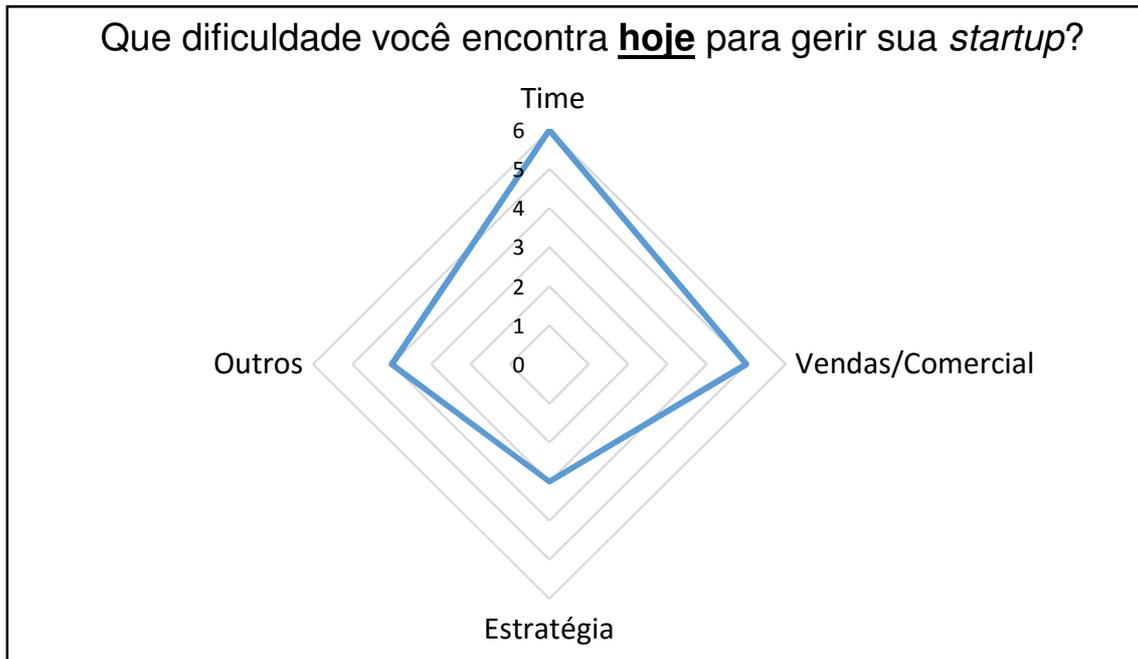
Gráfico 7 – Desafios da escalada



Fonte: Do autor, 2016

O mercado foi apontado na pesquisa como principal dificuldade dos empreendedores. A falta de recursos financeiros disponíveis para investimentos em pesquisas de validação junto a clientes, em marketing para divulgação da solução ou ainda a falta de experiência e a dificuldade de acessar potenciais consumidores ou pessoas chave, contribui para o desafio da escalabilidade das *startups*.

Hoje, 100% das entrevistadas utilizam software de apoio a gestão do negócio, conquista e relacionamento de clientes, finanças e processos. Apesar disso avaliamos também as dificuldades encontradas pelos empreendedores para gerir seu negócio. Entre eles podemos destacar a gestão da equipe, seja na seleção e contratação, seja no perfil e no comprometimento dos colaboradores de acordo com o Gráfico 8.

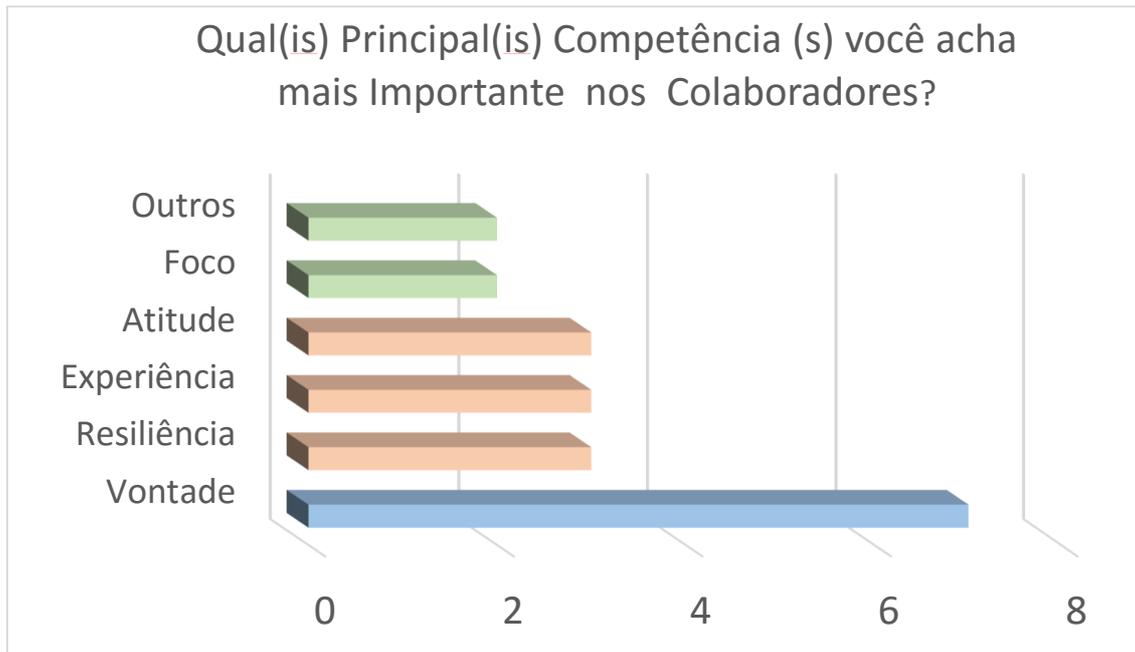
Gráfico 8 – Gerindo sua *startup*

Fonte: Do autor, 2016

A equipe foi ressaltada pela maioria dos empreendedores como maior dificuldade na gestão do negócio. Perfis específicos de jovens sonhadores mas sem experiência e pouca paciência, esperam em pouco tempo, cargos, funções e salários de grandes profissionais. Esses fatores geram dificuldades aos empreendedores em conseguir formar e gerir uma equipe qualificada e alinhada à proposta de valor do negócio.

O número médio de colaboradores dessas mesmas *startups* é 7,3 e 80% delas necessitam de mais pessoal. Esse mesmo número, 80%, representa a quantidade de *startups* com dificuldade de encontrar mão de obra necessária. A falta de experiência e principalmente de comprometimento lideram este obstáculo representando 75% desta dificuldade. Já as competências mais importantes para os empreendedores, estão descritas no Gráfico 9.

Gráfico 9 – A equipe e suas competências



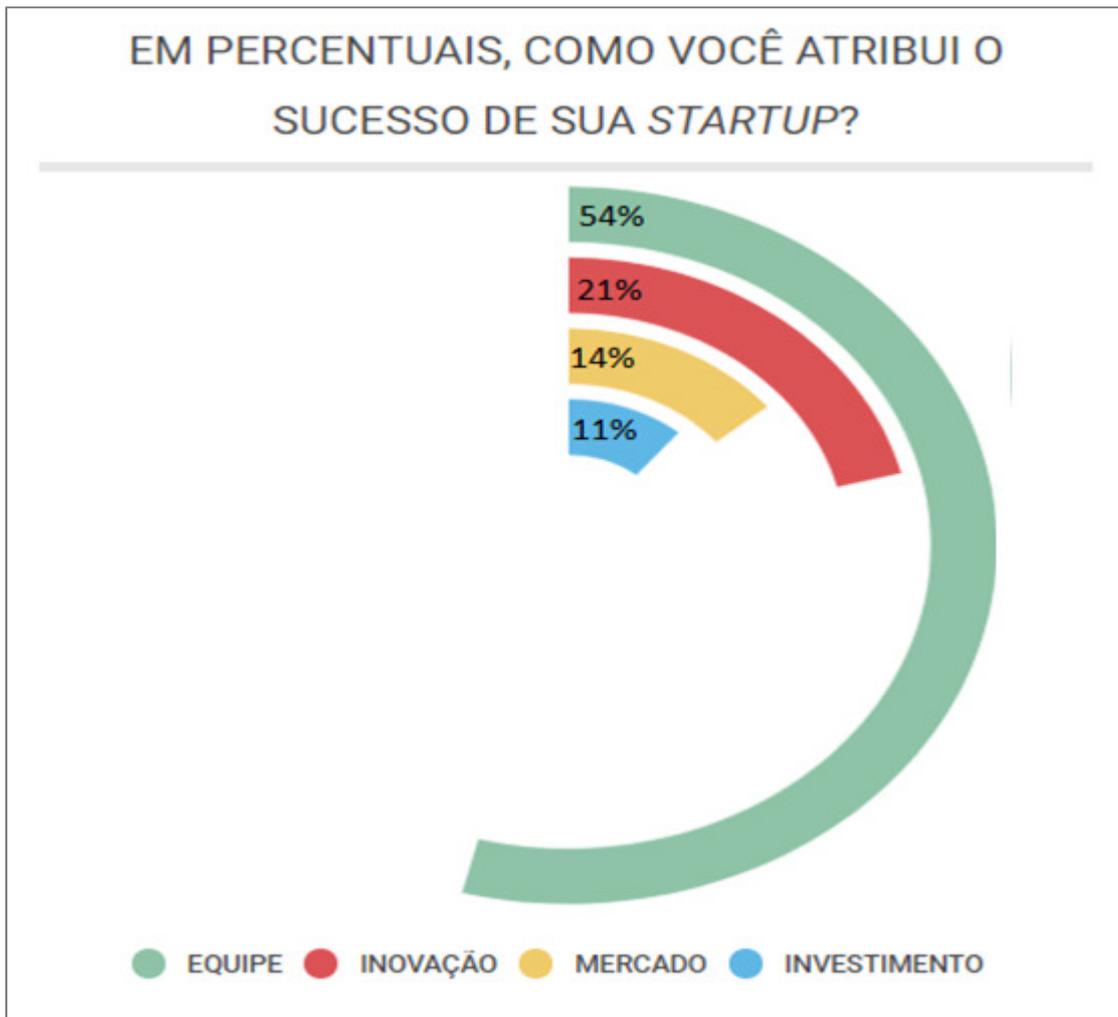
Fonte: Do autor, 2016

Questões ligadas aos comportamentos dos colaboradores como a vontade, a resiliência, a experiência e a atitude são as competências mais relevantes para os gestores das *startups* entrevistadas.

Ainda sobre o tema equipe, 87% dos entrevistados disseram ter seu time como sendo fator decisivo para o sucesso de sua *startup*.

Este mesmo percentual, 87%, representam o número segundo os empreendedores entrevistados, que acreditam que a inovação de sua solução não é um diferencial no mercado, ou seja, a inovação não é uma barreira de entrada a novos concorrentes. Dado esse importante pois 100% destes mesmos empreendedores percebem que já existem soluções concorrentes a sua no mercado. Outro ponto importante é a percepção dos empreendedores no que eles consideram como fatores decisivos ao sucesso, conforme Gráfico 10.

Gráfico 10 – Requisitos decisivos para sucesso

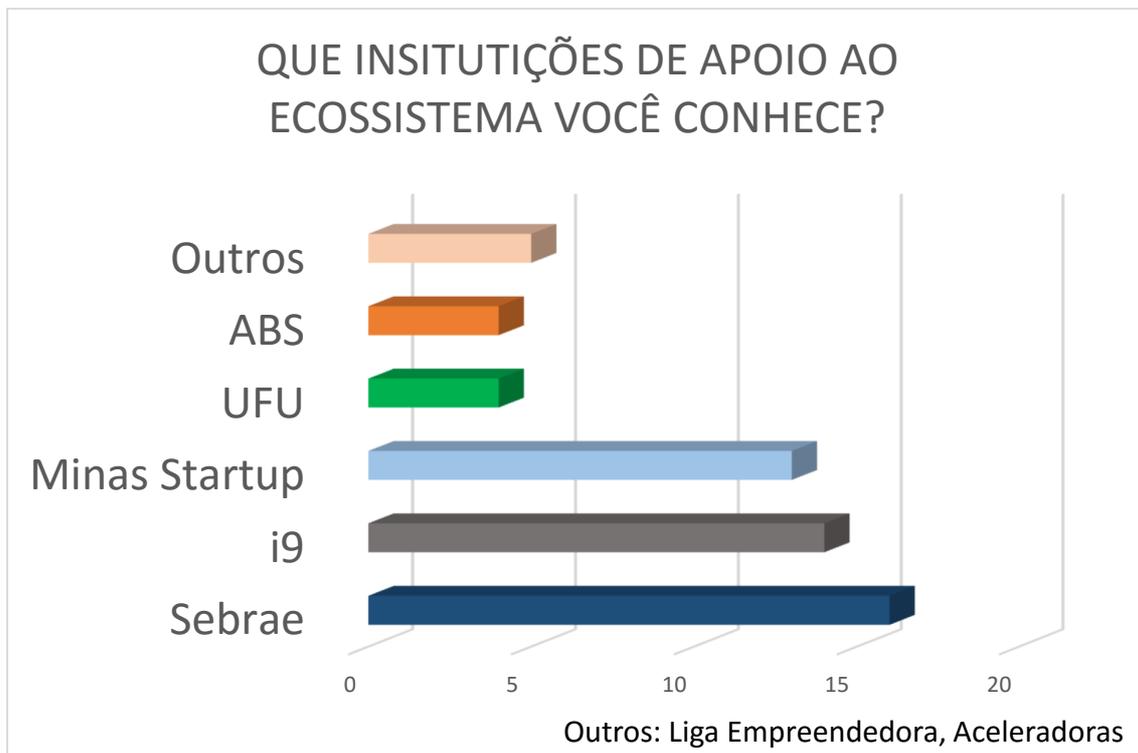


Fonte: Do autor, 2016

A equipe foi apontada com 54% como responsável direta pelo sucesso de uma *startup*. Isso foi inclusive mais explanado por parte dos empreendedores e apontam que, ideia qualquer pessoa pode ter. Esse inclusive é um dos ditados no Vale do Silício, região na Califórnia, EUA, tida como berço da inovação e do movimento *startup*. Lá as pessoas discutem livremente suas ideias com quaisquer outras pessoas pois acreditam que a diferença entre uma *startup* e uma *startup* de sucesso está no poder de execução. Para tal foram criados os famosos *Meetups*, “é um encontro informal em que as pessoas conversam de pé, facilitando a circulação e o networking”, EXAME(2011). Os *meetups* ficaram muito famosos e hoje acontecem por toda parte do mundo, sempre com o mesmo objetivo.

Um ambiente de apoio que seja interessante depende de atores que possam contribuir aos empreendedores para o fomento de seus negócios. Em Uberlândia, de acordo com os entrevistados, obtivemos os resultados conforme Gráfico 11.

Gráfico 11 – Instituições de apoio

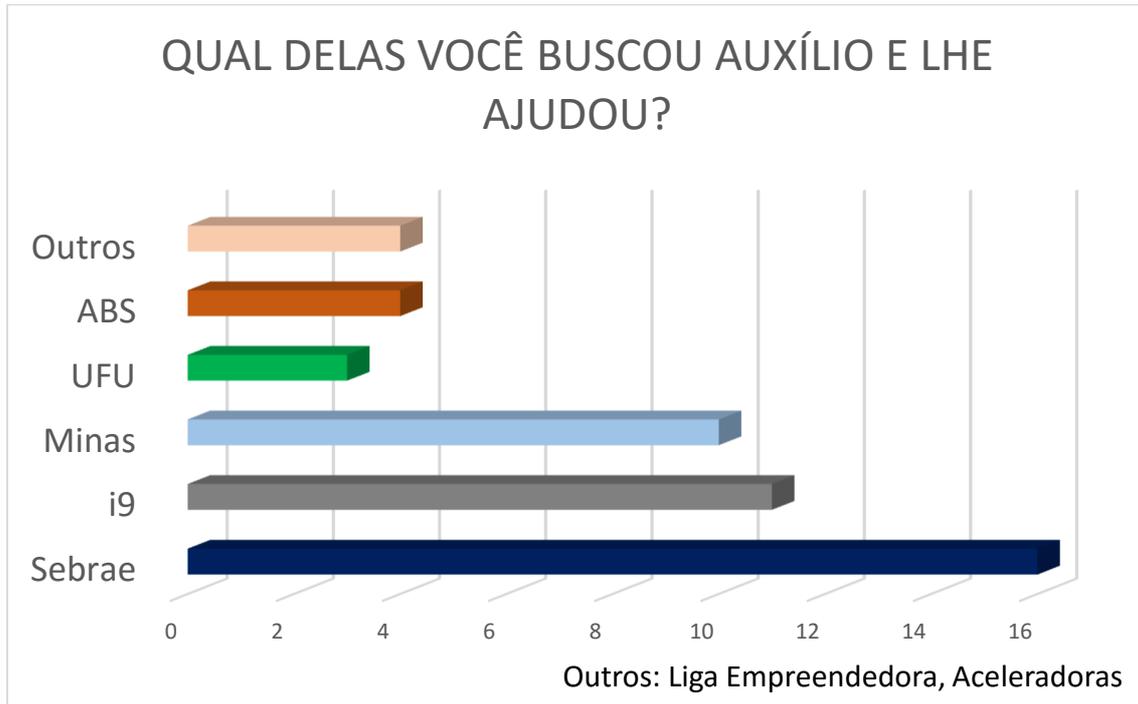


Fonte: Do autor, 2016

O Sebrae se destaca como a mais importante instituição de apoio, seguidos da Associação de Empresas de Inovação – i9 e a Minas *Startup*, uma comunidade informal de apoio colaborativo entre os empreendedores. Sentimos a falta do Poder Público que não apareceu em nenhuma das respostas.

Sobre as instituições de apoio ao ecossistema que auxiliaram as *startups* pesquisadas, o Gráfico 12 aponta.

Gráfico 12 – Auxílio recebido



Fonte: Do autor, 2016

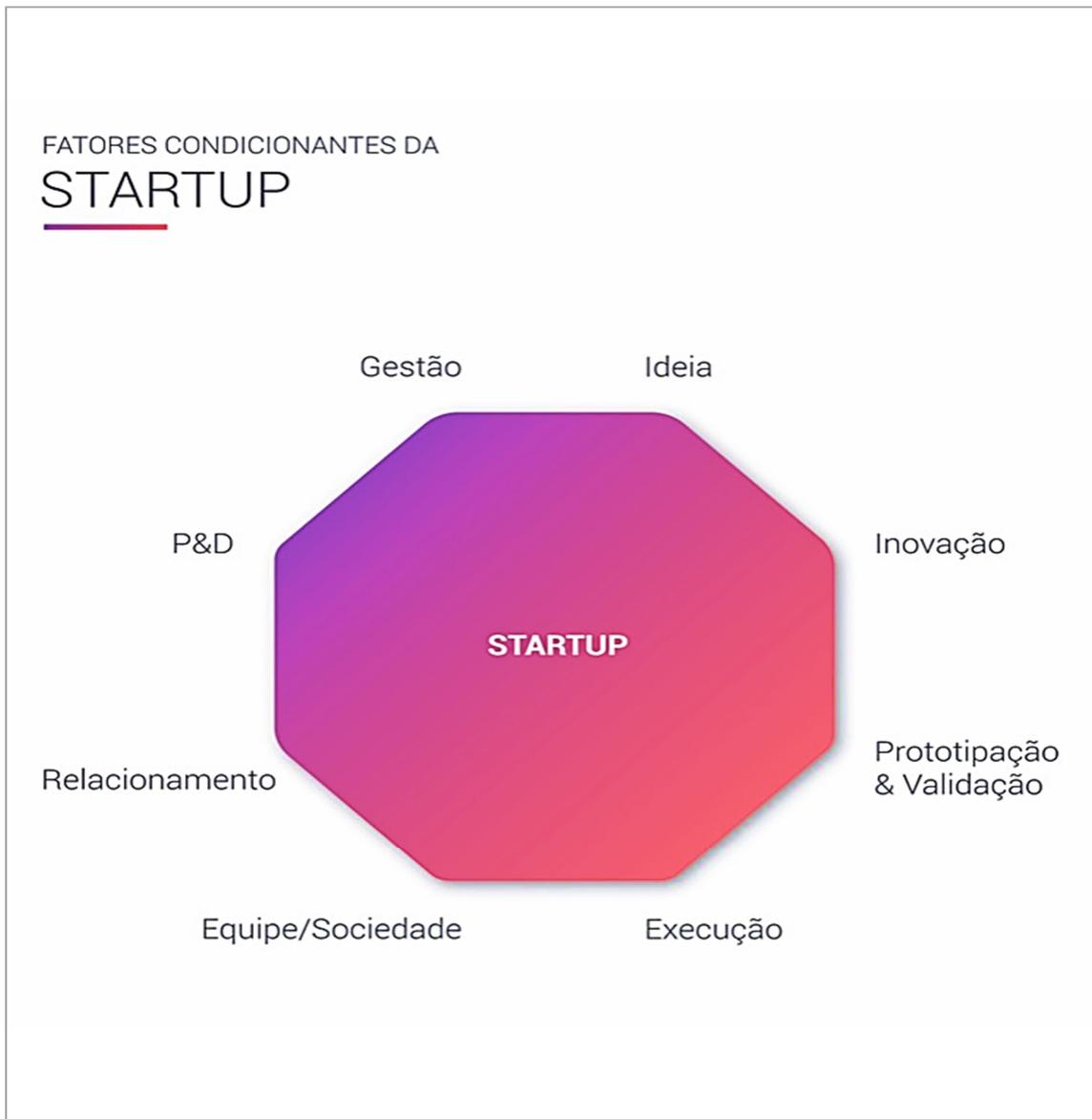
As respostas seguem praticamente sem alteração frente a questão anterior, ou seja, podemos aferir que os empreendedores reconhecem o apoio das instituições que realmente os apoiaram e novamente o Poder Público não foi citado.

Diante às diversas informações teóricas e das pesquisas realizadas, agrupou-se os resultados em duas frentes importantes e complementares. Fatores internos e externos. O primeiro deles está ligado ao ambiente interno das *startups*.

10.2 FATORES INTERNOS

São áreas controláveis pelo empreendedor e de total interferência no sucesso do negócio, desde sua concepção. A Figura 17 aponta os principais fatores que condicionam o sucesso de startups.

Figura 17 – Fatores condicionantes da *startup*



Fonte: Do autor, 2017

A Figura 17 demonstra o ambiente interno de uma *startup* destacando as áreas de maior influência no resultado do negócio. Detalhando cada um deles temos:

- A Ideia: ou em outras palavras, a “dor”, ou necessidade de mercado que a *startups* buscará resolver com vistas a se tornar um negócio de sucesso. Concretizada a partir da identificação de um problema ou visão de uma oportunidade de um negócio, seja esta nova ou aperfeiçoada, por meio de uma inovação seja escalável e com potenciais de geração de lucros para a empresa. Certamente, para que este negócio realmente tenha um sentido

holístico, a ideia deve ter um propósito, ou seja, uma solução que agregue valor para o cliente e não simplesmente um serviço. A relevância faz total sentido neste momento e será ela quem determinará o possível futuro do negócio. Não adianta o empreendedor possuir todas as melhores ferramentas e tecnologias mediante a uma ideia de uma solução sem escala, relevância questionável ou ainda baixo valor agregado.

- A Inovação: Sem dúvidas esse critério é de extrema importância ao sucesso de qualquer *startup*. É por meio dele que se propõe uma diferenciação junto ao mercado, proporcionando agilidade, compatibilidade com outros dispositivos e linguagens, usabilidade, ambiente amigável, mas principalmente, que tenha uma proposta de valor clara e que solucione o problema ao qual se predispõe. O empreendedor deve pensar de forma ampla, em qual contexto está inserido o problema e qual é o negócio do problema para que então, desenhe uma proposta para auxiliar ou solucionar a causa e não somente parte dela ou uma dor. Com este *mindset* o empreendedor poderá conseguir uma envergadura maior e uma proposta de longo prazo e com maior fatia de seu mercado alvo. Porém é necessário ressaltar que, a inovação pode ser copiável e, portanto, a *startup* não pode ter só ela como seu principal diferencial competitivo e sim um conjunto que proporcione certa segurança.
- Prototipação e Validação: que tem como objetivo construir uma versão *beta* (demonstrativa), da solução e do modelo de negócios e pesquisar junto ao mercado se elas fazem sentido. A visão do empreendedor é importantíssima, mas que dita as regras do jogo são os potenciais clientes que serão possíveis consumidores da solução e por isso precisam necessariamente serem contatados e em alguns casos até contribuir com ideias no processo de criação;
- Execução: por melhores que sejam as ideias, o diferencial está na capacidade de executá-las. E a execução está diretamente ligada a visão e ao potencial do empreendedor em conseguir persuadir sua equipe em prol do objetivo comum da organização o qual o ponto principal deverá ser a geração de valor que o negócio se propõe.
- A Equipe: Este sem dúvida é um dos principais “ingredientes” de uma *startup* de sucesso. É por meio de uma equipe coesa, enxuta,

multidisciplinar, disposta e focada na entrega da proposta de valor do negócio junto a seus clientes, é que fará total diferença no desempenho e performance da futura empresa. Um time empreendedor, alinhado, que acredita no sonho grande, é capaz de desenvolver as melhores soluções, persuadir pares importantes, conquistar clientes e investidores e até mudar um segmento ou mesmo criar um novo mercado. E é dentro desta esfera, é que deve estar a cultura *startup*. Um jeito rápido de agir, testar, errar, *pivotar* ou mudar, sem medo pois seu objetivo está acima de tudo e com esta prerrogativa que o negócio se desenvolve, cresce e fortalece.

- Sociedade: Apesar deste critério estar intimamente ligado ao critério anterior “equipe”, ele possui um peso importante que demanda ser trabalhado à parte. Um dos grandes problemas enfrentados no decorrer da trajetória de uma *startup* está atrelado a problemas societários. A falta de alinhamento dos interesses entre os sócios, seus desentendimentos e até mesmo divergência com investidores são fatores preponderantes para uma *startup* saudável e promissora.
- O relacionamento: trata-se de um processo fundamental a ser trabalhado pelo empreendedor seja com sua rede de contatos para possíveis parcerias e/ou investimentos, seja com seu público para a manutenção e conquista de novos clientes por meio inclusive de ações promocionais e de fidelização. O empreendedor deve estar atento as mudanças do mercado para que adaptações quando necessárias sejam feitas evitando riscos e até fechamento.
- Pesquisas e Desenvolvimento: aqui podemos incluir outros fatores fundamentais ao sucesso de um negócio, mas que estão ligados a outros processos indiretos, mas que fazem muita diferença no resultado final em uma organização. São avaliações constantes não só na solução, mas também em novas tecnologias, ferramentas e variações de mercado que sempre ocorrem e podem se tratar tanto de oportunidades quanto de ameaças.
- Gestão: o processo de gestão é fundamental para a construção, manutenção e sucesso de empresas no mercado. Avaliação, pesquisa, planejamento, métrica, execução, produtividade, performance, inovação, cultura, empreendedorismo, são alguns ingredientes que compõem os

processos da gestão que são formados por todas as áreas de um negócio. *Marketing*, finanças, logística, comercial, processos, estratégia, tecnologia, serviços, relacionamento, recursos humanos. É uma amplitude de áreas as quais formam a gestão de um empreendimento. Do lado de fora outras variáveis também são parte do desafio à competitividade dos negócios em busca do sucesso e então precisam ser cada vez mais profissionais.

Todos os fatores apontados acima são chave para o sucesso de uma *startup*. Além deles, entende-se que o empreendedorismo é uma característica base para formação de uma startup ou qualquer negócio.

10.3 FATORES EXTERNOS

A existência de ambiente favorável à inovação e o empreendedorismo é fator importantíssimo para formação de novas empresas. No caso de *startups*, o ecossistema tem este papel de inspirar, de aproximar, de gerar conexões e trocas de experiências e aprendizados, de apoiar, de gerar informações, de comunicar e de movimentar o ambiente empreendedor por meio de todos os seus *stakeholders*, expressão que nomina os atores de um ambiente econômico. A Figura 18 aponta uma proposta visual sobre um Ecossistema de sucesso.

Figura 18 – Fatores condicionantes ao ecossistema



Fonte: Do autor, 2017

Nem todas as cidades possuem a vocação para determinados tipos de negócio ou mesmo para a inovação. Aos que possuem e querem se desenvolver, é importante a aproximação de todos os organismos e todas as iniciativas para que possam trilhar um plano de desenvolvimento em comum, em prol de objetivos únicos ou interligados. Nesse sentido, pontos positivos e pontos de melhoria poderão ser trabalhados e também avaliados a existência de mecanismos e de instituições que sejam fundamentais para esse processo. Assim, destacamos:

- Mercado: Este é um dos motivos os quais qualquer negócio existe. Atender a uma demanda certamente deve ser a essência de qualquer que seja o negócio. Porém, o empreendedor precisa ter foco em busca definir, encontrar e conhecer a fundo o público alvo o qual sua solução se propõe atender. Quanto mais próximo de seu cliente, mais entenderá a sua “dor” e assim predispor a solucioná-la em busca da conquista e/ou liderança deste mercado em específico. “Por isso, cidades com mercados maiores tendem a atrair mais empreendedores principalmente se o negócio exigir vendas presenciais ou estiver no início das operações. Nas cidades em que o mercado é pequeno, o empreendedor que quiser crescer terá de buscar novas fronteiras rapidamente, seja no Brasil ou mesmo exportando”. (Endeavor, 2015).
- Infraestrutura: Internet de qualidade, aeroporto com voos frequentes para locais relevantes, rodovias, hotéis de boa qualidade são fundamentais. “Quanto melhores forem as condições logísticas, de produção e das comunicações de uma cidade, menores serão os custos de produção e maior será a eficiência das operações”. (Endeavor, 2015). A segurança e a qualidade de vida também são fatores fundamentais para atrair e manter empreendedores e empresas âncoras.
- Capital Humano: As instituições de ensino são fatores chaves para o processo de criação e desenvolvimento de um ecossistema. Nela estão as escolas que são responsáveis pela mão de obra de serviços básicos e as faculdades e universidades que respondem pela mão de obra de serviços qualificados. “As cidades que oferecem profissionais com melhor qualificação e acessíveis sempre serão mais atrativas para quem quer abrir ou expandir um negócio. Ainda mais quando se trata de um país como o Brasil, que registra significativo déficit educacional”. (Endeavor, 2015).
- Ambiente Regulatório e Desburocratização: O governo municipal é um fator chave para alavancar a criação destes novos negócios. Processos desburocratizados, eficiência nos serviços prestados, informações empresariais do segmento, diferenciação tributária, são mecanismos que são fundamentais para o fomento. “Tudo isso interfere diretamente nas operações de uma empresa. Afinal, quanto mais ágil e descomplicado for o ambiente regulatório de uma cidade, mais o empreendedor poderá se concentrar no que realmente importa: oferecer um produto ou serviço melhor para o cliente, cuidar

do seu time e pensar em como levar sua empresa a outros patamares”. (Endeavor, 2015).

- Investidores: Para qualquer negócio ser fundado é necessário um mínimo de recursos financeiros que variam conforme cada segmento de atuação, do modelo de negócios e também da visão do empreendedor. “O dinheiro se mantém como a espinha dorsal do sistema de produção: sem ele, pouco acontece. Por isso, obter investimentos é determinante para qualquer empresa que estiver começando ou crescendo de forma acelerada”. (Endeavor, 2015). A manutenção e a busca por mercados também requerem investimentos de capital. Não existem barreiras para quaisquer investimentos, mas a presença de investidores anjos, agências de fomento e fundos de capital de risco, fortalecem esta cultura e tornam não só os negócios, mas também, dependendo de sua proporção, toda uma região em ser mais propensa ao surgimento e crescimento de *startups* com apoios não só financeiros, mas com a experiência que são fundamentais ao sucesso.
- Cultura: “do latim colere, que se traduz em “cultivar” - referia-se aos cuidados com a terra, às práticas e fatores necessários para que as plantações brotassem da melhor forma possível. Assim, a cultura é o conjunto de comportamentos e atitudes de uma sociedade específica, neste caso em relação a inovação e ao empreendedorismo”. (Endeavor, 2015). Quanto maior for o número de pessoas que acreditam em que a criação de negócios inovadores é positiva para uma cidade, mais importante e reconhecida será a figura de um empreendedor e conseqüentemente mais estimulante será a criação de novas empresas que trarão novos empregos e crescimento econômico.
- Ambiente e Suporte: Além da infraestrutura é importante que haja na cidade pontos de encontro dos empreendedores como espaços de *cowork*, centros de pesquisa, laboratórios, centros de convivência, bibliotecas e livrarias, bares temáticos dentre outros. Estes ambientes são fundamentais para a troca de experiências, o *network*, o estímulo ao empreendedorismo, e o reforço do acultramento dos empreendedores e a participação de grandes empresas e dos diversos atores que atuam com a inovação para que haja um fortalecimento desta rede. Existem vários formatos e instituições de apoio que em seguida especifica-se melhor:

- Agência de fomento: “órgão ou instituição de natureza pública ou privada que tenha entre os seus objetivos o financiamento de ações que visem a estimular e promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação” (Lei Federal de Incentivo a Inovação).
- Instituição Científica e Tecnológica - ICT: “órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico” (Lei Federal de Incentivo a Inovação). As ICTs são responsáveis por capitanear projetos internacionais de pesquisa tecnológica, bem como ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes de inovação, inclusive incubadoras e parques tecnológicos.
- NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica: “núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir sua política de inovação” (Lei Federal de Incentivo a Inovação). Os NIT são responsáveis pelas operações de licenciamento e de outras formas de transferência de tecnologia. ICT que possam não dispor de NIT tem alguma estrutura ligada à esta disseminação da inovação como escritórios de transferência de tecnologia, agências de inovação, pró-reitorias, coordenadorias ou ainda convênio com outras ICT.
- Laboratórios para pesquisas e desenvolvimentos - P&D de novas soluções ou aplicações;
- Incubadora de Empresas para apoio ao desenvolvimento de projetos em busca da criação de empresas. De acordo com o SEBRAE, Incubadoras “são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação. Elas oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor e facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias nos pequenos negócios”.
- Parque Tecnológico “constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento” (ANPROTEC). Desta forma, um parque atua como promotor e disseminador da cultura da inovação junto a empresas buscando ampliação

da competitividade apoiados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma região.

Importante ressaltar que o atual modelo dos parques tecnológicos no Brasil necessita de uma estratégia mais bem definida para fortalecimento desse modelo de apoio ao desenvolvimento empresarial. De acordo com o “Parques Tecnológicos no Brasil. Estudo, Análise e Proposições”, documento elaborado pela ANPROTEC e ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial: “os parques em geral, não possuem uma estratégia clara de posicionamento e crescimento; forte dependência de recursos públicos; Necessidade de aporte de recursos financeiros significativos para fazerem a diferença”. De qualquer forma, este importante instrumento pode auxiliar comunidades de empreendedores e organismos de desenvolvimento na implementação da cultura da inovação em empresas, cidades e regiões no Brasil e no mundo.

Para o incremento e apoio empresarial, a Lei de Incentivo a Inovação, nº 10.973, proclama “A União, as ICT e as agências de fomento promoverão e incentivarão o desenvolvimento de produtos e processos inovadores em empresas nacionais e nas entidades nacionais de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa, mediante a concessão de recursos financeiros, humanos, materiais ou de infra-estrutura, a serem ajustados em convênios ou contratos específicos, destinados a apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento, para atender às prioridades da política industrial e tecnológica nacional”. Dando sequência aos critérios ainda temos:

- Governança: A criação de uma rede formada por entusiastas, apoiadores, grupo de empreendedores em busca de aperfeiçoar e lutar por condições como as citadas, que proporcionem condições favoráveis ao empreendedorismo e uma cultura de autoajuda não se esquecendo de celebrar as conquistas e vitórias de todo o grupo. Este movimento gera e atrai novos atores para este processo gerando densidade de empreendedores, estudantes e *startups* que tendem a se multiplicar e se fortalecer. Importante ressaltar que a governança contribui diretamente com o fator Cultura pois é responsável por implementar organicamente este movimento por meio de seus membros que atuam não só para si mas para o ecossistema doando seu tempo, experiência, rede de contatos e outros recursos.

- Inovação: Este fator, não está explícito na Figura – 24, mas é um muito importante e então composto tanto no ambiente interno quanto intrinsecamente no ambiente externo com diferentes proposições. “Inovar não depende apenas do empreendedor e de sua equipe, mas também de uma conjuntura específica de fatores que favorecem a multiplicação de novas ideias e a implementação delas. Capacitação de pesquisadores e engenheiros, boa infraestrutura de laboratórios e centros de pesquisa, além de dinheiro para tirar as iniciativas do papel, fazem parte desta conjuntura”. (Endeavor, 2015).

11. CONCLUSÃO

Diante todo esse cenário de constantes mudanças no mercado, a inovação traz oportunidades por meio da criação de novas ferramentas, e soluções tecnológicas, novos canais e novos modelos de negócios que chegam para mudar os negócios tradicionais e são capitaneados pelas incertezas do mundo das *startups* que crescem a cada dia.

Porém, se de um lado há um volume grande desses novos negócios sendo criados a todo momento, de outro, também um alto número de insucessos. Mas, se as oportunidades estão abertas principalmente com a nova era da Revolução Industrial 4.0, por que esse sucesso não tem se viabilizado conforme tal expectativa? Quais tem sido os entraves que não permitem que as *startups* conquistem suas aspirações? Ou melhor, quais são os mecanismos de atenção para que todos os empreendedores de *startups* precisam ficar atentos para pleitearem, por meio de seus atributos, o almejado sucesso?

Frente a todos os estudos bibliográficos e pesquisas junto ao mercado, conclui-se fatores que são fundamentais para o sucesso de *startups*. São eles:

- enxergar uma “dor” de mercado relevante: buscar oportunidades que de fato sejam necessárias. Muitos empreendedores criam soluções para problemas triviais, se apegam a elas, dispendem grande energia e muitos se frustram.;
- ter propósito, gerar, entrega e captura valor: a busca pela excelência com objetivo de solucionar um problema que melhore a vida das pessoas e que proporcione uma melhor experiência ao cliente. Para *startups* que atendam a outras empresas, é importante ter como visão e até uma área na empresa, o sucesso do cliente. Quando isso é de fato proporcionado, o retorno financeiro será uma questão de ordem;
- ter uma equipe disposta, resiliente e alinhada ao propósito do negócio: uma *startup*, independente do segmento de mercado, tem seu desempenho apoiado na clareza de seus objetivos, e no alinhamento de sua equipe, ao propósito, tanto de vida quanto do negócio;
- validar sempre sua solução junto ao mercado: uma grande ideia só é um grande negócio quando se traduz em resultados financeiros para a organização. Assim, para evitar dispêndio de recursos diversos na criação ou no

- aperfeiçoamento de uma solução, nada melhor do que co-construir com seu público potencial e validar as suas expectativas, construindo assim um produto ou serviço em consonância com o mercado;
- ter foco e capacidade de execução: um projeto de sucesso depende não só de um sonho ou visão, mas da capacidade do empreendedor e seus colaboradores colocarem em prática todas as etapas de um planejamento em busca dos resultados. É necessário ter um objetivo claro para que se saiba quais os caminhos a perseguir. Caso contrário, outros empreendedores de outros empreendimentos, o farão;
 - estar em um ambiente que auxilie a conquista do sonho grande: um local que proporcione a troca de experiências, políticas diferenciadas de apoio ao desenvolvimento, uma cultura empreendedora com acesso à mão de obra qualificada, disponibilidade de recursos financeiros de suporte ao crescimento, aliados à instituições de apoio e um mercado potencial, formam um ambiente propício para a criação e desenvolvimento de negócios inovadores e de sucesso.

Estas são questões de atenção a todos os empreendedores que buscam solidificar o sucesso dos negócios, onde falhas ainda sim são inerentes em toda essa jornada. É importante ressaltar que, além de celebrar suas conquistas, o empreendedor tem quase que uma obrigação social intrínseca de ajudar o seu ecossistema a evoluir. Compartilhar com novos empreendedores as suas experiências ao longo de sua trajetória é uma atitude diferenciada que proporciona reconhecimento e sentimento de dever cumprido na nobre carreira pessoal e profissional de um empreendedor em busca do sucesso e de sua contribuição na transformação por um mundo melhor.

REFERÊNCIAS

3M. Os Tipos de Inovação. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/aprenda/cursos/os-tipos-de-inovacao>>. Acesso em: 01 out. 2016.

AFRÂNIO, C. **Guia Essencial Para Novos Empreendedores**. Sebrae Minas, 2015.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Parques Tecnológicos no Brasil. Estudo, Análise e Proposições**. Brasília, 2008.

ALVES, Beatriz Gabellini; SILVA, Rachel Inês da; ALMEIDA, Maira Silveira de Almeida. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos baseado nas normas de documentação da ABNT**. 2. ed. rev. Universidade Federal do Triângulo Mineiro: Biblioteca Universitária, 2013.

ANPROTEC Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

ARRUDA C, Nogueira V, Cozzi, A. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras**, 2014, Fundação Dom Cabral.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUP. **Startups no Brasil**. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BABSON COLLEGE, BARUCH COLLEGE. **GEM Global Entrepreneurship Monitor**, 2015, United States Report.

_____. **GEM Global Entrepreneurship Monitor**, 2007, *Erkko Autio*. BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração**. 2. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

_____. **Gestão da inovação**. 5a ed. São Paulo: Bookman, 2015.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company**. Pescadero, CA: Ranch Publishing, 2012.

BLANK, Steven G. **The Four Steps to the Epiphany - Successful Strategies for Products that Win**. Third Edition. Editora Fourth Edition, 2007.

_____. **The Startup Ecosystem Report Series 2015**. Compass, 2015.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CB Insigths. **The Top 20 Reasons Startup Fail**. New York. CB Insigths. 2014.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. 1.Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9a ed. São Paulo, Prentice Hall. 2003.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul, MARCONDES, Reynaldo C., CESAR, Ana Maria R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHASTON, I. **Excelência em marketing: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHESBROUGH, H. William. **Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 2006.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1984.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

DELOITTE CENTER. **The Shift Index**. Disponível em <https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/3407_2016-Shift-Index/DUP_2016-Shift-Index.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2017.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor - Prática e Princípios**. Cengage Learning, 2008.

ENDEAVOR. **Business Plan**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **Design Thinking**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 07 de out. 2016.

_____. **Startup**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/?s=startup>>. Acesso em: 29 set. 2016.

ECONOMIA NORTE FLUMINENSE. **Reflexos da dependência das rendas do petróleo na região Norte Fluminense**. Disponível em: <<http://economianortefluminense.blogspot.com.br/2015/01/reflexos-da-dependencia-das-rendas-do.html>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

EXAME.com. **Como funcionam os meetups?** 2011. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/como-funcionam-os-meetups/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, 1999.

FUNDERSAND FOUNDERS. **How Startup Funding Works**. 2013. Disponível em: <http://fundersandfounders.com/how-funding-works-splitting-equity/>. Acesso em 10 mai. 2017.

FUNDAÇÃO CERTI. **Plano de Inovação individual empresas i9 NAGI**. Uberlândia, 2014.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **A causa da mortalidade de startups brasileiras – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Relatório Técnico. Fundação Dom Cabral, 2014.

GARTNER, William B. **A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation**. The Academy of Management Review, 1985.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 2ªed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOVERNO FEDERAL. **Lei Federal de Incentivo a Inovação. Lei nº 10.973**. Brasília, 2004.

GRIFFIN, Ricky. W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HEIMANS, J.; TIMMS H. **Understanding “New Power”**. Harvard Business Review, 2014.

INVESTIDORES BRASIL. **O que é seed, investidor anjo e venture capital**. 2016. Disponível em: <<http://www.investidoresbrasil.com.br/o-que-e-seed-investidor-anjo-e-venture-capital/>>. Acesso em: 01 maio. 2016.

IBQP – INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE; SEBRAE; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil: 2011**. Curitiba: IBQP, 2011.

ISENBERG, Daniel J. **How to start an entrepreneurial revolution**. Harvard Business Review, 2010.

_____. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**. 2011. Disponível em: <<http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

INVESTING. **Petróleo Brent Futuros**. 2017. Disponível em: <<https://br.investing.com/commodities/brent-oil-historical-data>>. Acesso em 05 mar. 2017.

JISHNU, V.; GILHOTRA, R. M.; MISHRA, D. N. ; **Pharmacy education in India: Strategies for a better future**", Journal of Young Pharmacists.2011. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22224042>>. Acesso em 24 fev. 2017.

JONES G.; GEORGE J.: **Fundamentos da Administração Contemporânea**. Editora: Mcgraw Hill Brasil Grupo, 2012.

JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e Planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

JUNIOR Medeiros, VITOR Josué. **Eaboração do Mapa de Recursos: Processo de Apoio ao Planejamento de um Novo Negócio de Internet**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712015000500226&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 set. 2016.

JUSSANI, Ailton Conde et al. **Reflexions on Blue Ocean Strategy: a comparison with Ansoff's, Porter and Hax and Wilde's strategies**. Future Studies Research Journal, 2010.

KAUFFMAN FOUNDATION. **Measuring an Entrepreneurial Ecosystem**. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MARMER, Max et al. **Startup Genoma Report: A new framework for understanding why startups succeed**. 2011. Disponível em: <<http://blog.startupcompass.co/pages/startupgenome-report-1>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories - The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. London, UK, Nesta. 2011.

NYBO Erik. **O investimento em startup sem valuation**. 2016. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2016/08/o-investimento-em-startup-sem-valuation/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3ª edição: FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey, 2010.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Análise de Ambiente de Marketing**. Disponível em: <<http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/07/ambiente-mercadologico-globalizado.html>>. Acesso em 18 mar. 2017.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1979.

_____. **Competitive strategy**. New York, NY: The Free Press, 1980.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior**. 30ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K., & RAMASWAMY, V. **The new frontier of experience innovation**. MIT Sloan Management Review, 2003.

RIES, Eric. **Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. CROWN, Nova Iorque, 2011.

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

SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution**. New York: Crown Publishing Group, Danvers, 2017.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é Economia Criativa** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

_____. **Identidade Social dos Municípios Mineiros**. Belo Horizonte, 2014.

_____. **O que é uma startup?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-economia-criativa,3fbb5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 15 dez. 2016.

_____. **Plano de Negócios.** Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/software/software-plano-de-negocio-30>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **Sobrevivência das Empresas.** Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

_____. **Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio.** Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

STARTUP FARM. Panorama das startups no Brasil. Startup Farm. 2016. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F18142%2F1468357744Levantamento+Startup+Farm_Julho2016.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.

Visual Capitalist. The Largest Companies By Market Cap. 2016 <http://www.visualcapitalist.com/chart-largest-companies-market-cap-15-years/>>. Acesso em: 11 mai. 2017.

WANG, J. F. **Framework for university-industry cooperation innovation ecosystem: Factors and countermeasure.** Wuhan. 2010. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5493287/?part=1>>. Acesso em 24 de fevereiro. 2017.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, Jonh. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM
EMPREENDEDORES DE *STARTUPS*

CABEÇALHO

NOME EMPREENDEDOR:

NOME DA STARTUP:

SEGMENTO ATUAÇÃO:

QUESTÕES

EMPREENDEDORISMO, GESTÃO E NEGÓCIOS

1 Qual o ano de criação de sua startup?

2 Qual estágio sua startup se encontra?

() IDEIAÇÃO () OPERAÇÃO () TRAÇÃO

3 Quais principais dificuldades encontrou para criar sua startup?

4 Quais dificuldades você encontra hoje para gerir sua startup?

5 Você utiliza algum sistema de gestão para gerir sua startup?

6 O que você acha necessário para acelerar o crescimento de sua startup?

INOVAÇÃO

6 Como surgiu a ideia da solução?

7 Sua inovação é um diferencial de mercado/barreira de entrada?

() SIM () NÃO

8 A quem você recorre quando tem alguma dúvida relacionada à inovação?

9 Você considera que exista cultura da inovação em sua startup?

()SIM ()NÃO

10 Se sim, como se dá este processo de inovação?

EQUIPE

11 Quantos colaboradores tem sua startup?

12 Você necessita de mais colaboradores?

()SIM ()NÃO

13 Se sim, em qual(is) área(s)?

14 Há dificuldades em encontrar novos colaboradores?

()SIM ()NÃO

15 Se sim, qual(is)?

16 Qual(is) competência(s) você acha mais importante nos colaboradores?

17 Em percentual, quão você atribui a equipe ao sucesso de sua startup?

FINANÇAS

18 Qual a faixa de faturamento de sua startup?

()Até R\$ 10.000 ()R\$ 10.001 à R\$ 50.000 ()R\$ 50.0001 à R\$ 100.000 ()Acima R\$ 100.001

19 De onde vieram os recursos financeiros para montar sua startup?

20 Quais mecanismos de apoio financeiro você acha interessante?

21 Existe algum que você não confia?

()SIM ()NÃO

22 Se sim, qual(is)?

23 Você necessita de recursos financeiros?

()SIM ()NÃO

24 Se sim, você está pronto para receber investimentos?

()SIM ()NÃO

MERCADO

25 Como você definiu seu mercado?

26 Houve validação de sua solução?

()SIM ()NÃO

27 Se sim, houve(ram) surpresa(s)? Qual(is)?

28 Como você percebe seu produto frente ao mercado?

29 Existe(m) concorrente(s)?

()SIM ()NÃO

30 Que instituições de apoio ao ecossistema você conhece?

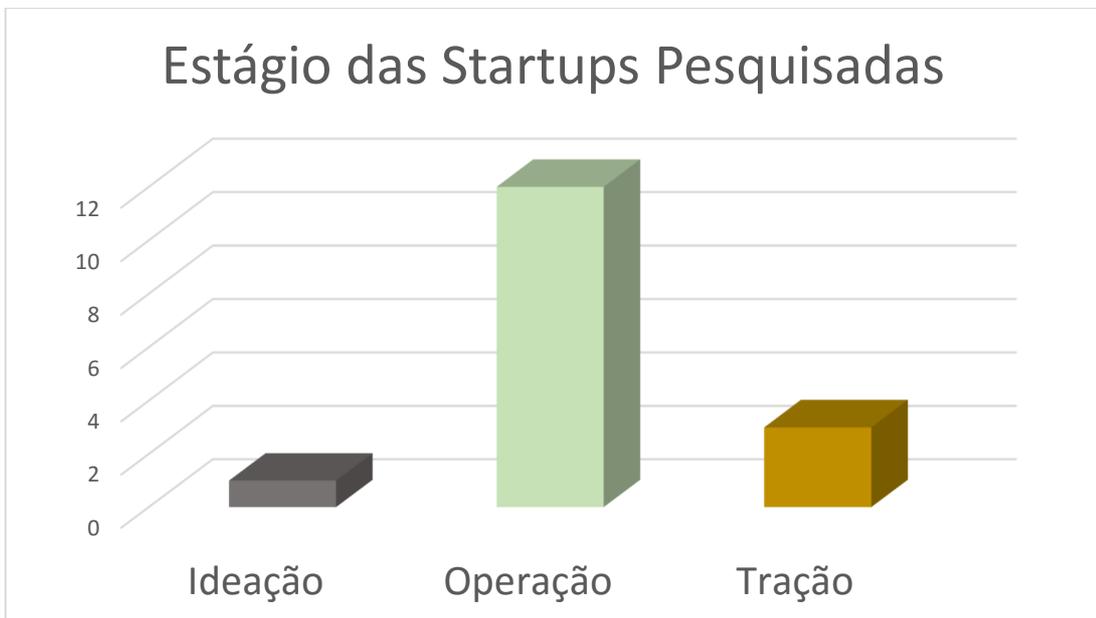
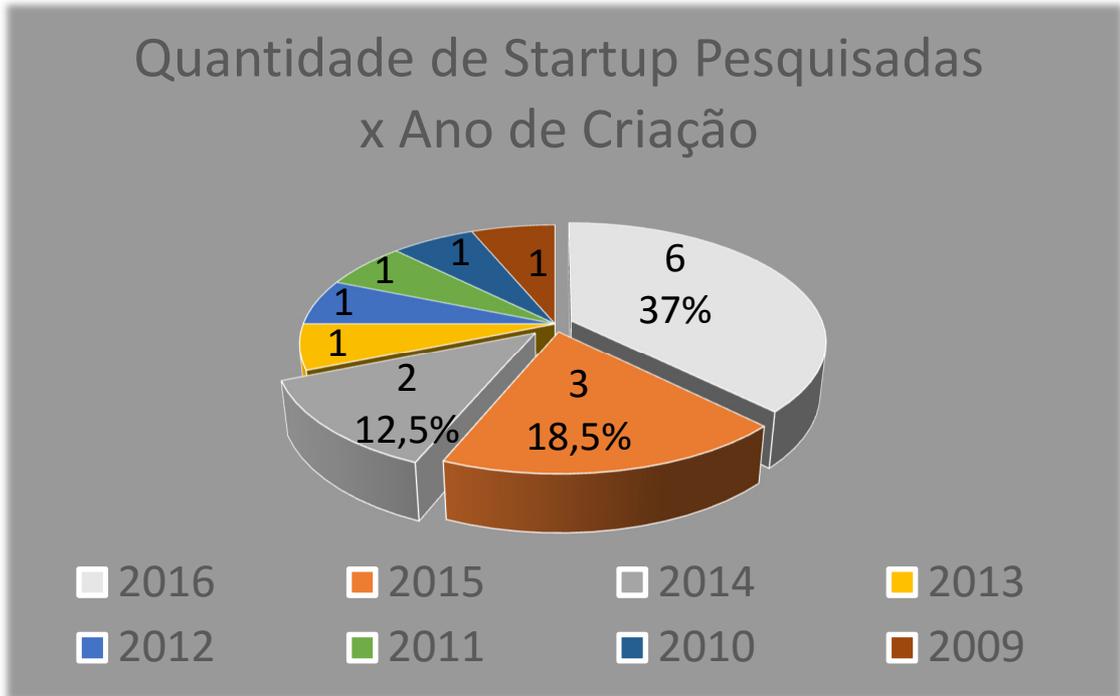
31 Qual delas você buscou auxílio e lhe ajudou?

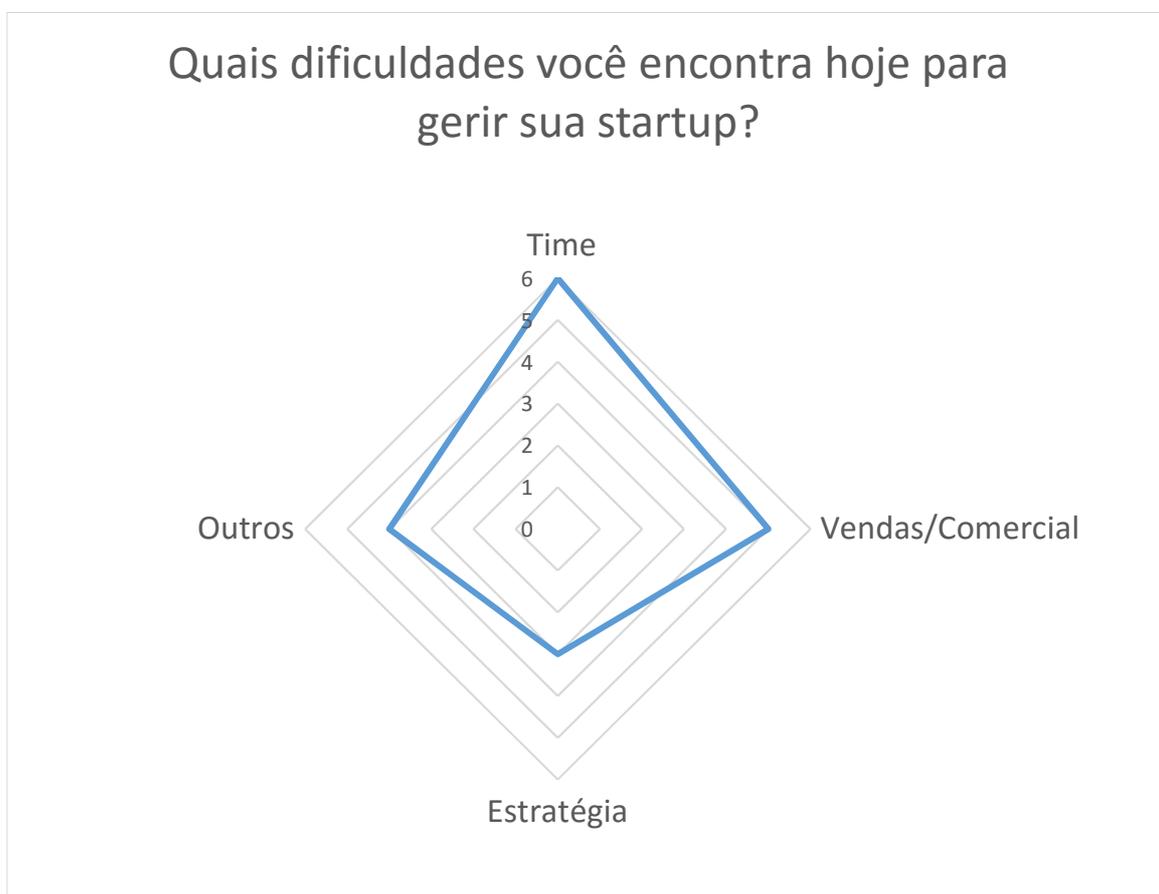
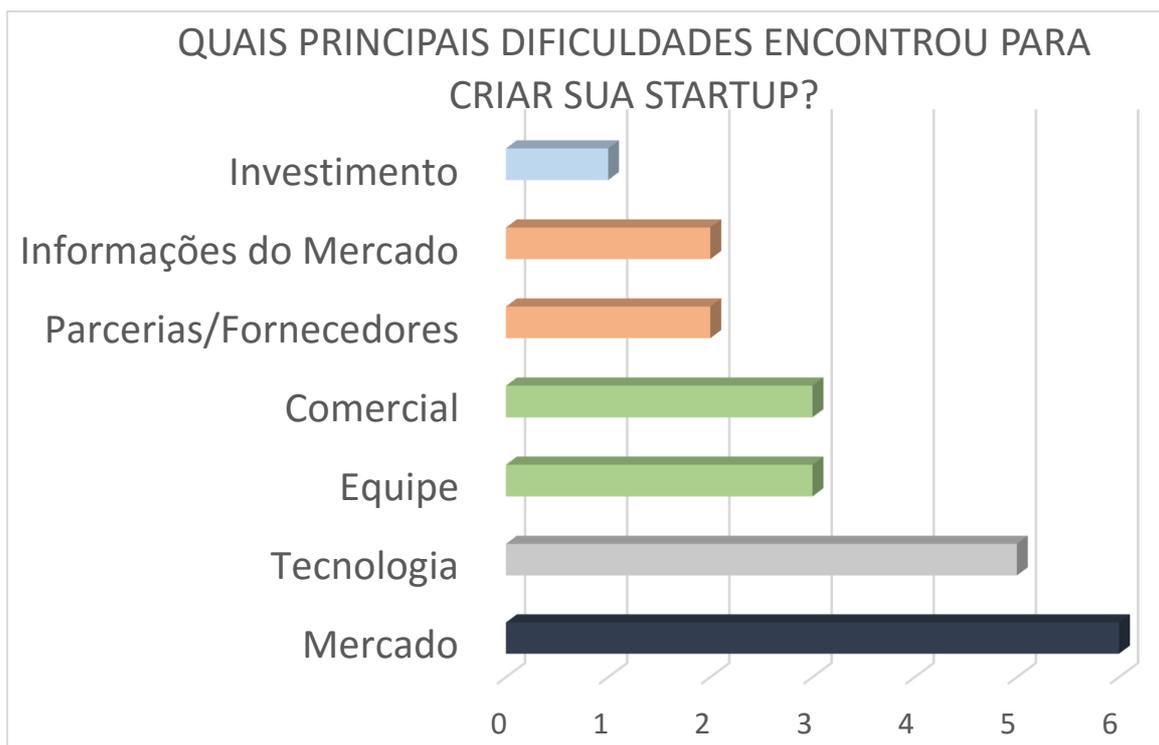
ALERTAS

32 Em percentuais, como você atribui o sucesso de sua startup?

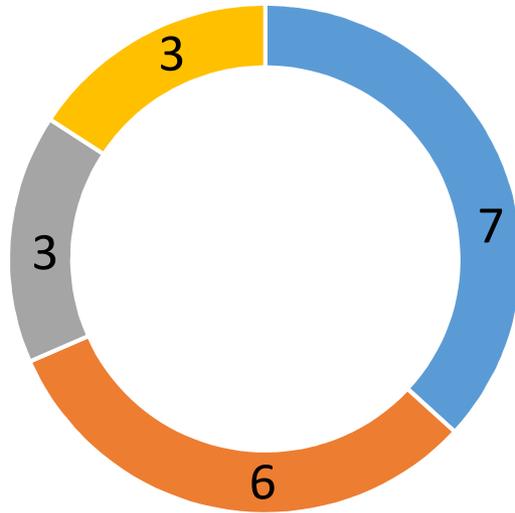
____MERCADO ____ INVESTIMENTO ____ INOVAÇÃO ____ TIME

APÊNDICE B – RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS EMPREENDEDORES DE *STARTUPS*



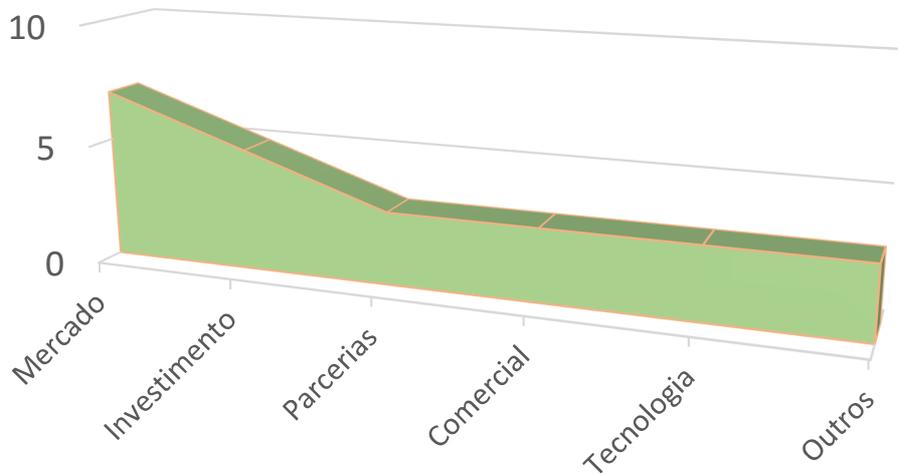


Você utiliza algum Sistema de Gestão para conduzir sua startup?

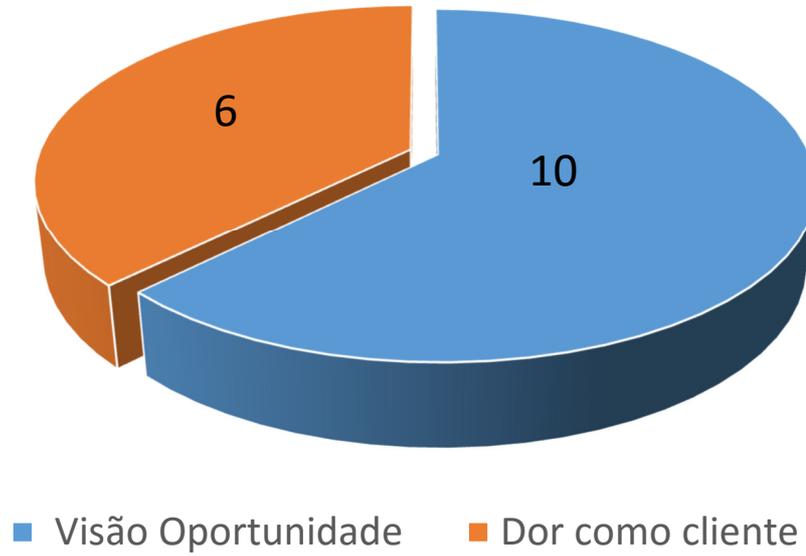


■ ERP ■ Comercial/Vendas ■ Processos ■ CRM

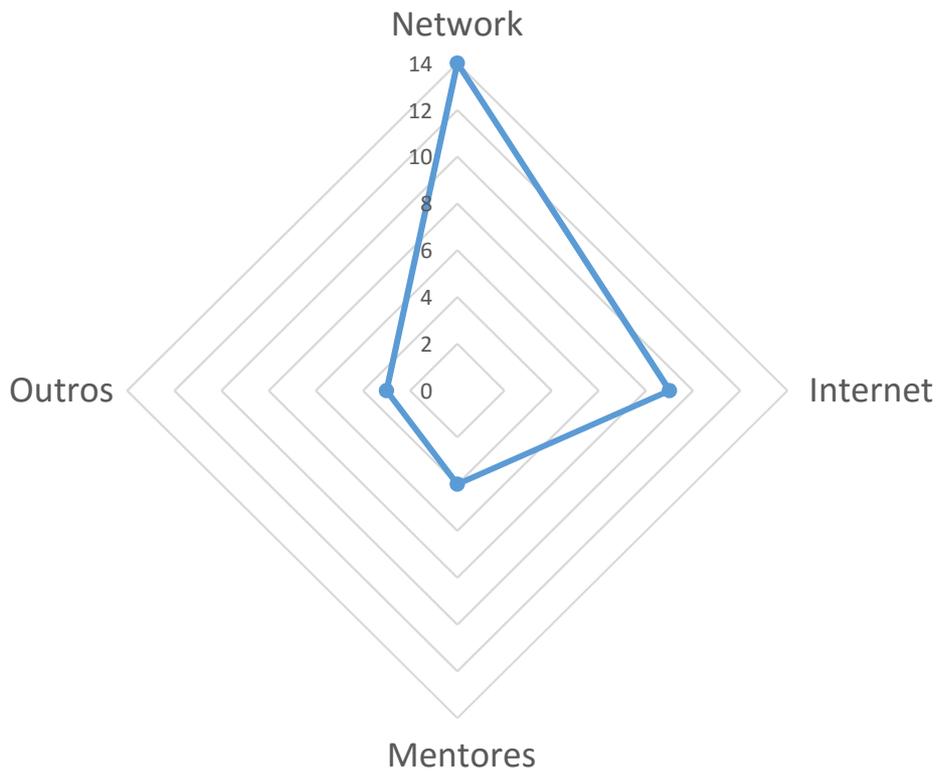
O que é necessário para acelerar o crescimento de sua startup?

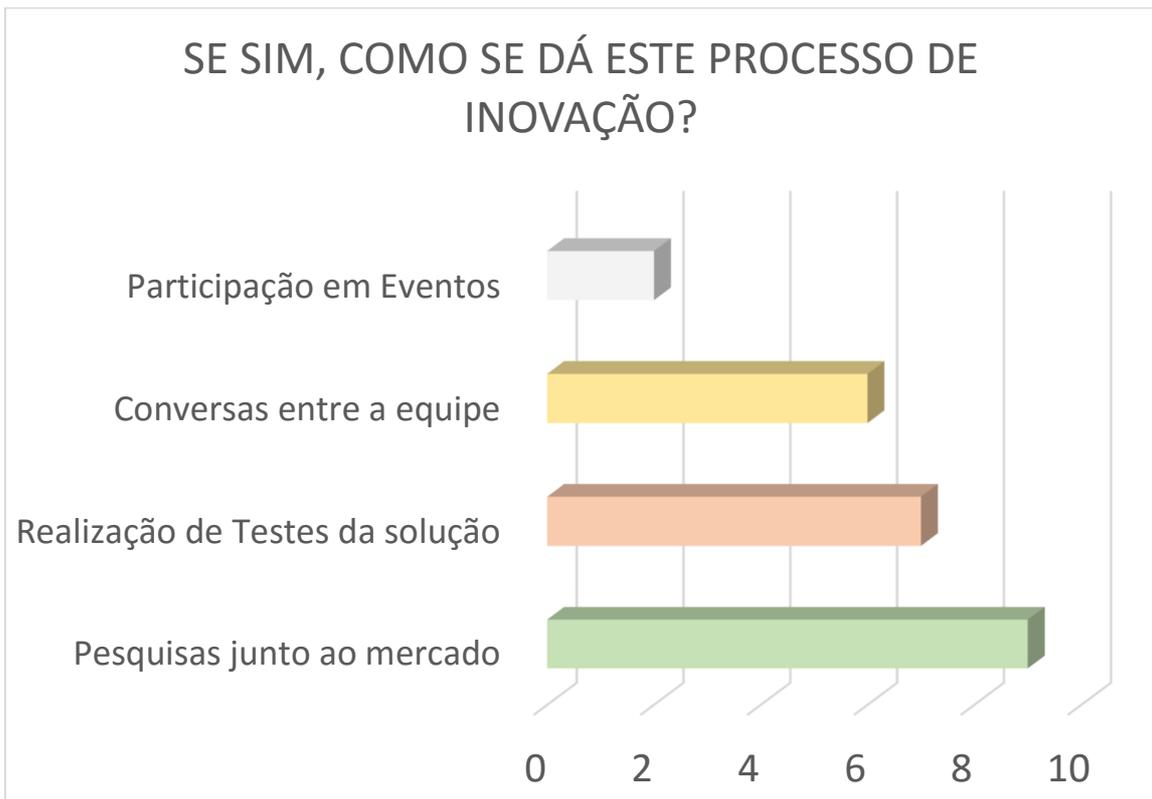
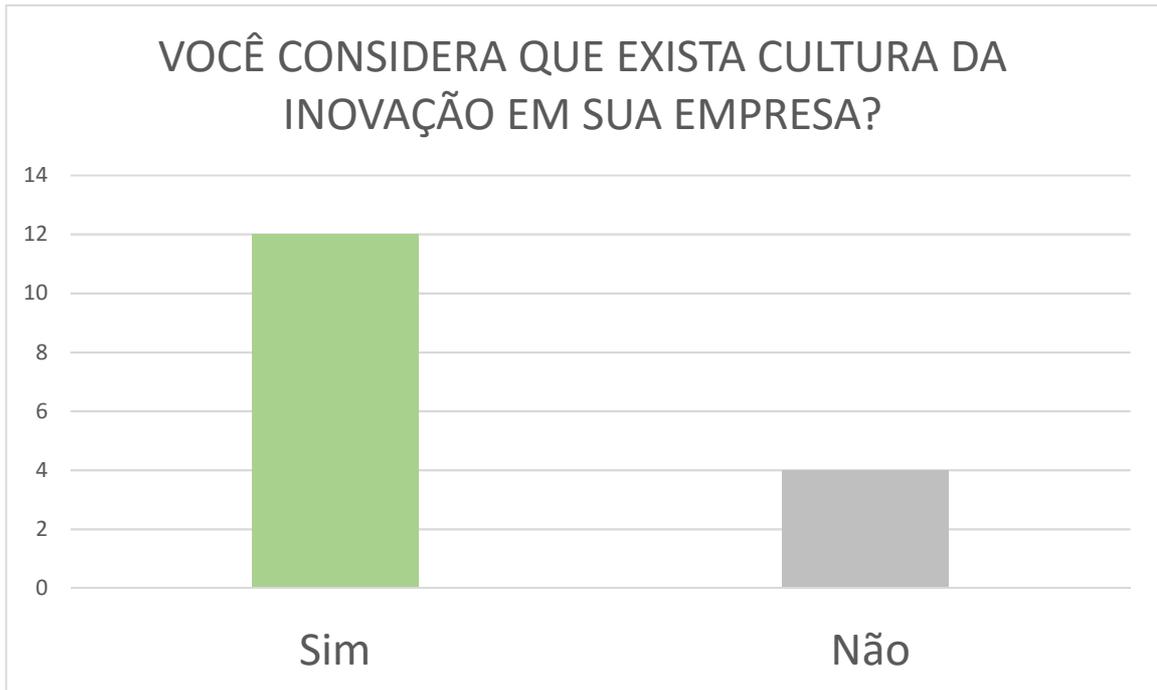


COMO SURTIU A IDEIA DA SOLUÇÃO?



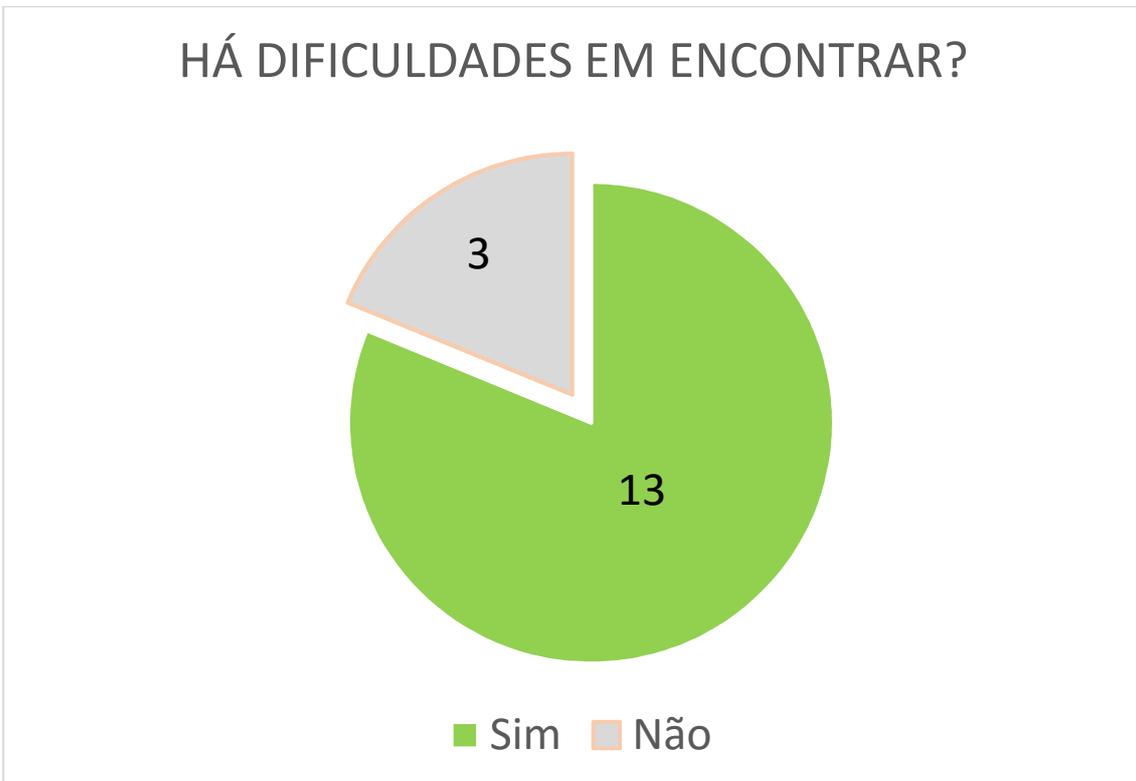
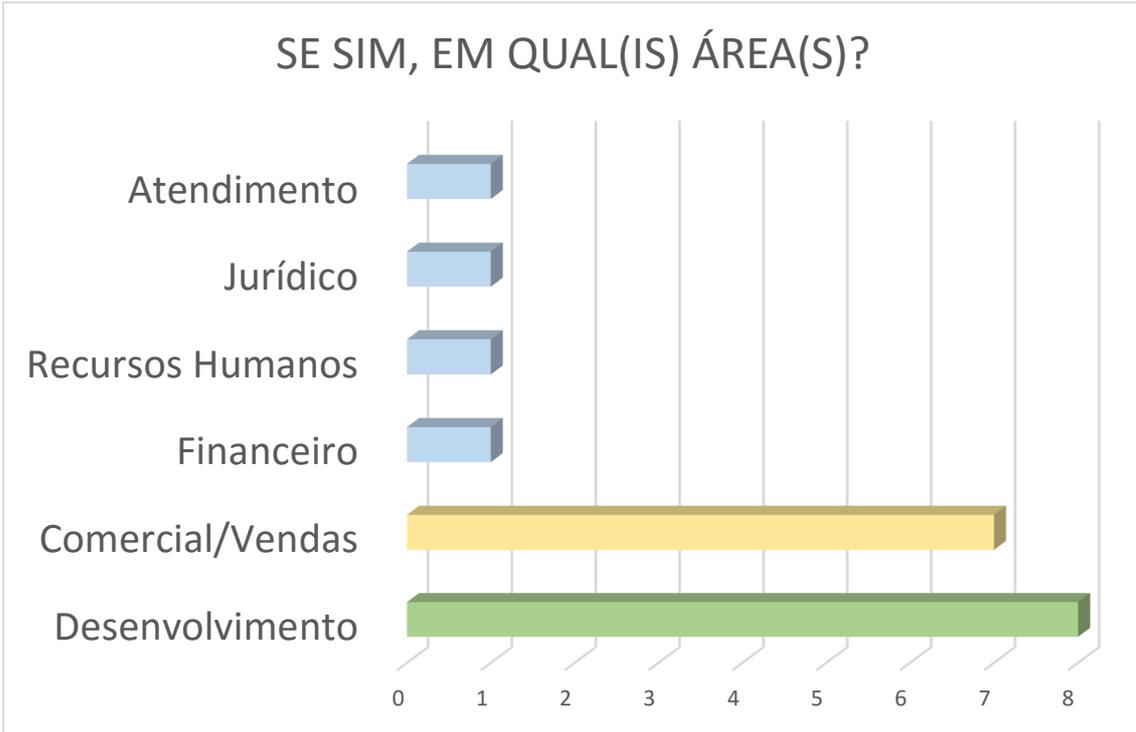
A quem você recorre quando tem alguma dúvida relacionada a Inovação?

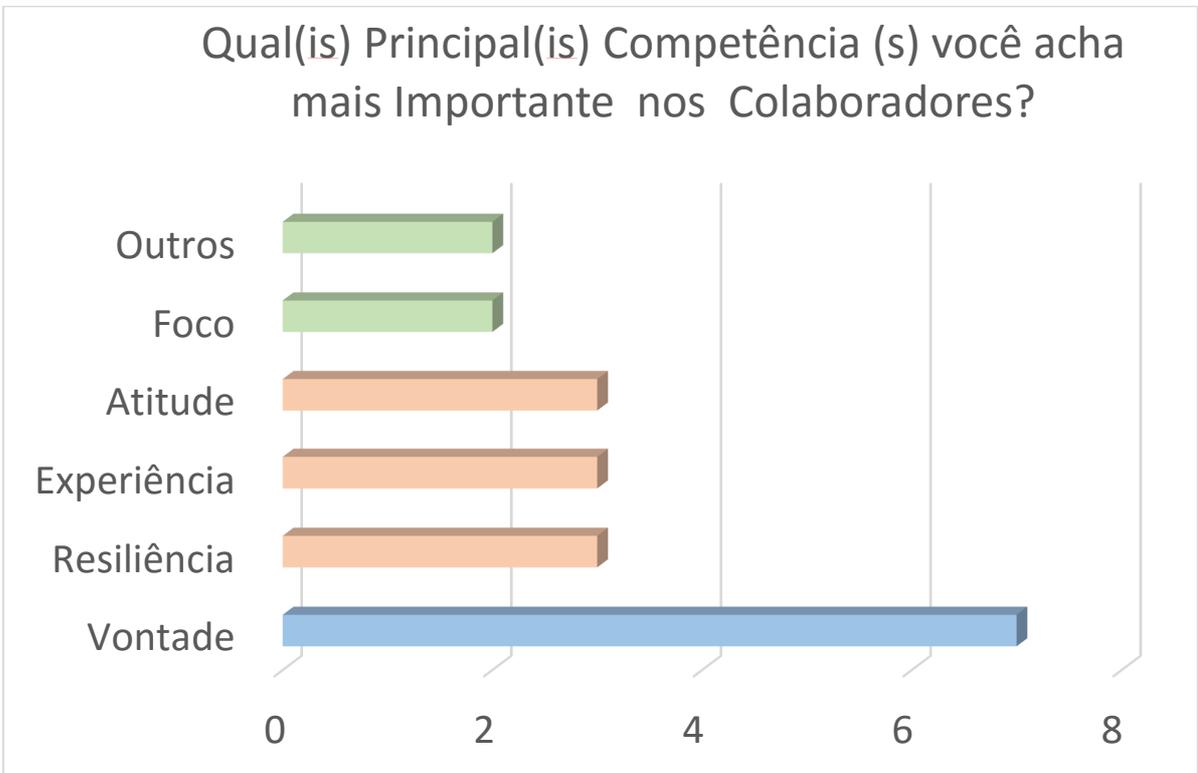
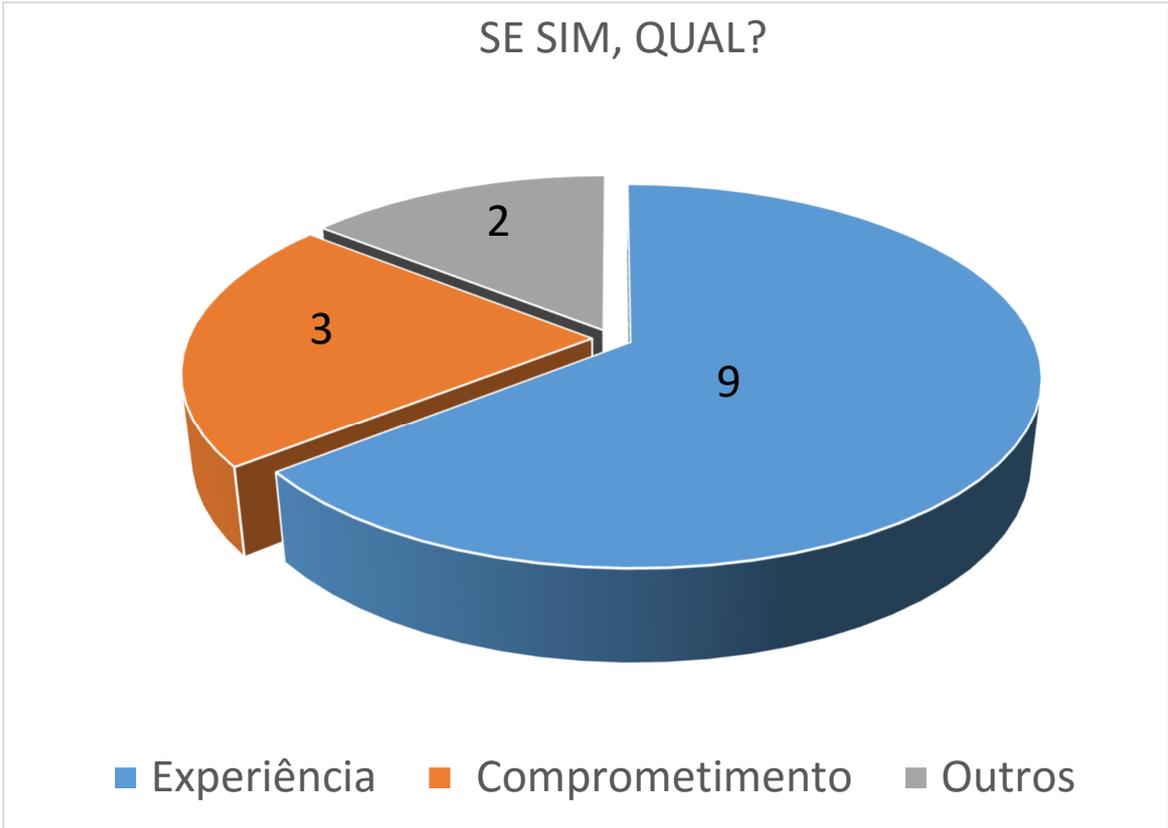




QUANTOS COLABORADORES TEM EM SUA STARTUP?

7,3

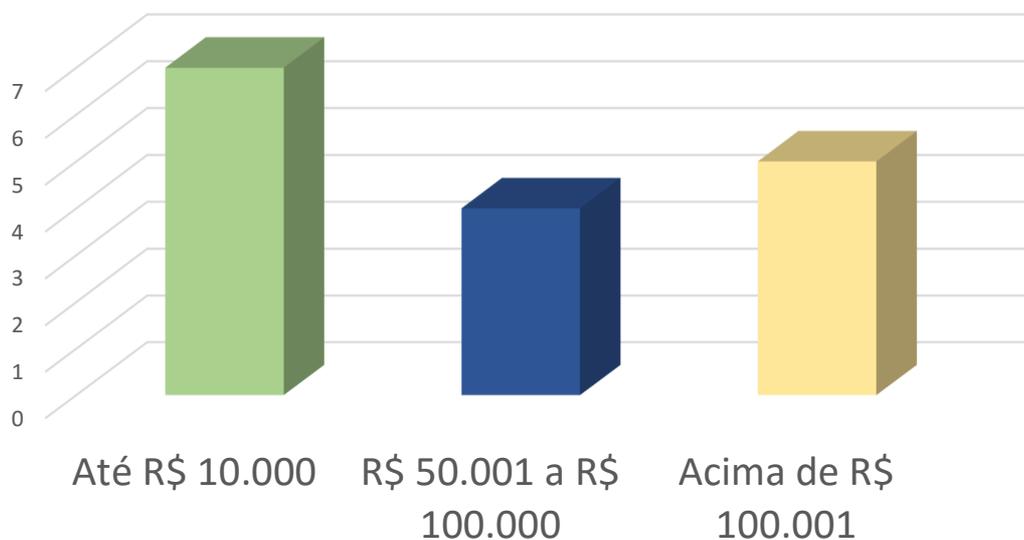




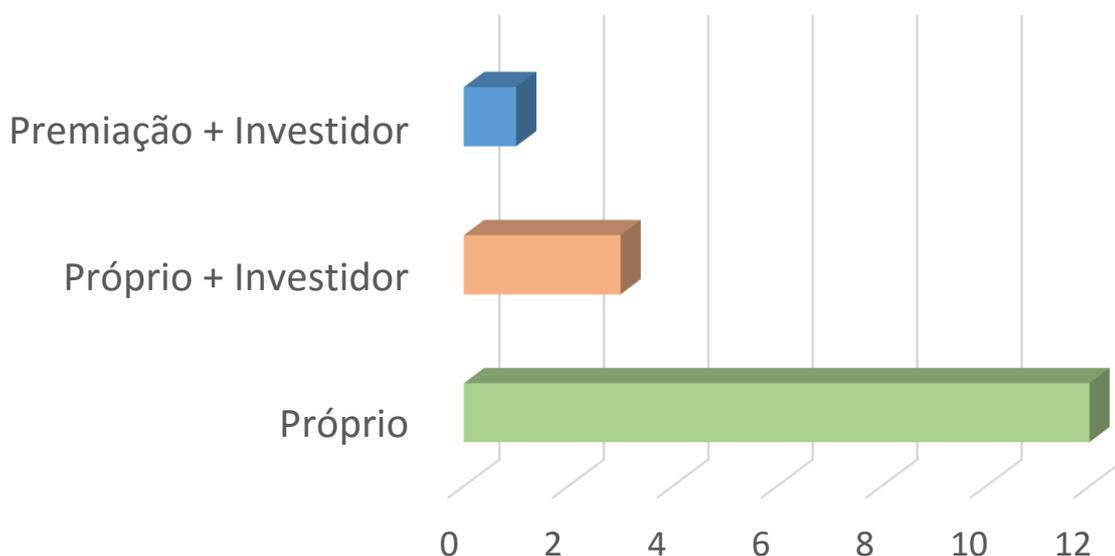
QUANTO, EM PERCENTUAL, VOCÊ ATRIBUI AO TIME, O SUCESSO DE UMA STARTUP?

87%

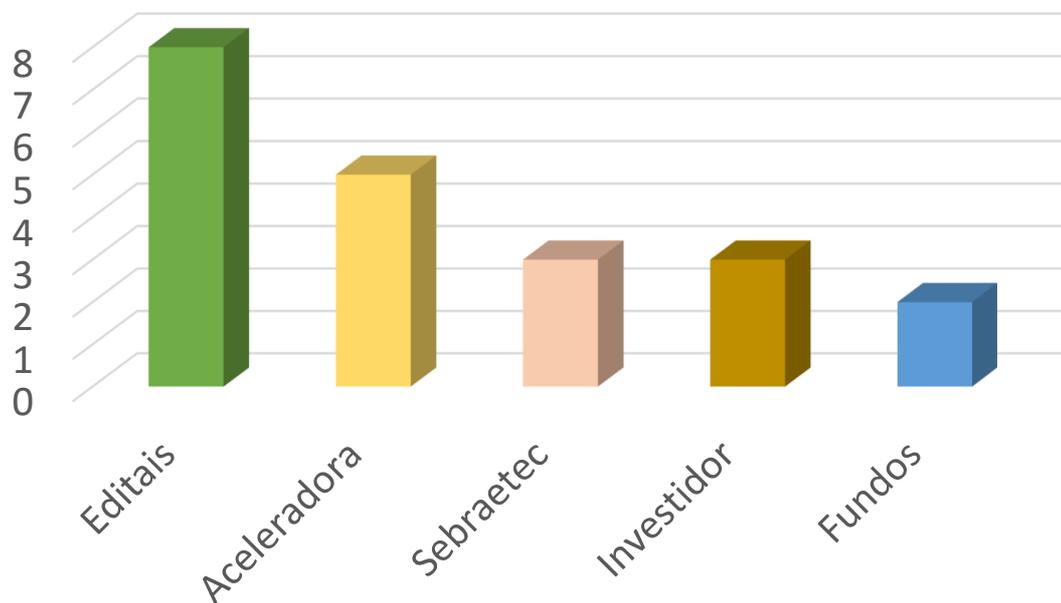
QUAL A FAIXA ANUAL DE FATURAMENTO?



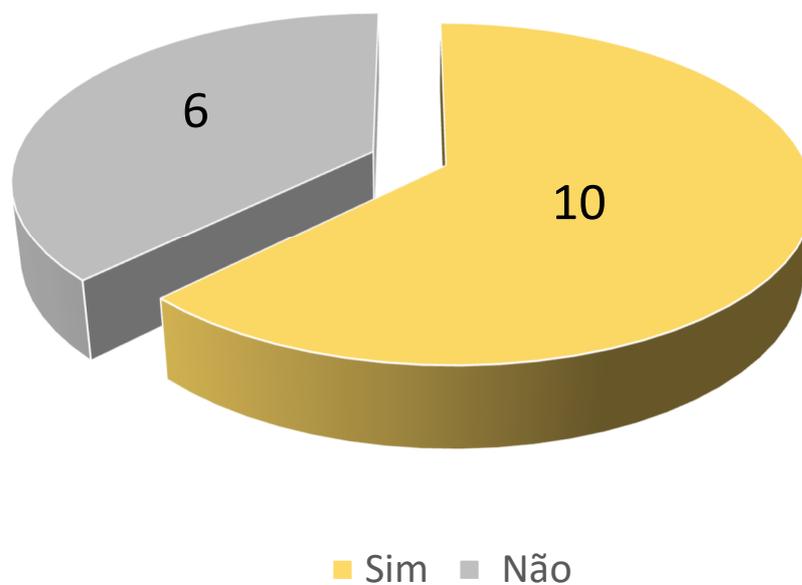
DE ONDE VIERAM OS RECURSOS FINANCEIROS PARA MONTAR SUA STARTUP?

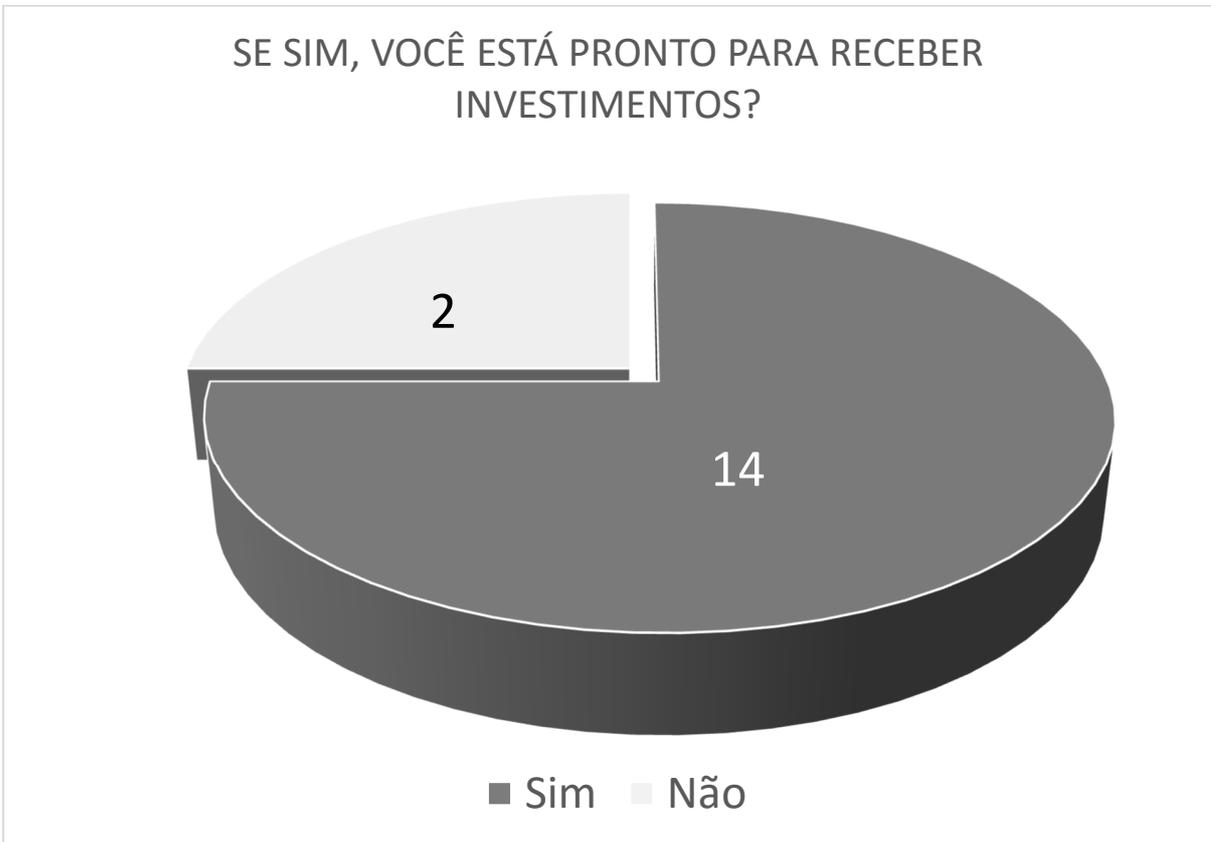
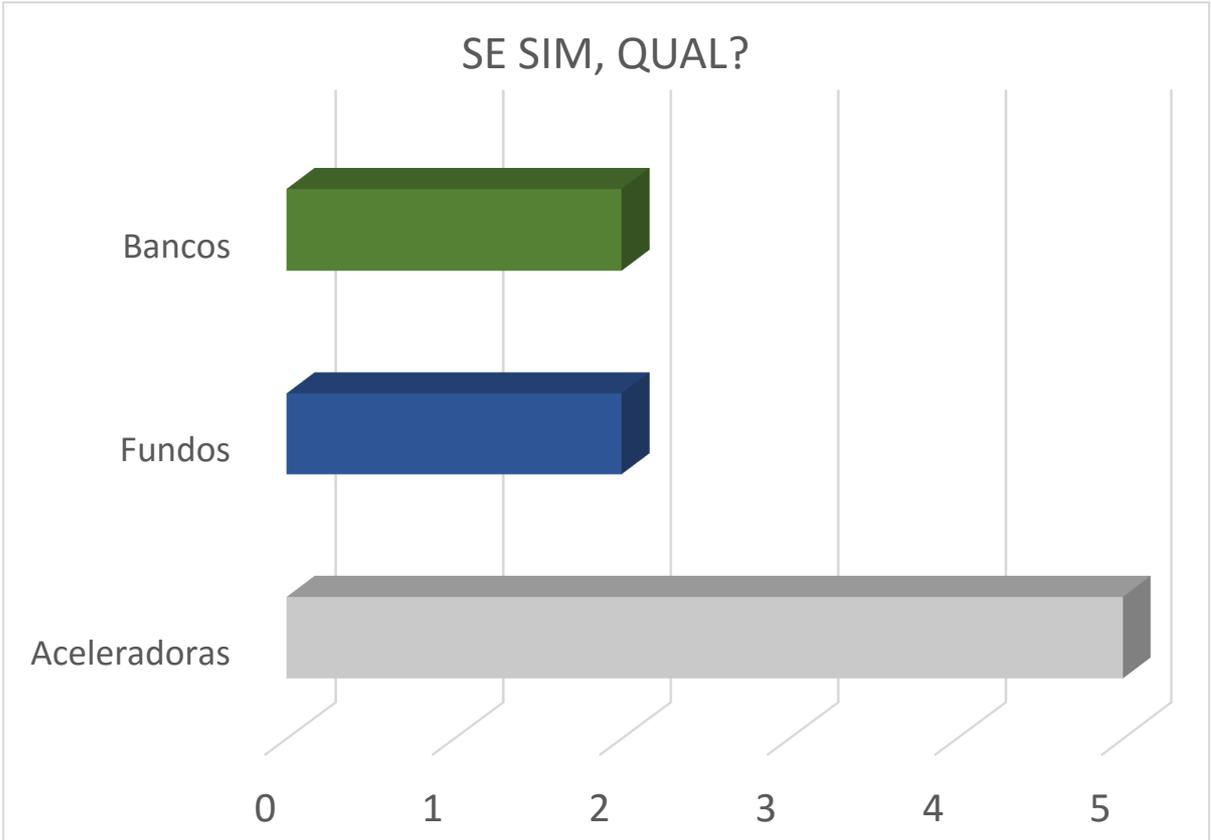


QUAIS MECANISMOS DE APOIO FINANCEIRO VOCÊ ACHA INTERESSANTE?

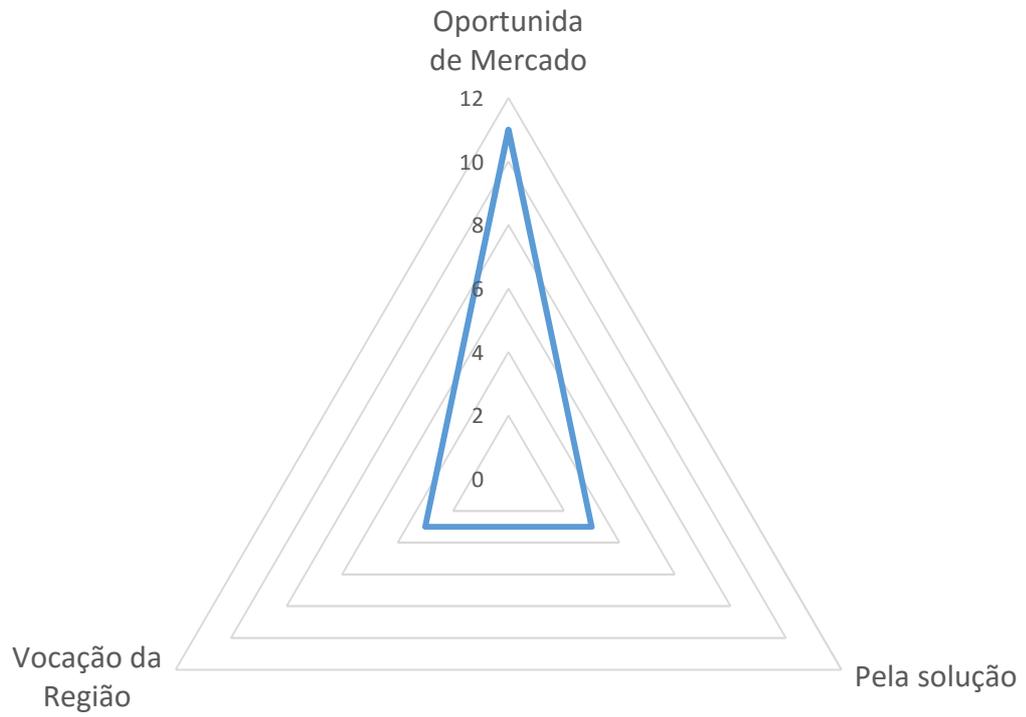


EXISTE ALGUM MECANISMO QUE VOCÊ NÃO CONFIA?

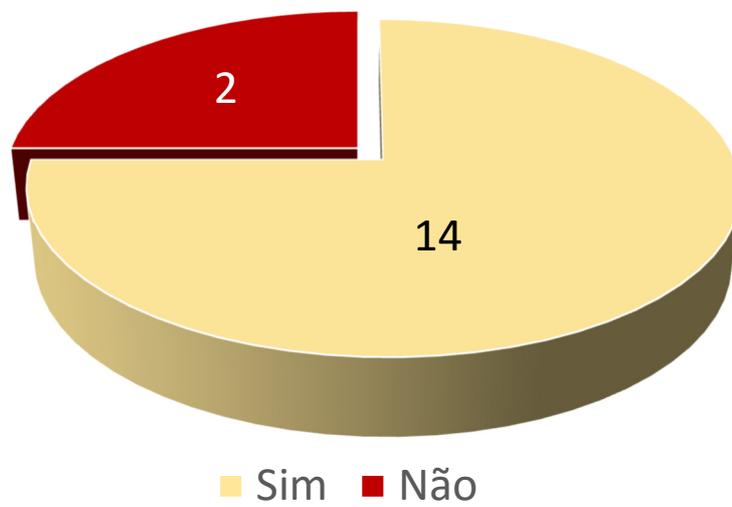




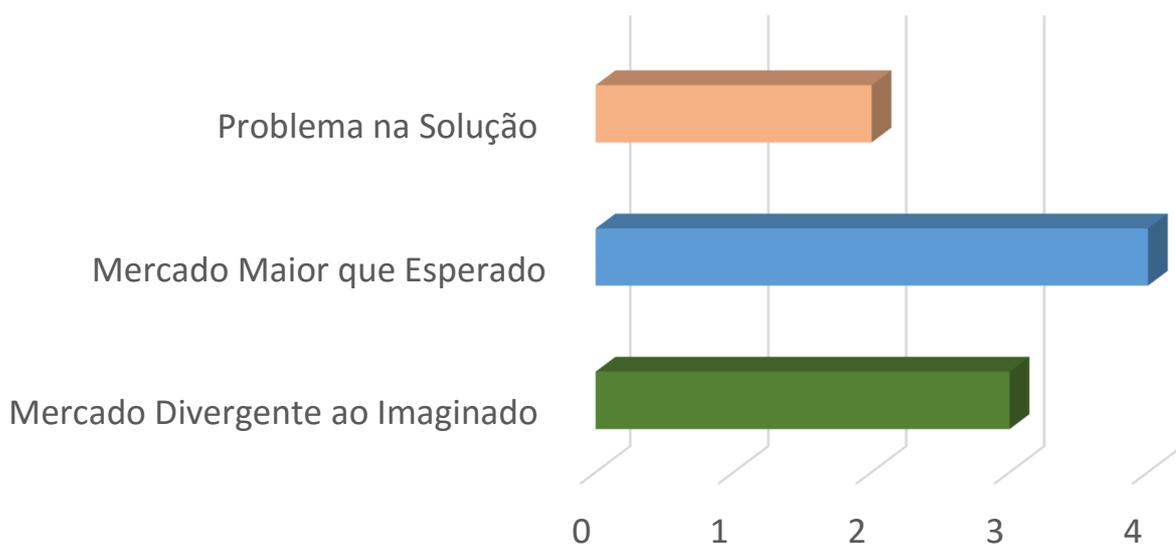
COMO VOCÊ DEFINIU SEU MERCADO?



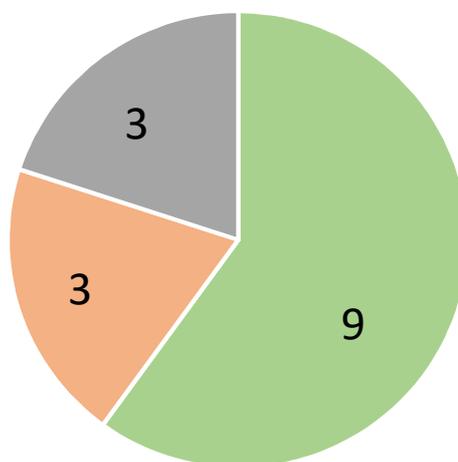
HOUVE VALIDAÇÃO DE SUA SOLUÇÃO?



SE SIM, HOUVE(RAM) SURPRESA(S)? QUAL(IS)?



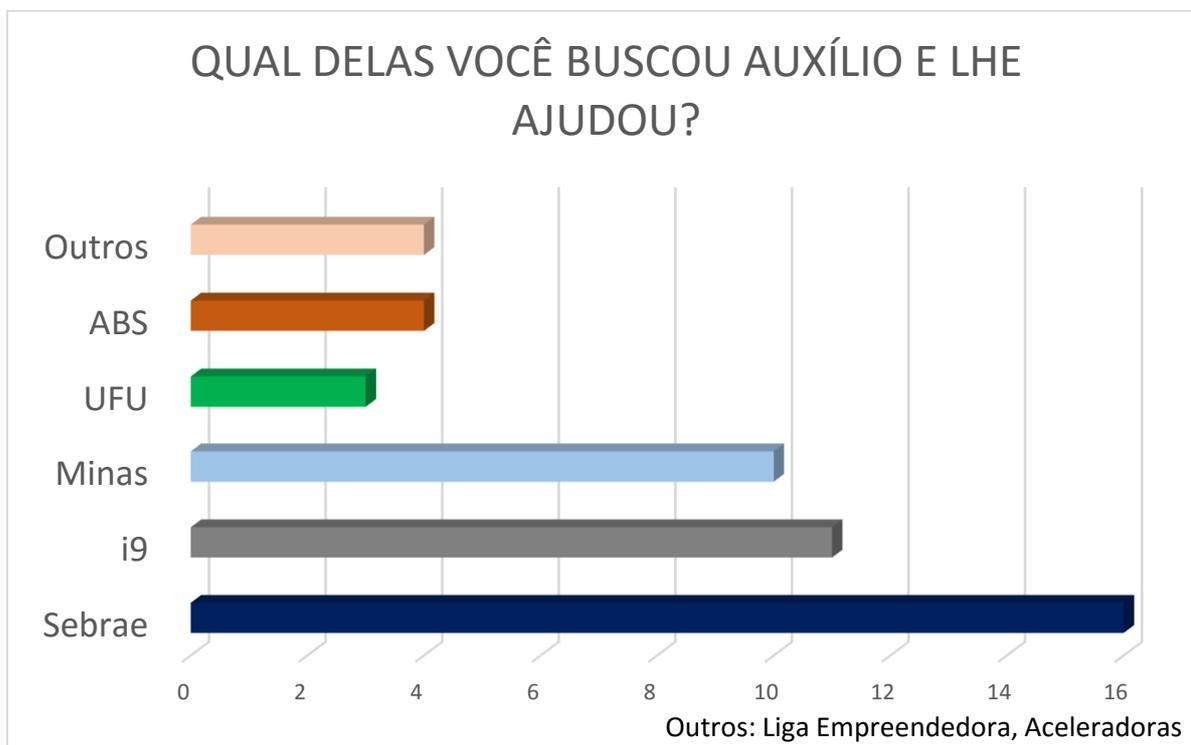
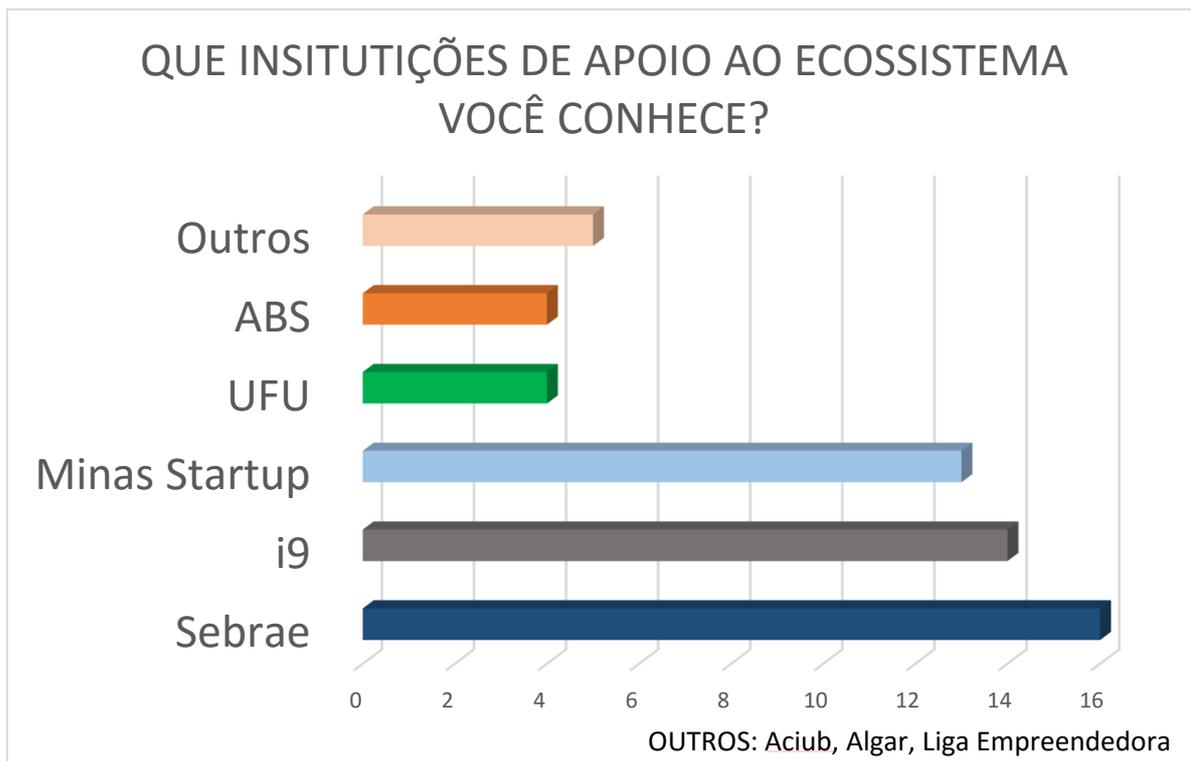
COMO VOCÊ PERCEBE SEU PRODUTO FRENTE AO MERCADO?



- Solução Pronta e Boa Receptividade do Mercado
- Necessidade Aperfeiçoamento da Solução
- Problema de Escalabilidade

EXISTEM CONCORRENTES DE SUA SOLUÇÃO NO MERCADO

SIM – 100%



EM PERCENTUAIS, COMO VOCÊ ATRIBUI O SUCESSO DE SUA STARTUP: MERCADO, INVESTIMENTO, INOVAÇÃO, TIME?

