

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RICHARDSON SOARES

MAPEAMENTO DO PERFIL DAS *STARTUPS* MARANHENSES

São Luís - MA
2017

RICHARDSON SOARES

MAPEAMENTO DO PERFIL DAS *STARTUPS* MARANHENSES

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França

São Luís - MA
2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Soares, Richardson.

Mapeamento do perfil das Startups maranhenses /
Richardson Soares. - 2017.

71 p.

Orientador(a): Rômulo Martins França.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Empreendedorismo e Inovação. 2. Estado do
Maranhão. 3. Startups. I. França, Rômulo Martins. II.
Título.

RICHARDSON SOARES

MAPEAMENTO DO PERFIL DAS *STARTUPS* MARANHENSES

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

ORIENTADOR (Prof. Dr. Rômulo Martins França)

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

À minha mãe e ao meu irmão.

AGRADECIMENTOS

Ao meu irmão, Carlos Richard, por todos os momentos ao meu lado, em que demonstra seu carinho e paciência para comigo, e por ser minha fonte de inspiração na vida acadêmica, sem a qual não seria capaz de completar este trabalho.

À minha mãe, Joselia Sousa Soares, que sempre me amou, me apoiou, nunca deixando que eu esqueça que posso sempre melhorar.

Às minhas verdadeiras amigas, Alba Caroline e Maria Aparecida, que contribuíram de maneira sem igual para a realização deste trabalho e me ensinam o valor das verdadeiras amizades a cada um dos momentos felizes e frustrantes que compartilhamos.

Aos meus colegas da Estratégica - Empresa Júnior de Administração, que me mostram a cada novo projeto, evento ou reunião como as relações humanas são capazes de transformar um profissional bom em um profissional excelente.

A todas as pessoas envolvidas com o movimento de *Startups* que acontece no Estado do Maranhão. Em especial a Karol Borges, Laíza Amorim e João Silva, por serem meus lembretes de que existem motivos para acreditar no trabalho pelo empreendedorismo inovador em nossa cidade e em nosso Estado, se fizer sentido para você.

A todos os empreendedores que dedicaram alguns dos seus preciosos minutos para contribuir com este trabalho.

Aos meus companheiros do Núcleo de Comunicação e Design da UNA-SUS/UFMA, que transformaram para sempre a forma como encaro a vida profissional e meus relacionamentos interpessoais e por proporcionarem um ambiente acolhedor essencial para que eu pudesse equilibrar minhas obrigações profissionais e acadêmicas durante a realização deste trabalho. Um agradecimento especial à minha líder, Katherine Marjorie, pelos grandes ensinamentos práticos a respeito de liderança que venho recebendo.

À equipe do *Startup Weekend* UNI São Luís por recarregarem minha energia na reta final deste trabalho.

Por fim, agradeço ao meu professor orientador, Rômulo Martins, que até o fim demonstrou sua paciência e empatia comigo, acreditando nesta proposta de pesquisa desde o primeiro instante.

*Claro que está acontecendo em sua cabeça,
Harry, mas por que isso significaria que não é real?*

*Alvo Dumbledore
(J. K. Rowling, 2007)*

RESUMO

Startups são negócios em fase inicial, sendo desenvolvidos em condições de incerteza por um grupo de pessoas que busca um modelo de negócio que seja viável, escalável, e, ao mesmo tempo, repetível. As *Startups* fazem parte do que o Empreendedorismo tem se tornado e estão diretamente relacionadas à forma como a Inovação tem influenciado a economia mundial. No Brasil, o número de negócios como esses tem crescido e tomado evidência de forma rápida. No Estado do Maranhão, esse movimento também pode ser observado. Nesse contexto, este trabalho pretende apresentar o perfil das *Startups* que compõem o ecossistema no Estado do Maranhão, identificando características que apontem como vem ocorrendo o desenvolvimento desses negócios na região. Para tanto, foi realizado um levantamento, que utilizou de um questionário adaptado para coletar dados das *Startups* maranhenses. Os dados coletados foram analisados e discutidos a partir de uma abordagem quantitativa. Os principais resultados apontam diversidade nas características identificadas nas 29 *Startups* que participaram do estudo, que em sua maioria são formadas por equipes que não podem se dedicar totalmente ao projeto, mas se esforçam para desenvolver alguma metodologia para o crescimento do negócio. O estudo aponta a concentração de *Startups* nas maiores cidades do Estado, São Luís e Imperatriz, além de revelar que algumas *Startups* maranhenses começam a receber seus primeiros investimentos. Este trabalho contribui com o retrato do Empreendedorismo no Estado do Maranhão e se propõe a servir de base para novos estudos que explorem o ecossistema de *Startups* do Estado.

Palavras-chave: *Startups*. Empreendedorismo e Inovação. Estado do Maranhão.

ABSTRACT

Startups are businesses in initial phase, being developed in conditions of uncertainty, by a group of people seeking a business model that is viable, scalable, and repeatable at the same time. *Startups* are part of what Entrepreneurship has become and they are directly related to how innovation has influenced the world economy. In Brazil, the number of businesses like these has grown and taken evidence quickly. In the state of Maranhão, this movement can also be observed. In this context, this paper intends to present the profile of the *Startups* that compose the ecosystem in the state of Maranhão, identifying characteristics that indicate how the development of these businesses in the region has occurred. For that, a survey was carried out, which used a questionnaire adapted to collect data from the *Startups* of Maranhão. The collected data were analyzed and discussed from a quantitative approach. The main results point to the diversity in the characteristics identified in the 29 *Startups* that participated in the study, most of which are formed by teams that can not fully dedicate themselves to the project, but strive to develop some methodology for their business to growth. The study points to the concentration of *Startups* in the largest cities of the state, São Luís and Imperatriz, in addition to revealing that some *Startups* in Maranhão began to receive their first investments. This work contributes to the portrait of Entrepreneurship in the state of Maranhão and proposes to serve as the basis for new studies that explore the state's *Startups* ecosystem.

Keywords: *Startups*. Entrepreneurship and Innovation. State of Maranhão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Lançamento de Novos Produtos	22
Figura 2 - Processo de Desenvolvimento de Clientes.....	23
Figura 3 - Business Model Canvas.....	26
Figura 4 - O Ciclo do Insight no Desenvolvimento de Clientes.....	27
Figura 5 - Como construir um produto mínimo viável.....	31
Figura 6 - Ciclo de feedback Construir-Medir-Aprender	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Startups</i> maranhenses por município	44
Gráfico 2 - Setores econômicos de atuação das <i>Startups</i> maranhenses	45
Gráfico 3 - Modelos de negócios que estão sendo implementados pelas <i>Startups</i> maranhenses	47
Gráfico 4 - Foco das <i>Startups</i> maranhenses em seus modelos de negócios.....	48
Gráfico 5 - Categoria de público das <i>Startups</i> maranhenses	49
Gráfico 6 - Enquadramento utilizado pelas <i>Startups</i> maranhenses para registro de CNPJ	50
Gráfico 7 - Tamanho das equipes das <i>Startups</i> maranhenses	51
Gráfico 8 - Quantidade de tempo que os empreendedores maranhenses conseguem dedicar às atividades das suas <i>Startups</i>	52
Gráfico 9 - Estágio de desenvolvimento das <i>Startups</i> maranhenses	54
Gráfico 10 - Os maiores problemas enfrentados pelas <i>Startups</i> maranhenses	55
Gráfico 11 - Grupos e entidades que contribuem com o desenvolvimento das <i>Startups</i> maranhenses	56
Gráfico 12 - <i>Startups</i> maranhenses acreditam que seu crescimento pode acontecer no Estado do Maranhão?.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Modelo de Negócio: Padaria vs Facebook</i>	18
Quadro 2 - Avanços alcançados pelas <i>Startups</i> maranhenses	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	STARTUPS	15
2.1	Empreendedorismo e Inovação	18
2.2	Metodologias de desenvolvimento de <i>Startups</i>	21
2.2.1	<i>Customer Development</i>	21
2.2.2	<i>Lean Startup</i>	29
2.3	Ecosistemas de <i>Startups</i>	34
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	41
3.1	Métodos e Meios Técnicos	41
3.2	Unidades de Análise	42
3.3	Percurso Metodológico	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
5	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	60
	APÊNDICES	65

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novos negócios há muito vem se destacando como tema recorrente de estudos na área de gestão. A criação e reformulação de estratégias e ferramentas gerenciais, processo contínuo e bastante evidenciado nas últimas décadas, tem levado os estudos da área a novos caminhos e novos paradigmas são sempre apontados. O despontar das inovações tecnológicas trouxeram novas formas de relacionamento humano, que levaram a novas visões sobre a melhor forma de empreender, e é nessa corrente de transformações e questionamentos que as *Startups* começam a ser percebidas como um modelo de negócio inovador.

As *Startups* se caracterizam como negócios em estágio inicial de desenvolvimento. Os conceitos mais utilizados as definem como organizações que ainda não possuem processos estruturados, portanto, flexíveis a ideias e suposições e que possuem poucas informações do seu mercado. Além da flexibilidade na composição de processos, é necessário perceber que estas organizações estão à procura de um modelo de negócio que seja viável e, ao mesmo tempo, escalável e repetível, para isso, usam da tecnologia para construir negócios que tem na Inovação sua principal forma de gerar valor ao seu público.

Como exemplos de *Startups*, alguns casos mundialmente conhecidos podem ser citados. A *Airbnb* é um *Startup* que, através de uma plataforma online, permite que viajantes aluguem espaços de estadia ao redor do mundo. Em seu último investimento, no final de 2015, recebeu 100 milhões de dólares, passando a ser avaliada em \$25,5 bilhões de dólares. Outro exemplo é a rede social *LinkedIn*, voltada para relacionamentos profissionais, atualmente conta com mais de 225 milhões de usuários, a empresa criou um modelo em rede mais eficiente para recrutamento e propõe práticas para inovar o processo de seleção. Recentemente, foi adquirida pela *Microsoft* pela quantia de \$26,2 bilhões de dólares.

No Brasil, também podem ser apontados casos de sucesso. O aplicativo *Easy Táxi*, por exemplo, reformulou a relação com o cliente no mercado de táxis e hoje já possui mais de vinte milhões de usuários e atuação em trinta e cinco países. Outro destaque nacional é a *Sympa*, que apresenta uma plataforma inteligente para venda e gestão de ingressos e inscrições, o seu principal público são os produtores de eventos de pequeno e médio porte, em seus 4 anos de operação já totalizou mais

de 75 mil eventos realizados pela plataforma. Recentemente, recebeu aporte no valor de R\$ 13 milhões de reais.

Esses negócios têm apresentado inovações no relacionamento com o público, transpondo barreiras geográficas e indo além no alcance de mercado e resultam da necessidade de formulação de negócios que estejam mais alinhados com a dinâmica de um mercado consumidor cada vez mais impactado pelas inovações tecnológicas.

Esse movimento de Empreendedorismo e Inovação evidenciado pelas *Startups* é acompanhado pelo surgimento de redes que se desenvolvem em forma de ecossistemas em várias partes do mundo. Os ecossistemas são formados por agentes como as instituições de ensino superior, incubadoras, *coworkings*, aceleradoras, investidores, associações, o poder público e claro, os *startuper*s, como são chamados os membros das equipes de *Startups*. A atuação de cada um desses agentes contribui para a criação de um ambiente empreendedor, que promove o crescimento e fortalecimento do movimento em seus ecossistemas locais.

Ecossistemas que já se tornaram referências mundiais como o Vale do Silício e o país de Israel, polos do movimento de *Startups*, apresentam um número cada vez maior de empresas inovadoras de sucesso, o que revela a importância do ambiente no fortalecimento do Empreendedorismo inovador. No Brasil, Belo Horizonte apresenta um ecossistema bem evidente de Inovação e, em vários estados, comunidades de *Startups* já estão se fortalecendo. A tendência de crescimento do movimento em todo país é apontada pela *ABStartup*, Associação Brasileira de *Startups*, que já registrou mais de 20.000 *Startups* e empreendedores atuando no território nacional.

O movimento de *Startups* no Estado do Maranhão começa a tomar forma enquanto ecossistema, ao mesmo tempo em que ganha relevância no cenário nacional, haja vista a participação de *Startups* maranhenses na Campus Party 9, em janeiro de 2016. Segundo reportagem da Agência Sebrae de Notícias (2016), a Campus Party é considerada o maior evento de tecnologia e cultura digital do mundo, oferecendo espaço para discussões, troca de conhecimentos, Empreendedorismo, negócios, pesquisas, entretenimento e cultura *geek*. Dentre os espaços de Empreendedorismo e negócios do evento, oito *Startups* maranhenses foram selecionadas para participação, por apresentarem ideias inovadoras de base tecnológica com grande potencial para tornarem-se negócios lucrativos.

O grupo *Startup* Maranhão, entidade de representação do movimento no Estado, vem também incentivando e promovendo eventos locais sobre o assunto. Nos últimos dois anos, esses eventos têm reunido um público mais engajado, oportunizando discussões a respeito do crescimento e desenvolvimento do ecossistema local e também estimulando a criação de novos negócios. Essa movimentação indica um cenário promissor do mercado de Inovação da região maranhense.

Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade de identificar qual é o perfil das *Startups* maranhenses, a partir de dados coletados, e assim fornecer no futuro subsídios para as tomadas de decisões de agentes do ecossistema maranhense de Inovação, como o grupo *Startup* Maranhão, Instituições de Ensino Superior e o Governo, que poderão implementar ações mais assertivas para o fortalecimento do movimento no Estado, buscando contribuir com o desenvolvimento socioeconômico da região.

Este estudo pretende responder a seguinte problemática: “Qual é o perfil das *Startups* que compõem o ecossistema maranhense?”.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar o perfil das *Startups* que compõem o ecossistema no Estado do Maranhão. Como objetivos específicos têm-se: elaborar um questionário para coleta de dados sobre o perfil das *Startups*, coletar os dados das *Startups* que compõem o ecossistema maranhense, organizar e estruturar os dados do questionário aplicado às *Startups* maranhenses e interpretar os seus resultados.

Como organização deste trabalho, optou-se por uma estrutura em 5 capítulos, incluindo esta introdução que compõe o Capítulo 1. O Capítulo 2 constitui o referencial teórico com os principais conceitos sobre *Startups*. O Capítulo 3 apresenta a metodologia, descrevendo a classificação da pesquisa, detalhando o método utilizado no estudo. No Capítulo 4 segue a apresentação e a discussão dos resultados alcançados. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho.

2 STARTUPS

De acordo com Leite e Barreto Júnior (2013), durante a década de 1970, economistas usavam o termo *Startup* para definir a fase inicial de um negócio, propondo que após a fase de *Startup* viriam outras fases de desenvolvimento do negócio, como a fase de profissionalização e a fase de descentralização. Segundo Leal (2013), o termo *Startup* tornou-se popular internacionalmente, adquirindo o significado pelo qual é conhecido atualmente, entre 1996 e 2001, mesmo período da bolha da Internet, momento em que foi possível perceber as características de um modelo específico de negócio voltado para um mundo em que o grande público pode ser alcançado *online*.

Naquele momento, negócios podiam se relacionar com clientes da maneira menos presencial possível, a indústria de softwares, por exemplo, via um grande despontar na comercialização de programas de computadores que agora podiam ser negociados e distribuídos por meio da rede. Segundo Leite e Barreto Júnior (2013), nos anos 2000 percebeu-se o crescimento das chamadas “empresas *pontocom*”, que exploravam o potencial da Internet para negócios e se distanciavam de modelos convencionais de gestão por exigirem novos métodos de gerenciamento. A partir desse novo contexto de mercado, o termo *Startup* foi ganhando novos contornos e se estabelecendo como definição para um tipo específico de negócio.

Andrade (2012) aponta que este é um contexto repleto de possibilidades, característico de uma economia em evolução, onde *Startups* se destacam tanto por apresentarem um grande potencial de crescimento e geração de conhecimento e riqueza, quanto por possuírem a Inovação em seu DNA. No entanto, as definições de *Startup* ainda possuem pontos de divergência, pois cada autor destaca características diferentes ao formular uma definição.

O conceito de Ries (2012 p. 21) aponta a falta de certezas como uma constante no desenvolvimento de uma *Startup*: “uma *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Torres (2014, p. 12) retoma a ideia de Ries, mas destaca o caráter experimental da estruturação do negócio e a importância de a *Startup* focar em responder a uma necessidade do cliente: “uma *Startup* é uma organização desenhada para criar e experimentar soluções para um problema de um conjunto de pessoas”.

Perin (2016, p. 16), sugere um conceito que segue a linha das principais ideias apresentadas por Ries: “*Startups* são negócios de alto risco que surgem, validam, aprimoram e evoluem rapidamente seus modelos de negócios sustentáveis até vencerem ou não as incertezas do mercado”. Essa definição aponta o caráter temporal das *Startups*, que se caracterizam como negócios em surgimento, mas obviamente, pretendem alcançar uma forma consolidada, após “vencerem as incertezas do mercado”.

Para completar a definição de *Startup* neste trabalho, destaca-se o conceito de Blank e Dorf (2014, p.7) que serviu como referência para vários dos autores citados anteriormente:

Uma *Startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma *Startup* caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles.

Blank e Dorf (2014) destacam a temporalidade das *Startups* e elucidam o pensamento de um negócio escalável, recorrente e lucrativo, como um negócio inovador. Esses mesmos autores apontam estas características como maneira de diferenciar uma *Startups* de negócios convencionais também em fase inicial.

Essas diferentes definições apresentam características complementares que podem servir para compreensão do tipo de negócio que se caracteriza como *Startup*. Os pontos evidenciados por cada autor descrevem a interpretação de cada um para as necessidades, internas e externas, que as *Startups* buscam satisfazer no desenvolvimento de negócios inovadores.

Perin (2016) aponta como principal razão de existência de uma *Startup* a busca pelo melhor modelo de negócios. O modelo de negócio é a forma como a empresa obterá lucro, como ela colocará a solução construída a disposição do público e também como receberá por isso. Existem alguns modelos de negócios bem comuns entre as *Startups*, um exemplo é o modelo de aplicativo, onde a *Startup* disponibiliza um aplicativo que o cliente poderá instalar em seu dispositivo eletrônico, a *Startup* pode cobrar pela obtenção do programa ou lucrar através da exibição de publicidade no aplicativo. Como apontam Blank e Dorf (2014, p. 17), no início, o modelo de negócio de uma *Startup* caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições. No entanto, uma *Startup* pode descobrir o melhor modelo de negócio para implementar sua solução testando os que já são utilizados por outras empresas ou desenvolver o seu próprio.

Seguindo as definições e as obras dos vários autores até aqui apresentados, é possível destacar as três principais características dos modelos de negócios desenvolvidos por *Startups*: viável, repetível e escalável.

- **Viável:** a solução que a *Startup* pretende oferecer ao seu público precisa estar dentro do realizável com a tecnologia e recursos disponíveis e ser lucrativa. Esta característica é um destaque importante quando se considera que o cerne inovador das *Startups* pode levar a situações que exijam criação e desenvolvimento de recursos nunca antes imaginados ou testados.
- **Escalável:** capacidade que o negócio tem de crescer e se tornar forte de maneira rápida, esta característica está relacionada a capacidade que a empresa tem de fazer com que um cliente contagie outros tantos a fim de fazer do negócio algo bastante atraente, não pela propaganda que a empresa faz do produto ou serviço, mas porque a empresa foi pensada e estruturada para que isso acontecesse.
- **Repetível:** quando, de maneira pouco dispendiosa, o negócio pode ser copiado e replicado em outras localidades alcançando novos públicos, ou utilizando de uma mesma estrutura para alcançar outros setores econômicos, diversificando as fontes de lucro. Essa capacidade está diretamente relacionada à capacidade de expansão do negócio.

Uma forma de entender como cada uma dessas características diferencia as *Startups* dos negócios tradicionais é compará-los. Para isso, apresenta-se o Quadro 1, que compara o Facebook, atualmente a maior rede social do mundo, a uma padaria e foi construída a partir dos conceitos apresentados por Kayo (2013).

Quadro 1: Modelo de Negócio: Padaria vs Facebook

Característica:	Padaria	Facebook
Viável	Modelo de negócio reconhecidamente viável.	Continua procurando uma maneira de aumentar a receita e ser lucrativo.
Repetível	Não é repetível, pois não consegue vender o mesmo pão para vários clientes.	Precisa desenvolver o código uma vez e pode distribuir para todos os clientes.
Escalável	Não consegue atender outro país, outro estado, outra cidade e, às vezes, nem mesmo outro bairro sem proporcionalmente aumentar os seus custos.	Atende o mundo inteiro.

Fonte: Kayo (2013)

Após apresentados os conceitos e características para promover o entendimento do que é uma *Startup*, é importante compreender a evolução dos conceitos de Empreendedorismo e Inovação, que interliga momentos da história do desenvolvimento das relações humanas e da economia, levando à compreensão de determinados fatores que favoreceram o destaque de negócios como *Startups*.

2.1 Empreendedorismo e Inovação

Andrade (2012) utiliza a história de surgimento do termo *entreprenores*, que data do século XII, para mostrar como os mercadores da época já demonstravam características empreendedoras e, muito provavelmente, foram os primeiros a serem chamados dessa maneira. Esses primeiros empreendedores eram reconhecidos por sua capacidade de “fazer alguma coisa” e essa qualidade os destacava dentro de uma população. O autor continua sua análise, apontando como em cada momento das atividades comerciais que marcaram a história de desenvolvimento da sociedade, os verdadeiros empreendedores destacavam-se de alguma maneira por sua capacidade de realizar e alcançar resultados que os diferenciavam dos demais.

Dornelas (2008, p. 19) coloca o empreendedor como “uma pessoa diferenciada, com motivação singular e apaixonada pelo que faz”. Este mesmo autor retoma pontos do desenvolvimento histórico na sociedade, para mostrar que “o papel

do empreendedor foi sempre fundamental” (2001, p. 20). Essa característica de diferenciação acompanhou a figura do empreendedor ao longo do tempo.

Drucker (1986, p. 29) destaca que empreendedores “criam algo novo, algo diferente, eles mudam ou transformam valores”. Para este autor, Empreendedorismo não está relacionado ao fato de criar empresas novas, para ser considerado empreendedor um negócio tem que possuir características especiais.

O perfil diferenciado do empreendedor ainda é destacado por outros autores:

Empreendedores devem ser diferentes das pessoas que trabalham para grandes empresas. Não podem apenas sentar em seus cubículos e interagir com outras pessoas que fazem exatamente o que eles fazem ou que tiveram o mesmo tipo de treinamento. (NAGER, CLINT e NOUYRIGAT, 2012, p.38)

Companhias costumam apresentar processos bem estruturados, com pouco nível de flexibilidade, ambiente em que o empreendedor tem pouco, ou quase nenhum poder para mudança. Empreendedores apresentam um perfil mais inovador e visionário, não é confortável a esse profissional um ambiente onde o nível de transformação é limitado. Essa flexibilidade é característica marcante de negócios iniciantes e, portanto, das *Startups*.

Indo além, Dornelas (2008, p. 20) explica que o protagonismo do empreendedor nas últimas décadas é resultado da rapidez dos avanços tecnológicos, “vendo novas oportunidades eles são capazes de construir negócios inovadores”. Andrade (2012, p. 36) aponta que o Empreendedorismo está atrelado à transformação, sempre atendendo à novas demandas da sociedade de cada época da história. As organizações passaram a ser cada vez mais exigidas, precisando se empenhar na formulação de novas estratégias para conquistar novos mercados, desenvolvendo novos processos e formulando novos produtos e serviços. Então, a Inovação surge como grande potencial competitivo.

Drucker (1986, p. 25) afirma que a “Inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. O entendimento da Inovação como ferramenta do Empreendedorismo revela a relação essencial entre esses dois conceitos na construção de negócios diferenciados e competitivos.

Costa (2006) desenvolve, a partir de uma análise do trabalho do economista Joseph Schumpeter, um pensamento de que a Inovação é peça fundamental do processo de desenvolvimento econômico capitalista, apontando que

a evolução econômica se deve as rupturas de cenários e as introduções de novidades na maneira de funcionar do sistema.

Drucker (1986, p. 39-40) entende a Inovação como sendo a ideia de investir valor a determinado recurso, transformando o que até então não possuía valor em algo que gera riqueza e toma valor econômico. Seguindo essa definição, percebe-se que a Inovação sempre esteve presente na vida do homem, mas o que vemos nestas últimas décadas de desenvolvimento é uma renovação do próprio conceito de Inovação.

Inovação sempre existiu na nossa sociedade, mas o que vemos ultimamente é uma aceleração do processo de renovar. Inovar, em um ambiente econômico que tem se tornado mais desafiador e competitivo, não é mais uma opção, mas uma necessidade de sobrevivência, não apenas para as empresas, mas também para as nações. A Inovação é a arma cada vez mais decisiva na competição por espaços nobres na economia. (TAURION, 2012, p. 60)

Visualizar a necessidade de inovar no presente contexto econômico e atrelar este pensamento com o conceito de Empreendedorismo apresentado é um caminho para compreender os termos em que *Startups* se revelam como negócios diferenciados. Para Leite e Barreto Júnior (2013, p. 7) as *Startups* se diferenciam de outros pequenos negócios por utilizarem a Inovação como ferramenta para não se colocar de forma passiva em relação à demanda, buscando as melhores estratégias para rápida alavancagem de receitas e entrega de valor percebido aos seus clientes e a sociedade.

Para exemplificar a Inovação trazida pelas *Startups*, Ries (2012, p. 27) aponta os vários tipos de Inovação: “descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço em um novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos”.

Alguns desses exemplos de Inovação têm movimentado o mercado até então estável de alguns tipos de companhias. O Bradesco, uma das mais importantes instituições financeiras do Brasil, por exemplo, lançou em novembro de 2016 a terceira edição do programa InovaBRA, por meio do qual busca novos modelos de negócios aplicáveis ou adaptáveis aos produtos e serviços financeiros da instituição (BRADESCO, 2016). A realização da terceira edição deste programa revela o quanto a instituição está preocupada em utilizar a Inovação como estratégia de diferenciação e crescimento.

Na área *Fintech*, como vem sendo classificada a área de desenvolvimento de tecnologia para finanças, a Nubank mostra-se como um bom exemplo de concorrente dos serviços bancários. A *Startup* funciona como uma administradora de cartões de crédito e apresenta uma proposta de transparência e baixo custo aliados a comodidade da comunicação multicanal com o cliente, uma nova forma de apresentar um serviço já utilizado pelo grande público das instituições bancárias. Mais de 1,6 milhão de pessoas aguardam aprovação para uso de seus serviços de crédito e em sua quarta rodada de investimento recebeu aporte no valor de R\$ 208 milhões de reais, segundo Fonseca (2016).

Todo esse potencial de crescimento e desenvolvimento das *Startups* precisa estar acompanhado de métodos de gestão que permitam ao empreendedor usar a Inovação da maneira mais favorável a seus negócios. A seguir, apresentam-se as abordagens de duas das metodologias, que se baseiam nas experiências de sucessos e de fracassos de fundadores de *Startups*, o *Customer Development* e o *Lean Startup*. Elas são as mais difundidas no mundo das *Startups*.

2.2 Metodologias de Desenvolvimento de *Startups*

O desenvolvimento de negócios pelas *Startups* estimulou a criação de metodologias específicas de gerenciamento que conseguissem entender esses negócios como estruturas que saem dos padrões tradicionais de gestão, conforme abaixo apresentadas.

2.2.1 *Customer Development*

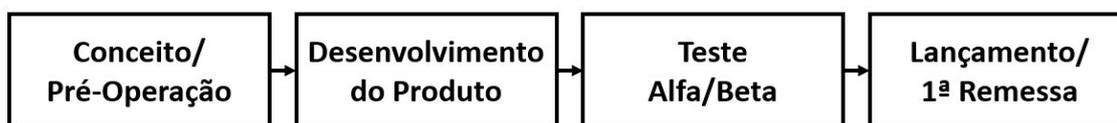
Traduzido como “Desenvolvimento de Cliente”, o *Customer Development* é a metodologia apresentada por Steve Blank e Bob Dorf (2014) no livro *Startup: Manual do Empreendedor*. Os autores propõem um método que desenvolve o negócio a partir do feedback, focando no aprendizado que é necessário obter para desenvolvimento de um produto de acordo com as reais necessidades do cliente. O objetivo da metodologia é contornar os problemas do modelo de Desenvolvimento de Produtos, que foca na execução de um plano que prepara um produto para o lançamento.

Steve Blank desenvolveu sua teoria do Desenvolvimento de Cliente em respostas a padrões que observou nos sucessos e fracassos de *Startups*. Ele começou a explicar as chaves dessa ideia em suas aulas nas universidades de Berkeley e Stanford. A primeira e mais importante: “Saia do escritório”. Converse com clientes. Não leve as coisas adiante e não passe muito tempo

desenvolvendo qualquer produto até que você saiba exatamente o que querem os clientes. (NAGER; CLINT e NOUYRIGAT, 2012, p.38)

A principal motivação para os autores desenvolverem o método, foi a não efetividade do Modelo de Lançamento de Novos Produtos para as *Startups*. Segundo Blank e Dorf (2014), esse modelo mais tradicional é viável apenas para empresas que já conhecem muito bem seu cliente, seu produto, seu mercado e que compreendam seus diferenciais competitivo, são poucas as *Startups* que se encaixam em tais critérios. Abaixo, na Figura 1, é apresentado o Modelo de Lançamento de Novos Produtos.

Figura 1: Diagrama de Lançamento de Novos Produtos



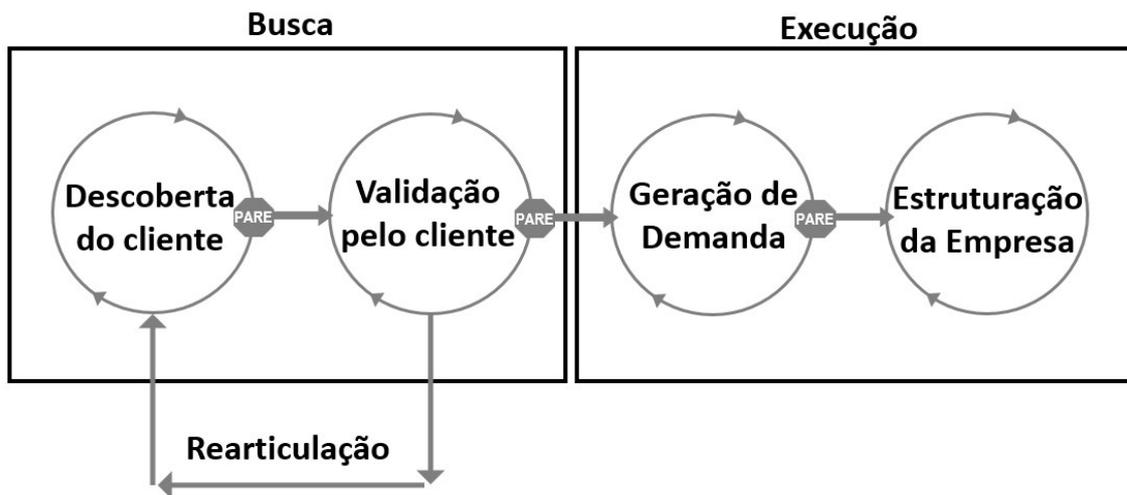
Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2014, p. 3)

Conforme a Figura 1, na primeira fase desse modelo de desenvolvimento o conceito do produto é desenvolvido com base nas aspirações do empreendedor, são definidas as principais características do produto e estratégias de comercialização são desenhadas. Através de um plano de negócios são conhecidos o tamanho do mercado, a concorrência e os aspectos financeiros. Na fase de Desenvolvimento do Produto as operações de produção e marketing do produto são desenvolvidas, todas as especificações do produto são definidas. Em seguida, a fase do Teste Alfa/Beta é onde o produto desenvolvido é apresentado a pequenos grupos de clientes para assegurar seu funcionamento e validar as especificações, a partir disso o plano de comunicação e promoção é desenvolvido. Na fase final o produto é lançado no mercado e o desempenho nas vendas passa a ser a métrica do sucesso do negócio.

Bastante diferente do Modelo de Lançamento de Novos Produtos, que tem como foco o desenvolvimento do produto, o modelo sugerido por Blank e Dorf tem foco no cliente e propõe ciclos constantes de interação entre a *Startup* e o público. Através da interação constante será possível validar hipóteses a respeito da ideia de negócio de maneira ágil e fazer as correções que forem necessárias para satisfazer o público praticamente em tempo real, é o que destacam Leite e Barreto Júnior (2013).

“A maioria das *Startups* carece de um processo estruturado para testar as hipóteses embutidas em seus modelos – sobre mercados, clientes, canais e preços para transformar estimativas em fatos” (BLANK e DORF, 2014, p. 20). A metodologia de Desenvolvimento de Cliente propõe que esse processo esteja estruturado em quatro etapas: Descoberta do Cliente, Validação pelo Cliente, Geração de Demanda e Estruturação da Empresa, conforme a Figura 2.

Figura 2: Processo de Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2014, p. 21)

Os autores destacam que cada etapa é representada por uma trilha circular para ressaltar o caráter recorrente de cada uma. As etapas devem ser executadas quantas vezes forem necessárias até que seja verificado o progresso necessário para avançar para a próxima, o que os autores chamaram de “velocidade de escape”. Ao descrever o processo detalhado na Figura 2, Blank e Dorf (2014) destacam o sinal de “pare” entre as etapas, este deve funcionar como um lembrete para que a etapa seja repensada e o aprendizado avaliado.

A primeira etapa é a de Descoberta do Cliente, Blank e Dorf (2014, p. 22) apontam que nessa etapa os empreendedores buscam traduzir a visão que se tem da empresa em hipóteses sobre cada componente do modelo de negócios e criar experimentos para testar e verificar a validade dessas hipóteses.

A Descoberta do Cliente envolve a validação das hipóteses do problema e da solução. A solução pode ser validada mostrando seu produto aos clientes e já obtendo opiniões sobre ele. [...]. Para cada validação realizada, é possível que o modelo de negócios seja ajustado e que novas hipóteses apareçam. (LEITE e BARRETO JUNIOR, 2013, p. 11)

A segunda etapa é a Validação pelo Cliente, busca-se validar o processo de venda e distribuição do produto. O objetivo é verificar se os clientes efetivamente pagarão pelo seu produto, através de testes mais rigorosos e numerosos que retratem a capacidade que o negócio tem de elevar a escala de venda e se tornar uma empresa lucrativa (BLANK e DORF, 2014, p. 24). Um ponto importante é que, caso não seja possível realizar a validação, é recomendável o retorno à primeira etapa, as primeiras investigações devem ser retomadas até que as informações necessárias para a etapa de validação estejam completas e sejam confiáveis.

Segundo Leite e Barreto Júnior (2013), estas duas primeiras etapas servem para verificar a essência do produto, seus principais clientes, preço, canais de distribuição e a definição de um modelo de negócios lucrativo. Por isso, apesentam-se dentro da primeira fase do processo, a fase de Busca. As outras duas etapas compõem a fase de Execução, onde o negócio começa a ser estruturado, para isso o nível de incertezas sobre o negócio deve ser reduzido ao mínimo, após a etapa de validação.

A terceira etapa é a Geração de Demanda, nesta etapa o que se torna importante é ganhar volume de vendas, é o momento de investir em publicidade e promoção, mas também controlar o ritmo de movimentação de capital. Nessa etapa é muito importante entender o tipo de mercado em que a *Startup* irá atuar, para que as estratégias sejam bem direcionadas (BLANK e DORF, 2014, p. 26 e 27). Leal (2013, p. 22) lembra que “estes mercados devem ser bem definidos e em cada um deles estratégias de competição, análises de concorrência e análise de riscos devem ser definidas”.

A última etapa é a Construção da Empresa. Blank e Dorf (2014, p.27) mencionam que a partir desse momento a *Startup* torna-se uma empresa. A empresa deve estar preparada para passar de uma empresa focada em aprender para uma empresa focada na execução. É hora de conquistar o grande público e a organização deve estar plenamente preparada para este momento. Os autores apontam também que neste momento a empresa deve tomar uma estrutura mais formal de departamentalização.

Para implementação da metodologia, Blank e Dorf (2014) estabeleceram 14 regras que consideram crucial para o desenvolvimento do processo, essas regras compõem o que os autores chamaram de Manifesto do Desenvolvimento de Clientes:

a) Regra Nº 1: Nada acontece dentro do escritório, só lá fora

O “Vá para a Rua” faz parte da filosofia do Desenvolvimento de Clientes. O empreendedor precisa coletar experiências diretamente com o público e isso só acontece fora das paredes do escritório.

b) Regra Nº 2: Casar o Desenvolvimento de Clientes com o Desenvolvimento Ágil

Os autores entendem o Desenvolvimento Ágil como o método para “rápida implementação, adaptabilidade e processos contínuos de descoberta utilizáveis por companhias de hardware e software” (BLANK e DORF, 2014, p. 30). O desenvolvimento do produto precisa seguir um método que permita que o fluxo de continua reconstrução do Desenvolvimento de Clientes possa favorecer a construção do produto.

c) Regra Nº 3: Falhar é parte integrante da Busca.

d) Regra Nº 4: Faça repetidos ajustes e rearticulações

As falhas precisam acontecer para que o processo de melhoria aconteça. A reformulação e reconstrução de conceitos acontecem a partir dos erros identificados em cada teste. Como a metodologia propõe um ciclo de teste de hipóteses, rearticulações precisam ser realizadas em um número não definido de vezes, mas quantas forem necessárias.

e) Regra Nº 5: Utilize um Quadro de Modelo de Negócios

Os autores questionam a efetividade de um Plano de Negócio dentro da realidade das *Startups*, na maioria das vezes o plano está baseado em fatos não testados e inconsistentes, além de apresentar um modelo estático de descrição do negócio. Propõem, portanto, a substituição do Plano de Negócios por um Modelo de Negócios.

“Um modelo de negócios descreve a interação entre os fatores principais que constituem uma companhia: proposta de valor; segmento de clientes; canais de distribuição; relacionamento com o cliente; receitas; recursos-chave; atividades chave; parceiros chave; estrutura de custos.” (BLANK e DORF, 2014, p. 32)

Os autores apresentam o Quadro do Modelo de Negócios, de Alexander Osterwalder (Figura 3), também chamado de *Business Model Canvas*, como uma tabela de indicadores em que as hipóteses poderão ser verificadas ao longo do processo de Desenvolvimento de Clientes.

Figura 3: Business Model Canvas

Nome: _____

O Quadro do Modelo de Negócios Pessoal de

<p>Quem a tua mãe (Público-Alvo Principal)</p>  <p>Quem são os segmentos de clientes aos quais a tua mãe se dirige para criar, entregar e capturar valor?</p> <p>Quem são os segmentos de clientes aos quais a tua mãe se dirige para criar, entregar e capturar valor?</p>	<p>O que tua mãe faz (Recursos-Chave)</p>  <p>Quais são as atividades essenciais que a tua mãe precisa realizar para entregar o seu valor?</p> <p>Quais são os recursos essenciais que a tua mãe precisa para entregar o seu valor?</p>	<p>Como tua mãe ajuda (Proposta de Valor)</p>  <p>Que benefícios a tua mãe oferece aos seus clientes?</p> <p>Que benefícios a tua mãe oferece aos seus clientes?</p>	<p>Como tua mãe entrega (Relacionamento com o Cliente)</p>  <p>Como a tua mãe entrega o seu valor aos seus clientes?</p> <p>Como a tua mãe entrega o seu valor aos seus clientes?</p>	<p>Quem tua mãe ajuda (Clientes)</p>  <p>Quem são os segmentos de clientes aos quais a tua mãe se dirige para criar, entregar e capturar valor?</p> <p>Quem são os segmentos de clientes aos quais a tua mãe se dirige para criar, entregar e capturar valor?</p>
<p>Quem a tua mãe faz (Recursos-Chave)</p>  <p>Quais são as atividades essenciais que a tua mãe precisa realizar para entregar o seu valor?</p> <p>Quais são os recursos essenciais que a tua mãe precisa para entregar o seu valor?</p>		<p>Como a tua mãe ajuda (Proposta de Valor)</p>  <p>Que benefícios a tua mãe oferece aos seus clientes?</p> <p>Que benefícios a tua mãe oferece aos seus clientes?</p>		
<p>O que tua mãe faz (Estrutura de Custos)</p>  <p>Quais são os custos essenciais que a tua mãe precisa para entregar o seu valor?</p> <p>Quais são os custos essenciais que a tua mãe precisa para entregar o seu valor?</p>		<p>O que tua mãe ganha (Fontes de Receita)</p>  <p>Quais são as fontes de receita essenciais que a tua mãe precisa para entregar o seu valor?</p> <p>Quais são as fontes de receita essenciais que a tua mãe precisa para entregar o seu valor?</p>		

Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2014, p. 59)

O Business Model Canvas possibilita o agrupamento visual de nove fatores, considerados pelos autores como os principais para a composição de um modelo de negócio, os fatores são (Blank e Dorf, 2014 p. 32):

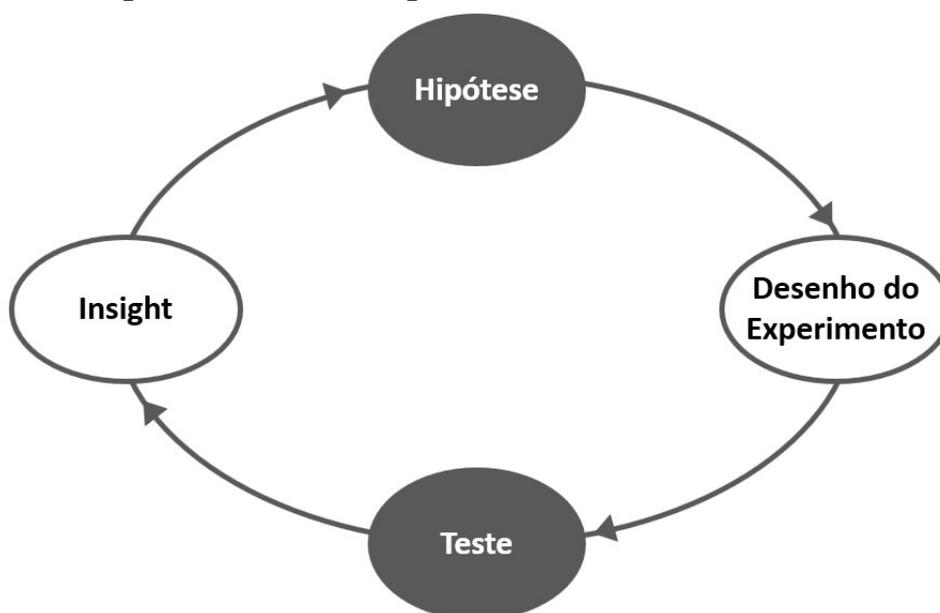
- *Proposta de valor*, que está embutida nos produtos, serviços e benefícios da empresa;
- *Segmentos de clientes*, tais como usuários, pagantes, mães ou jovens;
- *Relacionamento com o cliente*, meio de comunicação para cada demanda;
- *Receitas geradas*, originadas da proposta de valor;
- *Recursos-chave*, exigidos para viabilizar o modelo de negócios;
- *Atividades-chave*, necessárias para implementar o modelo de negócio;

- *Parceiros-chave*, que farão parte do negócio e sua motivação para isso;
- *Estrutura de custos*, resultante do modelo de negócio.

f) Regra Nº 6: Elabore experimentos e teste a validade de suas hipóteses

Todas as hipóteses devem ser testadas e os empreendedores precisam buscar formas de fazer os clientes transmitirem suas opiniões a respeito de cada uma delas, a partir desses resultados hipóteses podem se tornar fatos incontestáveis ou dar lugar a novas hipóteses. Mais uma vez é abordada a ideia de ciclo, como representa a Figura 4.

Figura 4: O Ciclo do Insight no Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2014, p. 34)

g) Regra Nº 7: Aja de acordo com o tipo de mercado

Esta regra aponta que nem todas as *Startups* são iguais. Entre as diferenças está a relação produto/mercado que exigirá estratégias diferentes de cada companhia. Definir o tipo de mercado em que a empresa irá atuar interfere em todas as fases da *Startup* e na fase inicial é um ponto importante do Desenvolvimento de Clientes.

h) Regra Nº 8: Nas *Startups* os indicadores são diferentes dos utilizados em companhias existentes

Nesta regra os autores relembram como ferramentas aplicadas a negócios tradicionais tendem a não funcionar de forma eficiente para as *Startups*. Para indicar progresso a *Startup* deve considerar principalmente sua capacidade de transformar suposições e hipóteses em fatos incontestáveis, em detrimento dos diversos indicadores financeiros mais comumente utilizados.

i) Regra Nº 9: Decisões rápidas, ciclo de tempo, velocidade e ritmo

Para completar a ideia de ciclos, abordada em algumas regras anteriores, o autor introduz aqui um pensamento de que é preciso também que o processo seja encaminhado de forma rápida para que os recursos, limitados na maioria dos casos, possam ser utilizados de forma eficiente. Se os avanços não ocorrerem de forma rápida, os recursos se esgotam e a *Startup* pode encontrar seu fim. É necessário que os ciclos aconteçam de forma eficaz para que as decisões sejam tomadas com base em fatos, mas também é preciso que sejam tomadas de forma rápida para que patamares mais altos sejam alcançados no tempo certo.

j) Regra Nº 10: Paixão é tudo

Aqui os autores levam ao máximo a relação entre o envolvimento dos membros com o sucesso de um *Startup*. É preciso de pessoas que estejam não só alinhadas com o objetivo do negócio, mas que estejam dispostas a entregar o melhor para o desenvolvimento da empresa. “Uma *Startup* composta por pessoas sem paixão está morta no dia em que abre as portas” (BLANK e DORF, 2014, p.39).

k) Regra Nº 11: Em uma *Startups*, os nomes de cargos são diferentes de uma grande companhia

A ideia central nesta regra é alinhar a realidade da *Startup*, cercada de incertezas e em constante transformação, com uma estrutura de cargos que se encaixe. Não é muito comum que os cargos em um negócio desse tipo estejam bem definido e com funções claras, os processos, na grande maioria das vezes, estarão incompletos ou serão, até mesmo, desconhecidos. Assim, espera-se que os executivos estejam abertos ao aprendizado, dispostos a buscar um negócio sustentável, dispostos a acompanhar o ritmo de mudanças, dispostos a desempenhar múltiplas funções e que possam encarar falhas com tranquilidade, pois elas garantem o aprendizado.

l) Regra Nº 12: Segure todo o Dinheiro até precisar dele

Preservar recursos é um dos motivos para criação da metodologia de Desenvolvimento de Clientes. Nesta regra Blank e Dorf reiteram que é preciso

transformar hipótese em fatos antes de usar os recursos para fazer o negócio crescer. É preciso organizar o processo e pensar em novas maneiras de poupar recursos até que se tenha certeza de qual é a direção correta, assim quando a direção for conhecida, o recurso poderá ser usado para escalar o negócio.

m) Regra Nº 13: Comunicar e compartilhar aprendizado

Os autores entendem o compartilhamento de informação como uma forma de descobrir novos aprendizados a partir das descobertas realizadas no processo de Desenvolvimento de Clientes.

n) Regra Nº 14: O sucesso do desenvolvimento de clientes começa com a concordância de todos na *Startup*

Toda a equipe, não só os fundadores ou o empreendedor, deve estar alinhada dentro da metodologia para que o processo seja encaminhado de maneira a se extrair o melhor de cada etapa e também para que a dinâmica diferenciada não cause problemas de comunicação, que poderão fazer oportunidades serem perdidas.

As Regras aliadas às etapas da metodologia de Blank e Dorf compõem um processo para que se desenvolva um negócio em um cenário incerto, sem que recursos sejam desperdiçados em um caminho equivocado. Segundo os autores, a meta do processo de Desenvolvimento de Clientes é “descobrir um negócio capaz de aumentar de escala de modo sustentável e, em última análise, lucrativo, antes de investir o dinheiro em caixa”.

A metodologia proposta por Blank e Dorf é importante para o desenvolvimento de *Startups*, pois tem inspirado, no mundo todo, o surgimento de novas metodologias. Na subseção a seguir é abordada a metodologia do *Lean Startup* de Eric Ries, ele mesmo reconhece a importância do método de Desenvolvimento de Clientes para as funções de negócio e marketing de uma *Startup*, que deviam ser consideradas tão importantes quanto as de engenharia e desenvolvimento de produto (Ries, 2012).

2.2.2 *Lean Startup*

Conhecido em português como o método *Startup Enxuta*, o *Lean Startup* é a metodologia proposta por Eric Ries no livro *A Startup Enxuta* (2012). Ries (2012, p. 10) acredita que “o sucesso de uma *Startup* não é consequência de bons genes ou de estar no lugar certo na hora certa. O sucesso de uma *Startup* pode ser construído

seguindo o processo correto, que pode ser aprendido, e, portanto, ensinado”. Essa abordagem se desenvolve a partir de diversas ideias prévias de administração e desenvolvimento de produto, incluindo a manufatura enxuta, o *design thinking*, o desenvolvimento de clientes (*Customer Development*) e o desenvolvimento ágil.

Segundo Ries (2012), a metodologia *Lean Startup* coloca os esforços da *Startup* como experimentos que testam sua estratégia para ver quais partes são brilhantes e quais são absurdas, nesse modelo um experimento é mais do que apenas uma pesquisa teórica: também é o primeiro produto. O primeiro experimento a ser bem-sucedido permitirá que o gerente desencadeie sua campanha reunindo os recursos disponíveis e adicionando funcionários para cada novo experimento ou iteração e no final começando a construir um negócio em volta do produto certo. Quando o produto estiver pronto para ser distribuído de modo amplo, já terá estabelecido clientes, solucionado problemas reais, e oferecerá especificações detalhadas para o que precisa ser desenvolvido.

Ao contrário de um planejamento estratégico tradicional ou um processo de pesquisa de mercado, essa especificação estará enraizada no feedback do que está em funcionamento hoje, em vez de ser uma antecipação do que talvez funcione amanhã (RIES, 2012).

A metodologia de Ries segue cinco princípios básicos:

a) Empreendedores estão por toda parte

Retomando o conceito deste autor, *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Para Ries (2012), empreendedores são cada uma das pessoas que trabalham em uma organização com essas características. Isso significa que a abordagem da *Startup* Enxuta pode funcionar em grupos ou organizações de qualquer tamanho, em qualquer setor ou atividade. Estabelecer este princípio como base da metodologia também é uma forma de colocá-la como adaptável a qualquer situação de acordo com a realidade do empreendedor que está trabalhando.

b) Empreender é administrar

O contexto de extrema incerteza de negócios como *Startups* requer a observação de um tipo de gestão, especificamente constituída para a sua realidade e, portanto, empreender deve ser entendido como um termo que retoma os cuidados de administrar. O autor propõe ainda que “empreendedor” deveria ser um cargo em

toda empresa que pretende usar Inovação para crescer, no sentido de que empreender exige certa disciplina e o acompanhamento de métodos específicos.

c) Aprendizado validado

Startups existem para desenvolver um negócio sustentável e Ries (2012) propõe que o progresso neste caminho pode ser quantificado através do aprendizado validado pela organização. A aprendizagem validada é a motivação maior dos experimentos propostos pelo autor, através dos quais os empreendedores poderão testar cada elemento de sua visão para desenvolver seus negócios com o menor número de incertezas. O desenvolvimento de um produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês) é um dos experimentos mais importantes das metodologias propostas por Ries.

Um produto mínimo viável (MVP) é a forma mais rápida e menos custosa para fazer o negócio acontecer e através dele verificar todas as etapas do negócio da produção a venda, não é necessariamente o menor produto imaginável. A ideia do MVP é ajudar os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido e com o menor esforço possível, conforme apresenta a Figura 5 abaixo.

Figura 5: Como construir um produto mínimo viável



Fonte: Adaptado de WALTON (2015)

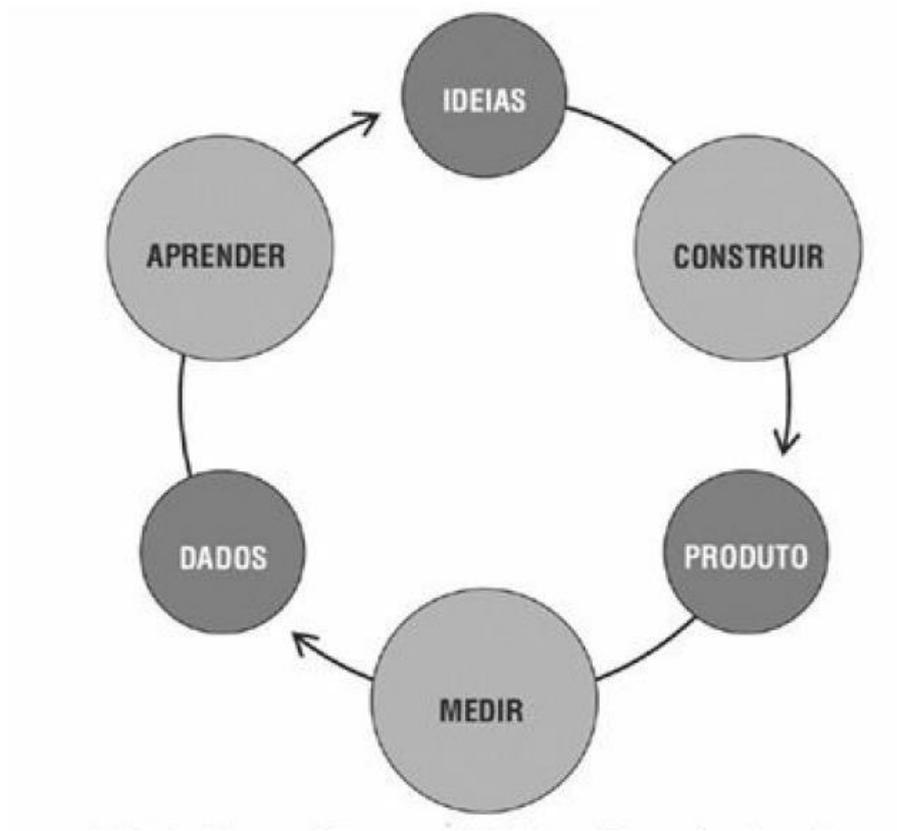
A Figura 5 exemplifica como um MVP deve ser construído, tendo como exemplo de um produto final o carro. No primeiro processo, 'Como não construir um produto mínimo viável', o primeiro MVP seria a roda. Nesse caso o que se estará oferecendo é uma parte do produto e o aprendizado seria a respeito daquela parte específica do produto. O que se propõe com o experimento do MVP está mais relacionado com o segundo processo, 'Como construir um produto mínimo viável', em que o MVP do carro seria um *skate*, que é uma opção rápida, mais barata e de menor esforço para se experimentar o valor proposto, que é um modo eficiente de locomoção. Através deste exemplo, é possível perceber que o MVP não deve ser desenvolvido se pensando em como o produto final deverá se parecer, mas como o produto gera valor para seu usuário.

d) Construir-Medir-Aprender

Em essência uma *Startup* é criada para transformar uma ideia em um produto capaz de gerar um negócio sustentável, mas nesta abordagem este processo acontece considerando o feedback contínuo do cliente. Através dos experimentos e do MVP, a metodologia *Lean Startup* propõe medir as reações dos clientes e aprender se é o caso de Pivotar ou perseverar nas ideias. Nesse processo de aprendizagem o erro é fundamental, segundo Blank e Dorf (2014), é a capacidade de aprender quando identificar falhas que diferencia uma *Startup* de sucesso.

O ponto central da metodologia *Lean Startup* é o ciclo Construir-Medir-Aprender (Figura 6 abaixo). Este processo é contínuo, e o objetivo é que ao fim de cada ciclo a equipe de trabalho tenha descoberto valorosas verdades sobre as expectativas presentes e futuras do negócio da *Startup*. Além disso, a construção e reconstrução de processos, através da aprendizagem validada, dentro da *Startup* visa a aceleração desse ciclo, o objetivo é que o tempo entre a concepção de uma ideia e o aprendizado sobre ela, após as outras etapas do ciclo, seja cada vez menor.

Figura 6: Ciclo de feedback Construir-Medir-Aprender



Fonte: Adaptado de Ries (2012)

e) Contabilidade para Inovação

A fim de melhorar os resultados do Empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para *Startups* e para as pessoas responsáveis por elas.

Todo o processo desenvolvido por Ries (2012) leva à ideia por trás do conceito de Pivotar. De maneira direta, o aprendizado que o Ciclo de feedback proporciona aliado à Contabilidade para Inovação deverão dar ao empreendedor entendimento suficiente de seu negócio para que seja possível identificar com clareza o momento em que será necessário decidir sobre uma grande mudança. A pergunta que Ries propõem que seja respondida é: “Estamos fazendo progresso suficiente para acreditar que nossa hipótese estratégica original é correta ou precisamos fazer uma grande mudança?” (RIES, 2012, p. 108). Pivotar é tomar a decisão de fazer uma correção de curso, mas de maneira estruturada e projetada a fim de testar uma nova hipótese fundamental acerca da solução que está sendo construída, mantendo os

custos e perdas no menor nível possível. Mas é claro, não é descartada pelo autor a possibilidade de não ser necessário Pivotar, quando a *Startup* poderá perseverar no caminho e práticas que está seguindo.

A metodologia *Lean Startup* trabalha com a aplicação prática destes princípios, com o objetivo de promover o desenvolvimento de um negócio sustentável, estruturado em torno de uma visão concebida através do aprendizado e da experimentação.

As metodologias apresentadas até aqui retratam os princípios que inspiram o ambiente interno das *Startups*, enquanto empresas que se desenvolvem com base na Inovação. No entanto, para que o valor gerado por esses negócios alcance as principais características já citadas anteriormente, ser viável, ser escalável e ser repetível, o ambiente externo terá igual grau de importância, assunto este abordado na próxima seção.

2.3 Ecossistemas das *Startups*

Para alcançar cada um de seus objetivos, uma organização dependerá da ação de agentes que circundam sua área de mercado, sejam eles fornecedores, clientes ou órgãos de regulamentação. Um ecossistema é estabelecido quando todas essas partes contribuem mutuamente para a manutenção do sistema de geração de valor no qual estão inseridas. Segundo a Investopedia (2016), cada negócio no ecossistema afeta e é afetado pelos outros, criando uma relação em constante evolução em que cada empresa deve ser flexível e adaptável para sobreviver, como em um ecossistema biológico. De acordo com Furlan (2014), ecossistemas são uma forma de desenvolver negócios de modo cooperativo, considerando a necessidade de que organizações estejam relacionadas para gerar valor.

Os ecossistemas estimulam a otimização contínua dos negócios e possibilitam que empresas se influenciem mutuamente na concepção e desenvolvimento de novos produtos e serviços, são essenciais para a manutenção do papel da Inovação no crescimento econômico. Como aponta Perin (2015), o número de empreendedores em várias partes do mundo é cada vez maior, pois as oportunidades surgem todos os dias, mas onde ou em que ambiente de mercado esses empreendedores poderão desenvolver seus negócios é uma questão muito pertinente quando se pensa no valor dos ecossistemas para o desenvolvimento de negócios.

Retomando o conceito de Ries (2012), de que *Startups* são negócios se desenvolvendo em ambiente de extrema incerteza, torna-se clara a necessidade de atuação em ecossistemas como estratégia de sobrevivência destes negócios. A atuação em rede é uma maneira de estas empresas encontrarem caminhos para tornarem-se negócios escaláveis, repetíveis e viáveis. Pois, conectadas com o ambiente ao seu redor, as *Startups* estarão mais próximas de qualquer oportunidade de desenvolvimento que possa ser identificada.

Hwang (2015) destaca os ecossistemas como essencial para as *Startups*, fazendo uma comparação com ecossistemas biológicos, no qual aponta que os ecossistemas têm para as *Startups* a mesma importância que Amazônia tem para a vida animal. Aponta ainda que enquanto uma *Startup* pode gerar riquezas para alguns indivíduos, os ecossistemas podem gerar fortuna para a sociedade, se renovando ao longo do tempo e gerando mais riqueza.

Arruda et al. (2013) destaca que *Startups* têm maiores chances de sucesso quando inseridas em um ecossistema empreendedor que estimule o desenvolvimento empresarial e a Inovação. O autor usa como referências o Vale do Silício e o país de Israel, que a cada ano produzem mais *Startups* de sucesso que outras nações demorariam anos ou décadas para produzirem, ainda que os ambientes nos quais ambos estejam inseridos sejam completamente diferentes.

Nesses ecossistemas são várias as entidades produtoras ou fomentadoras de Inovação: empresas, Universidades, institutos de pesquisa, organizações trabalhistas e empresariais e órgãos governamentais responsáveis por planejar ou financiar atividades de pesquisa e desenvolvimento (SANTOS, 2016, p. 16). Os vários agentes envolvidos estimulam os empreendedores locais a desenvolver negócios mais inovadores, como o governo estimulando o setor privado local a se reestruturar e investir em Inovação, atraindo novos empreendedores para a região, e as Universidades, atraindo pessoas com espírito empreendedor que venham a desenvolver conhecimentos criando novos produtos e serviços, conforme Perin (2015, p.75).

Cada ecossistema possui características próprias de um determinado território. Dessa forma, diferentes nações, ainda que inseridas em contextos distintos, são capazes de construir ecossistemas empreendedores próprios que podem estimular o surgimento de empresas de sucesso. Para isso, é necessário compreender as forças e fraquezas particulares daquela comunidade ou país e

desenvolver o ecossistema de acordo com as necessidades da realidade local (Arruda *et al*, 2013).

Sobre essa visão de que cada região pode construir seu próprio ecossistema de Inovação, Ries (2012) aponta que os recursos mais importantes no desenvolvimento de *Startups* são os que estão disponíveis na região em que o negócio começa a ser desenvolvido, estes são os que primeiro serão acessados e que exigirão menos esforço para isso. O autor defende que não há mais a necessidade de se estar em grandes centros de Inovação como o Vale do Silício para encontrar outros empreendedores que cooperem mutuamente, destacando que os ecossistemas de *Startups* estão se tornando mais comuns, porque são uma parte importante do Empreendedorismo desenvolvido por este tipo de negócio.

O Vale do Silício, região da cidade de São Francisco no Norte da Califórnia, nos Estados Unidos, é reconhecidamente o ecossistema de Inovação mais produtivo no mundo. Há muito pioneirismo envolvido com a região, os casos de sucesso de *Startups* mais famosos do mundo, como a Apple, o Google, o Facebook e o Whatsapp surgiram de iniciativas da região. Em outubro de 2014, entre as três companhias mais valiosas do planeta, duas (Apple e Google) estão sediadas na região (NORMAND, 2014).

Outro ecossistema de destaque mundial é Israel. O País por muito tempo viveu a sombra de uma imagem relacionada aos conflitos com nações vizinhas no Oriente Médio, mas nos últimos anos o Empreendedorismo da região tomou destaque mundial com a grande popularidade de *Startups* originadas no país, como o Wix, um sistema de construção de sites utilizado por mais de 40 milhões de pessoas no mundo todo, e o VIBER, um dos principais aplicativos de mensagens online, que possui mais de 300 milhões de usuários no mundo todo (BOCCIA, 2014). Em 2015, foram fundadas mais de 1.400 novas *Startups* de tecnologia no país e mais de 9,2 bilhões de dólares foram investidos por empresas estrangeiras e locais para adquirir empresas de tecnologia israelenses (BLOCHING e LEUTIGER, 2016).

No Brasil, um ecossistema que se destaca é Belo Horizonte, onde desde 2005 a Google implantou um de seus escritórios, atraindo um movimento de Empreendedorismo inovador para região, que hoje é chamada de *San Pedro Valley*, trocadilho que compara a região ao Vale do Silício, *Silicon Valley* em inglês (BELLUCCI, 2016). Segundo Perin (2016), o ambiente criado na região tem atraído pessoas do mundo todo e possui um forte engajamento de vários agentes além das

próprias *Startups*, como o governo, coworkings e incubadoras. Incubadoras são estabelecidas como uma empresa ou como um projeto de organização que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.

A *ABStartups*, Associação Brasileira de *Startups*, entidade de representação do movimento no Brasil, desde 2011, vem desenvolvendo ações para estimular o desenvolvimento do ecossistema brasileiro de *Startups*. Incentivando movimento através de produtos como o CASE – Conferência Anual de *Startups* e Empreendedorismo, o maior evento para *Startups* da América Latina, que em sua terceira edição, em 2016, reuniu mais de 6000 empreendedores. E buscando mapear as *Startups* brasileiras, através do *StartupBase*, que é maior banco de dados de *Startups* do Brasil, que tem cadastradas informações sobre mais de 20.000 *Startups* e empreendedores que atuam no território nacional (ABSTARTUP, 2016).

O Itaú, banco de atuação forte em todo país, em 2015, através de parceria com a *Redpoint e.ventures*, fundou o Cubo que se define como uma organização sem fins lucrativos com a missão de ser um agente de transformação do ecossistema, uma ferramenta para o mercado (CUBO, 2016). Localizado na cidade de São Paulo, o empreendimento oferece espaço de coworking, espaço de trabalho compartilhado ocupado de maneira colaborativa, e estrutura para eventos corporativos com o intuito de se tornar um grande centro da área de Inovação em negócios. Segundo Zuini (2015), o CUBO usa a estrutura de um edifício inteiro para criar um ambiente onde empreendedores, investidores, grandes empresas, Universidades, estudantes e outros agentes do ecossistema de *Startups* possam se encontrar, um conceito inspirado no ambiente de Inovação do Vale do Silício. Iniciativas como essa, revelam que grandes empresas brasileiras também estão preocupadas em contribuir com esse movimento de Empreendedorismo inovador.

No Estado do Maranhão, o movimento das *Startups* está se fortalecendo e *Startups* locais começam a ganhar destaque em eventos nacionais. Nas últimas edições da Campus Party Brasil, por exemplo, foi crescente o número de *Startups* maranhenses selecionadas para o programa *Startup & Makers*, sendo quatro *Startups* em 2015 e oito *Startups* em 2016, segundo Silva (2016). Neste programa, as *Startups* são avaliadas considerando Maturidade, Modelo de Negócios, Equipe e Inovação, as selecionadas participam do evento fazendo exposição do negócio e em atividades de mentoria e networking, palestras e painéis (INSTITUTO CAMPUS PARTY, 2017).

Segundo o site da organização do evento, a Campus Party é a maior experiência tecnológica do mundo que une jovens *geeks* em torno de um festival de Inovação, Criatividade, Ciências, Empreendedorismo e Universo Digital (CAMPUS PARTY, 2016).

Algumas *Startups* maranhenses já conseguiram se destacar no cenário nacional. A Infortask, por exemplo, saiu como vencedora do concurso “Conte sua História”, realizado pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, durante a Campus Party Brasil 9, em 2016. A empresa foi selecionada na etapa online da competição e, após apresentação ao vivo com outras 4 concorrentes finalistas, foi escolhida pelo júri como a mais promissora entre as *Startups* participantes, por já ter um modelo de negócios consistente e clientes que usam a plataforma (Leal, 2016). A Infortask é uma empresa que oferece um sistema simples e prático para o gerenciamento de atividades através de aplicativos para aparelhos portáteis e web (INFORTASK, 2017).

O movimento local em torno do assunto também acontece através dos vários eventos que aconteceram no Estado, em 2016, para tratar sobre *Startups*, Empreendedorismo e Inovação. O *Campus Party Experience*, por exemplo, foi realizado no mês de março e organizado pelo curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, em parceria com a Liga Universitária Empreender e com o grupo *Startup* Maranhão, grupo de empreendedores que visam estimular o desenvolvimento das *Startups* no Estado e futuramente tornar-se a associação das *Startups* maranhenses. O intuito era aproximar a vivência empresarial das *Startups* participantes da Campus Party Brasil 2016 dos universitários da Instituição (CORRÊA, 2016). O evento logo foi replicado em uma nova edição chamada de *Startup Experience*, que aconteceu em julho, no São Luís Shopping, importante shopping center da capital, alcançando uma nova parcela de público e dessa vez apresentando as experiências das *Startups* vencedoras do primeiro *Startup Weekend* realizado em São Luís (ASCOM, 2016). O *Startup Experience* foi realizado pelo grupo *Startup* Maranhão e pela Liga Universitária Empreender. A Liga Universitária Empreender é um grupo formado de estudantes da Universidade Federal do Maranhão, que organizam e realizam eventos como palestras, cursos, treinamentos, entre outros tipos de eventos com o objetivo de conhecer mais sobre Empreendedorismo e novas práticas da área, compartilhando o conhecimento com o grande público (LUE, 2015).

O *Startup Weekend* é o maior evento de *Startups* do mundo, ocorre durante 54 horas onde os participantes são desafiados a estruturar negócio a partir do zero, começando com uma ideia, sendo realizado em mais de 50 países. O formato de evento, já consolidado como promotor do Empreendedorismo das *Startups*, foi pela primeira realizado no Estado do Maranhão e no mesmo ano ganhou duas edições. A primeira realizada em maio de 2016, aconteceu em São Luís na Faculdade UNDB, e a segunda realizada em outubro, aconteceu em Imperatriz. (O ESTADO, 2016; G1 MA, 2016; IMIRANTE.COM, 2016)

Aconteceu ainda o evento *Startup Conference*, promovido pela faculdade *Devry São Luís*, no mês de maio, durante três dias de programação aconteceram várias palestras para tratar sobre o tema de Empreendedorismo e Inovação que envolve as *Startups* e também oportunizar mais conhecimento sobre o funcionamento de negócios do tipo para o público (DEVRY, 2016).

Em novembro de 2016, aconteceu em São Luís a primeira edição da TECH Nordeste, maior evento de tecnologia da região. Idealizado pelo Sistema SEBRAE Maranhão, o fórum procurou promover discussões sobre ciência, tecnologia e Inovação sustentáveis para o desenvolvimento da região Nordeste. As *Startups* foram destaque durante o evento através do programa *Investor Day*, no qual oito *Startups* Maranhenses tiveram a oportunidade de apresentar seus negócios a uma banca composta por quatro investidores, receber feedback e pleitear a possibilidade de receber investimentos para seus negócios (TECHNORDESTE, 2016).

Mais recentemente, no mês de dezembro de 2016, ocorreu o lançamento do primeiro *Open Space* do Maranhão. Intitulado *Creative Labs An Innovation Space* o espaço vai funcionar nas dependências da faculdade UNDB e foi idealizado pela *Creative Pack*, em parceria com a Instituição de Ensino, com o intuito de se tornar um lugar comum, onde pessoas se encontram para discutir ideias, trabalhar, e transformar essas mudanças em realidade, segundo UNDB (2016).

O Governo do Estado do Maranhão, através do Edital Inova Maranhão, apoiou diversas *Startups*, do qual três foram selecionadas e estão sendo aceleradas em Campinas (SP) participando de uma nova fase do programa. Nesta fase, chamada de “Aceleração”, os empreendedores atuarão principalmente na validação de seu modelo de negócios e desenvolvimento da solução para o mercado encontrado (GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, 2017). Em um período de três meses eles receberão consultoria da Baita Aceleradora e da Softex, instituições que

oferecem serviços especializados para que as empresas cresçam e tornem-se competitivas, reduzam custos e gerem empregos qualificados.

O acontecimento dessas ações, eventos e projetos, reunindo um público variado, através de iniciativas variadas que envolvem desde grupos de estudantes e entusiastas até empresas privadas, é o principal indicador de que o movimento das *Startups* está evoluindo no Estado e que muito ainda pode ser feito para desenvolvimento desses negócios na região.

3 METODOLOGIA

Para Gerhardt e Silveira (2009) é interesse da metodologia dar validade ao caminho escolhido para o desenvolvimento da pesquisa. Neste capítulo do trabalho são apresentadas as informações necessárias para entendimento desta pesquisa.

3.1 Métodos e Meios Técnicos

Para Vergara (1998, p. 45) a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Esta pesquisa apresenta uma natureza descritiva, pois tem como objetivo coletar dados e descrever informações para revelar as características das *Startups* maranhenses e entender mais sobre o desenvolvimento desses negócios na região.

Este estudo usa a abordagem quantitativa no tratamento das informações para retratar as características identificadas nas *Startups* pesquisadas. De acordo com Fonseca (2002), esta abordagem se caracteriza pela objetividade e é indicada para tratar de amostras consideradas representativas de uma população, nessa abordagem os dados da pesquisa são tratados com determinado raciocínio matemático, pois os resultados podem ser quantificados. Neste trabalho os dados foram organizados de maneira lógica para compor gráficos e um quadro usados na apresentação dos resultados, sendo também apresentados de forma direta, nos casos em que a composição de gráficos não foi possível.

Para realização do estudo foram utilizadas duas modalidades de pesquisa: a) a pesquisa bibliográfica foi utilizada para levantar literatura a respeito das *Startups*, a fim de entender como esse tipo de negócio vem se desenvolvendo nos últimos anos e compor o referencial teórico apresentado; b) após a pesquisa bibliográfica foi realizada a pesquisa por levantamento. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa por levantamento é particularmente utilizada em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser realizado, como é o caso deste trabalho, por levantamento de uma amostra, ou ainda, por levantamento de uma população, para tanto, utiliza-se um questionário ou entrevistas para coleta de dados. Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pelo método de pesquisa de coleta de dados através do instrumento questionário, que se encontra disponível no Apêndice A.

3.2 Unidade de Análise

Segundo Gil (2008, p.89), é importante definir qual é o universo atingido pelo estudo, desse modo, “o universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, o todo que é objeto da pesquisa que será estudado. Enquanto isso, a amostra é “um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2009, p. 92). A população que este trabalho investigou é composta por diversas *Startups* que atuam no Estado do Maranhão, Brasil.

3.3 Percurso Metodológico

Nesta seção apresenta-se as etapas decorridas durante a realização deste trabalho para alcance dos objetivos geral e específicos estabelecidos.

- a) **Etapa 1 – Elaboração do Questionário:** através de pesquisa bibliográfica fez-se o levantamento de questionários utilizados por estudos realizados em outros estados do País, com o objetivo de verificar como as *Startups* estão sendo estudadas e obter referências a respeito de instrumentos de levantamento eficientes para este tipo de estudo. Adaptou-se o questionário de autoria do Sebrae Paraná, utilizado no estudo “MAPEAMENTO DO PERFIL DAS *STARTUPS* PARANAENSES” de 2015, para a elaboração do questionário utilizado neste estudo, disponível no Apêndice A, que foi transposto para a ferramenta *Google Formulários*, possibilitando uma aplicação do instrumento de pesquisa de maneira mais efetiva.
- b) **Etapa 2 – Coleta de Dados:** após contato com o grupo *Startup* Maranhão e acesso ao banco de dados das *Startups* maranhenses construído pelo próprio grupo, foi possível entrar em contato com representantes das 38 *Startups* identificadas, que poderiam contribuir com este estudo respondendo ao questionário disponibilizado online através da ferramenta de pesquisa *Google Formulários*. Além disso, o *link* com o questionário foi divulgado nas redes sociais, em páginas e grupos relacionados à comunidade de *Startups* do Estado do Maranhão. No período de 05 de agosto à 14 de setembro de 2016, foi possível coletar informações sobre 29 *Startups* que se apresentaram em atividade no Estado.

- c) **Etapa 3 – Processamento dos dados:** ao fim da coleta, os dados foram baixados da plataforma *Google Formulários* e utilizou-se o software de planilhas *Microsoft Office Excel* para manipulação dos mesmos e estruturação dos números, informações e gráficos utilizados no capítulo 5, Resultados e Discussão.
- d) **Etapa 4 – Análise dos dados:** após a visualização geral dos resultados obtidos no levantamento, as informações foram organizadas e interpretadas para compor o capítulo 5, Resultados e Discussão, em que serão apontados os dados que caracterizam as *Startups* maranhenses, suas discussões com outros autores e levantamentos relacionados as *Startups*.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados e discussões dos dados coletados durante a pesquisa apontando-se as características identificadas das *Startups* maranhenses.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As 29 *Startups* maranhenses alcançadas por esta pesquisa são identificadas em ordem alfabética no Apêndice B deste trabalho. Os dados coletados foram agrupados de maneira lógica para possibilitar a análise quantitativa à que este trabalho se propõe, sendo, portanto, apresentados através dos gráficos e do quadro constantes neste capítulo. O agrupamento lógico dos dados não foi possível para a totalidade das informações coletadas, as informações não agrupadas em gráficos são apresentadas no decorrer do texto.

O questionário foi elaborado em 5 seções. A primeira seção apresentou questões iniciais que serviram para registro das *Startups*, revelando os nomes e os contatos, além da localidade em que os negócios estão sediados. O Gráfico 1 apresenta a distribuição das *Startups* Maranhenses por município. É possível perceber a grande concentração de negócios na capital do Estado, São Luís, ao todo foram 21 *Startups* identificadas na cidade. A segunda maior cidade do Estado, Imperatriz, revelou um número considerável de negócios, sendo 7 no total. Do município de Capinzal do Norte houve uma representante, a *Startup* Ecoope, que atua na área de agronegócios.

O número expressivo de *Startups* apenas nas duas principais cidades maranhenses, condiz com o que é apontado por Ries (2012), os recursos locais são muito importantes para o desenvolvimento de *Startups*. Cidades estruturadas são necessárias para o surgimento desses negócios, que para se desenvolverem dependem de acesso a recursos da forma mais fácil possível.

Gráfico 1: *Startups* maranhenses por município

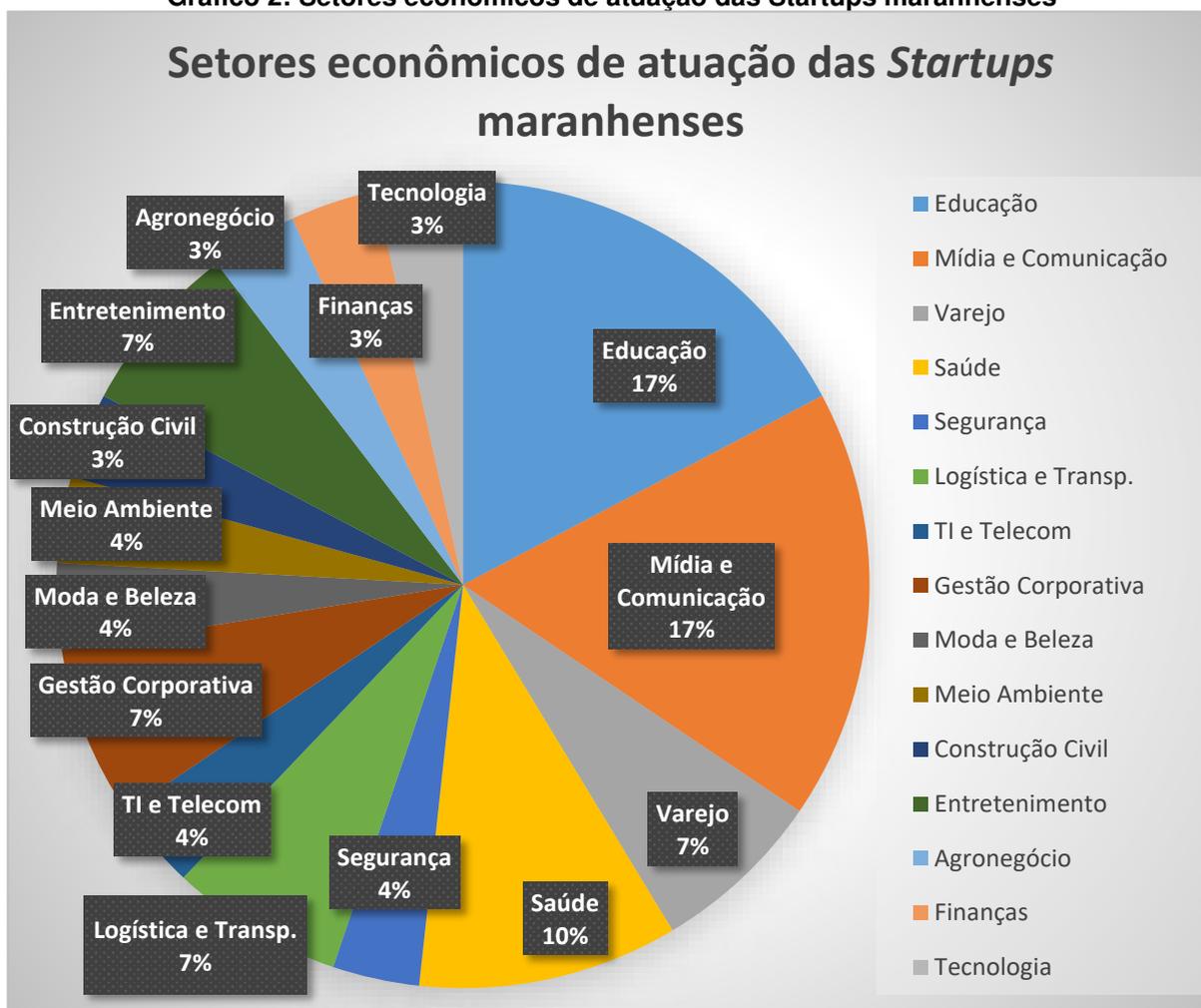


Fonte: Elaboração do próprio autor

Geograficamente, São Luís e Imperatriz influenciam regiões diferentes do Estado, a capital está localizada na região norte e a segunda na região sudoeste. O que revela a possibilidade do desenvolvimento de dois polos diferentes de Inovação no Estado.

Na segunda seção do questionário foram coletadas informações para classificação do negócio. O primeiro questionamento desta seção revela os setores econômicos de atuação das *Startups* maranhenses e, apesar da concentração de *Startups* em apenas 2 cidades do Estado, entre as participantes do levantamento são diversos os setores econômicos de atuação. Conforme revela o Gráfico 2, foram identificadas *Startups* maranhenses atuando em 15 setores econômicos diferentes, com um pouco mais de destaque para os setores de Educação e Mídia e Comunicação, com 5 *Startups* trabalhando em cada um desses.

Gráfico 2: Setores econômicos de atuação das *Startups* maranhenses



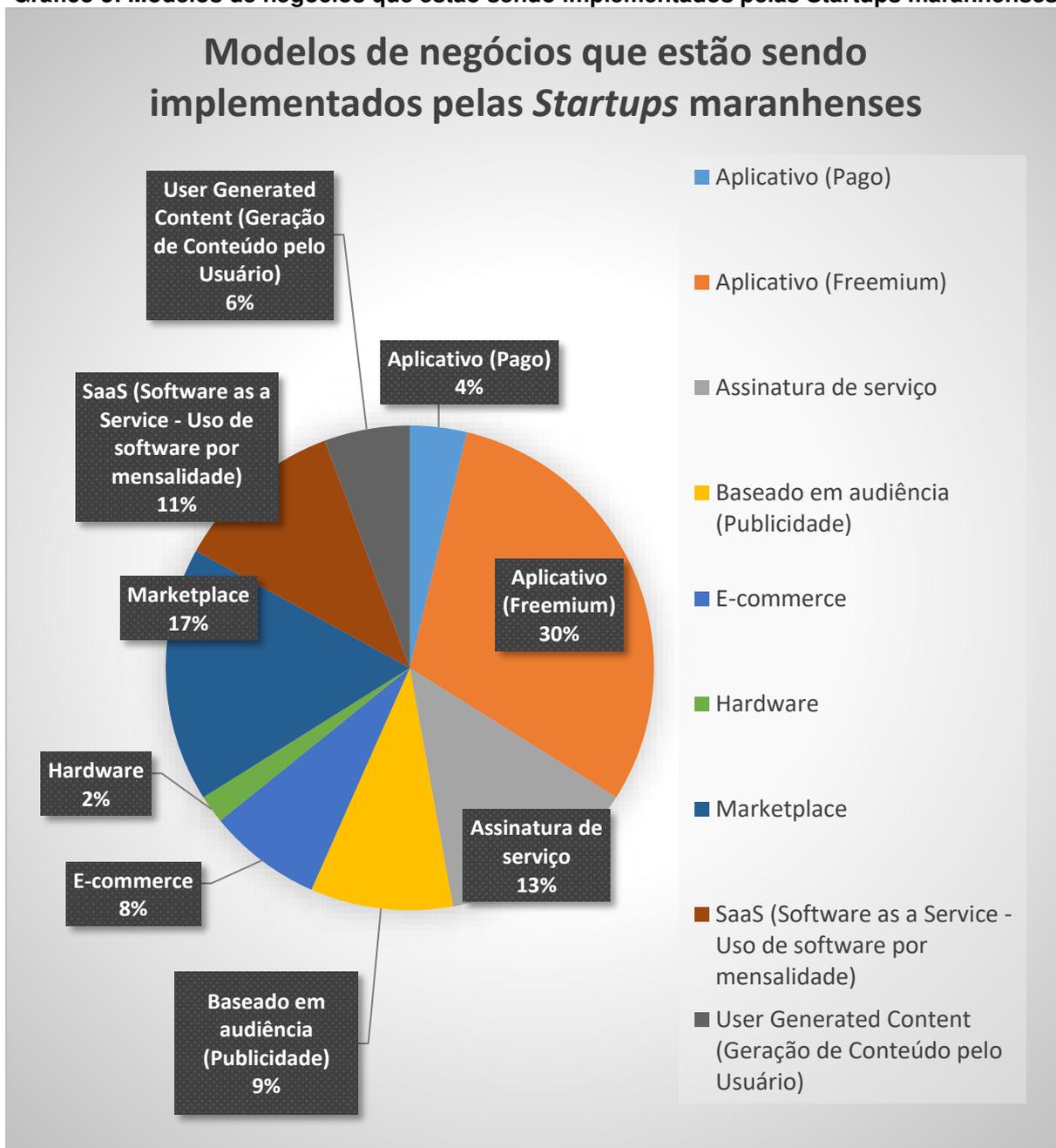
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Essa tendência identificada para o setor de Educação acompanha o destaque que o setor de desenvolvimento de tecnologia em educação, que vem sendo chamado no meio de *Edtech*, vem ganhando no cenário das *Startups*. Segundo Campos (2015), em setembro de 2015, estimava-se a existência de entre 250 e 350 *Startups* de *Edtech* no Brasil. Em 2016, a Fundação Lemann lançou o programa Start-Ed Lab 2016 direcionado a impulsionar projetos com soluções tecnológicas inovadoras para educação, conforme START-ED LAB (2016). E como revela Cruz (2016), *Startups* brasileiras do setor de educação têm despertado o interesse de grandes grupos de investidores.

O movimento das *Startups* para este setor afeta a vida das pessoas de maneira direta. No entanto, Campos (2015) destaca que o Estado é o maior detentor de orçamentos direcionado à educação no País e enquanto não se engajar em uma melhora radical da educação não haverá grandes revoluções advindas das *Startups*.

Ainda na segunda seção da coleta de dados, as *Startups* informaram a respeito de qual modelo de negócio está sendo desenvolvido. Como demonstra o Gráfico 3, assim como em relação aos setores econômicos, a variedade de tipos de negócios sendo implementados é bastante evidente. Todavia, é possível perceber uma tendência ao desenvolvimento de negócios baseados em Aplicativos *Freemium*, indicado por um total de 16 *Startups*, 30% das pesquisadas. Este modelo de negócio é adotado quando a solução desenvolvida pela *Startup* é ofertada por meio de um software, que o usuário poderá utilizar em seus aparelhos eletrônicos, em uma versão gratuita onde poderão utilizar partes das funcionalidades e caso queiram poderão obter mais vantagens e recursos mediante o pagamento de um determinado valor, segundo Taurion (2016).

Gráfico 3: Modelos de negócios que estão sendo implementados pelas Startups maranhenses

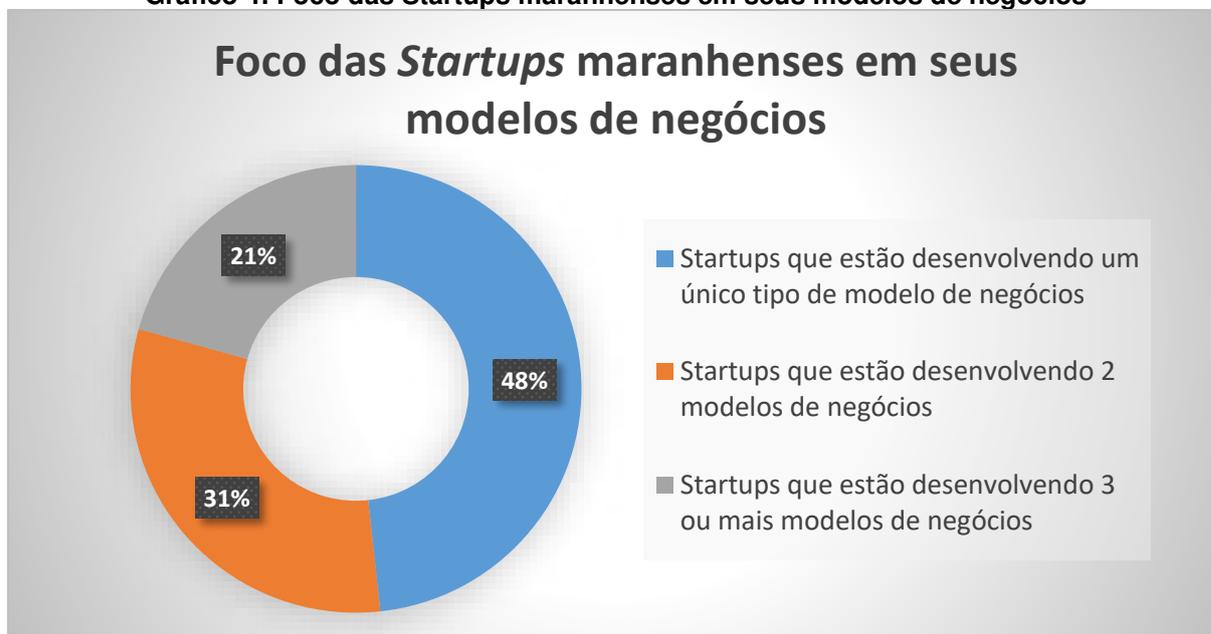


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

As respostas das *Startups* quando questionadas sobre seus modelos de negócios revelou também que, em sua maioria, estes negócios têm dividido seu foco em mais de um método para ofertar suas soluções. No instrumento de coleta, o respondente poderia optar por mais de uma das opções apresentadas e várias *Startups* apontaram mais de um modelo de negócio. Como apresenta o Gráfico 4, apenas 48% das *Startups* está desenvolvendo um único modelo de negócio,

demonstrando que a maioria delas ainda busca a melhor forma de ofertar sua solução de maneira atrativa para os clientes e para os negócios.

Gráfico 4: Foco das Startups maranhenses em seus modelos de negócios



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Nesta busca pelo modelo de negócio mais viável é normal que cada *Startup* implemente estratégias próprias. Blank e Dorf (2014), na Regra N° 7 do Manifesto do Desenvolvimento de Clientes, “Aja de acordo com o tipo de mercado”, incentivam a prática da estratégia mais adequada a cada *Startup* para posicionar-se diante de seu cliente. Estes mesmos autores desenvolvem, em toda a teoria que envolve a metodologia de Desenvolvimento de Clientes, a ideia de que *Startups* são imprevisíveis e, portanto, eventuais retrocessos acontecem após cada falha. Ries (2012) acompanha este pensamento, colocando como parte importante da metodologia *Startup* Enxuta, a ideia de testar cada avanço para identificar erros e validar o aprendizado. Desenvolvendo mais de um modelo, as *Startups* maranhenses podem estar mais próximas de estar testando o modelo mais viável, mas assumem o risco de ter o foco dividido em mais de uma estratégia.

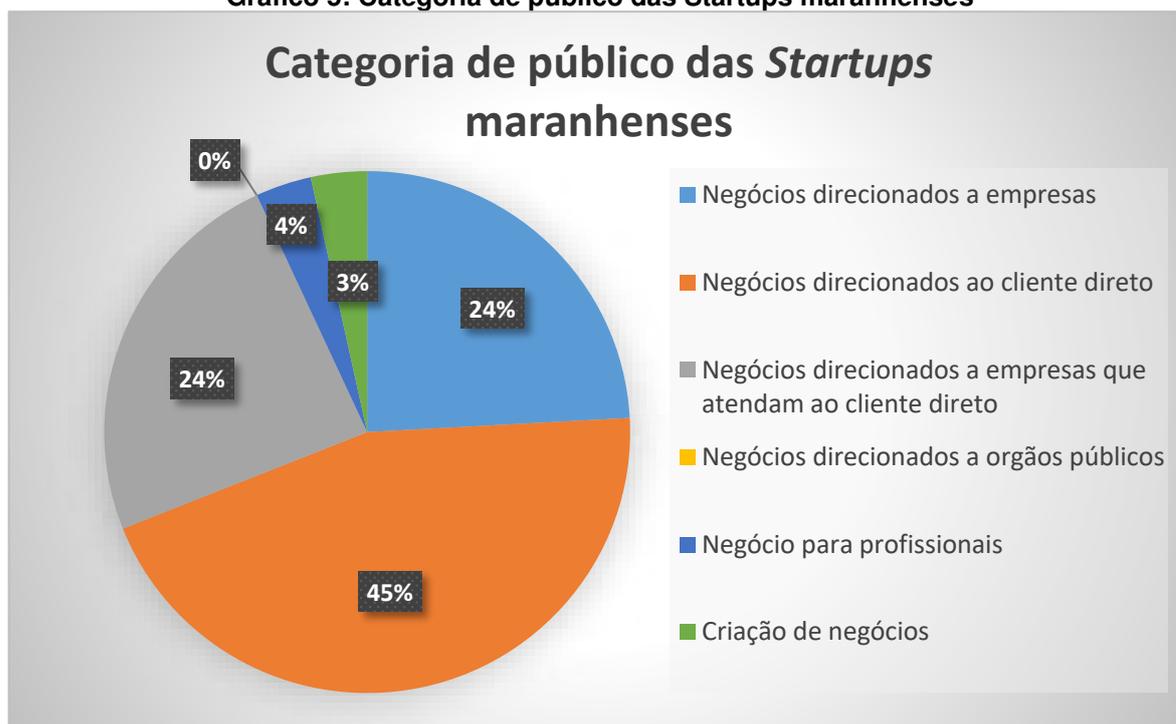
A questão seguinte buscou classificar as *Startups* quanto ao tipo de público que estão buscando atender. O Gráfico 5 aponta a grande tendência ao desenvolvimento de Negócios Direcionados ao Cliente Direto, com destaque também para Negócios Direcionados a Empresas e Negócios Direcionados a Empresas que

atendem ao Cliente Direto. Nenhuma das *Startups* participantes está desenvolvendo soluções que atendam aos problemas de órgão públicos.

Em comparação com os dados apresentados pelo *StartupBase*, as *Startups* maranhenses acompanham a tendência nacional. A base de dados da *ABStartup* aponta que no Brasil, 21% das *Startups* classificam-se como Negócios Direcionados a Empresas e 15 % como Negócios Direcionados ao Cliente Direto, sendo estas as duas classificações com maior percentual, conforme ABSTARTUP (2017).

Todas essas classificações tornam possível entender quem está ou estará sendo beneficiado pela solução implementada pelas *Startups* maranhenses, e nota-se uma tendência a criação de negócios direcionados para satisfação direta do cliente, esse tipo de negócio envolve relação direta de comércio, onde a relação de troca costuma estar bem evidente.

Gráfico 5: Categoria de público das Startups maranhenses



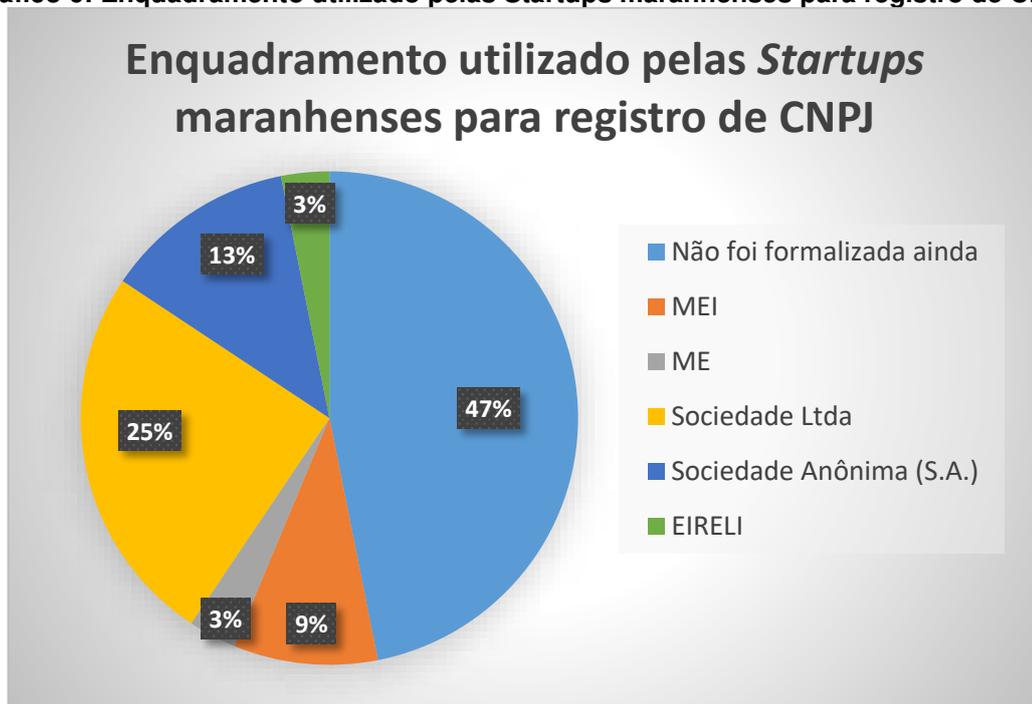
Fonte: elaborado pelo próprio autor

O último ponto, na seção de “classificação dos negócios desenvolvidos pelas *Startups* maranhenses”, aborda o enquadramento utilizado para registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Neste ponto os dados podem ser acompanhados, seguindo o Gráfico 6 abaixo, sobre dois olhares. O primeiro olhar direcionado às *Startups* com registro de CNPJ, que apresentam uma tendência a opção de registro de Sociedade Limitada, sendo acompanhada pela opção por

Sociedade Anônima e somente em terceiro lugar o registro como Microempreendedor Individual (MEI). O registro como MEI caracteriza vantagens para o empreendedor iniciante, como a isenção de alguns impostos federais através do enquadramento no Simples Nacional, conforme o Portal do Empreendedor (2017).

Outro ponto é quanto ao fato de que quase metade dos negócios participantes do estudo ainda não possuem registro de CNPJ. A abertura de CNPJ caracteriza uma fase de amadurecimento importante para um negócio iniciante. Esse número elevado de *Startups* que ainda não foram formalizadas aponta que a grande maioria ainda não desenvolveu a estrutura mínima para atuação no mercado. Segundo o blog Conta Azul (2016), um dos motivos pelos quais os empreendedores costumam a registrar seus negócios é a carga tributária, no entanto, sem este importante passo de amadurecimento o negócio fica impossibilitado de crescer, pois operações comerciais básicas, como abertura de conta bancária para pessoa jurídica ficam impossibilitadas sem o registro de CNPJ.

Gráfico 6: Enquadramento utilizado pelas Startups maranhenses para registro de CNPJ

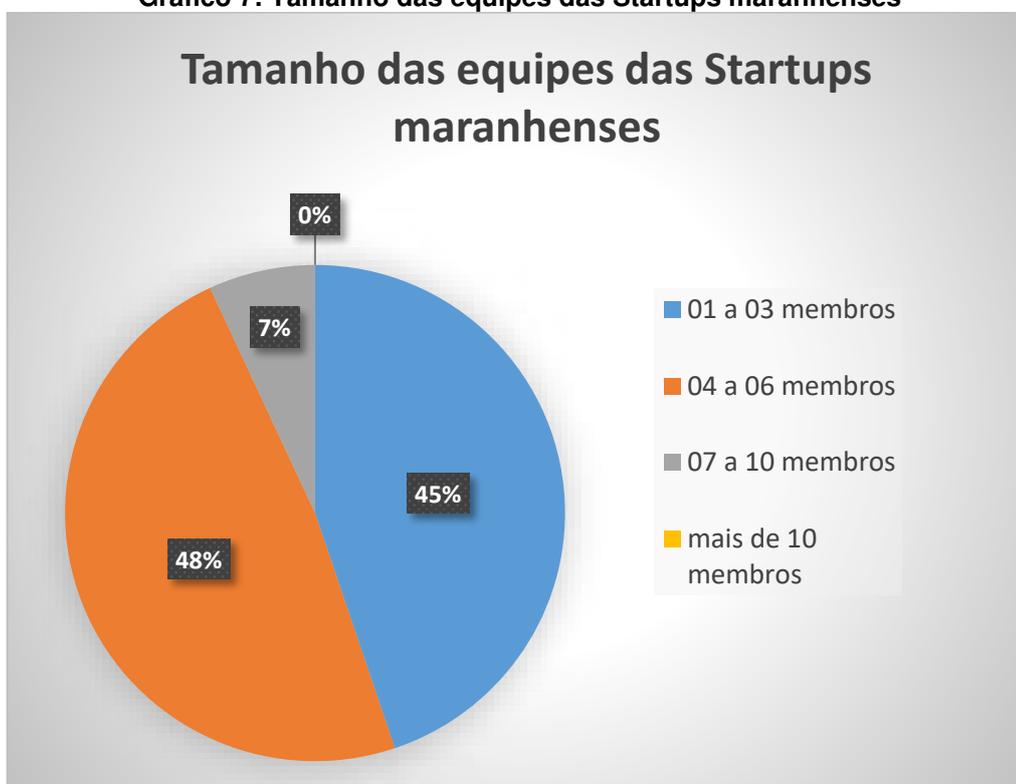


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A terceira seção do questionário coletou informações a respeito das “equipes de trabalho das *Startups*”. Primeiramente tratou-se do tamanho das equipes, que na maioria dos casos, conforme Gráfico 7 abaixo, possuem entre 04 e 06 membros, já 45% possuem uma equipe pequena de até 3 membros, 7% possuem

entre 07 e 10 membros nas equipes, mas nenhuma possui mais de 10 membros. No entanto, como revelou a questão seguinte, em apenas 2 *Startups* as equipes podem se dedicar ao negócio como única atividade profissional. BLANK e DORF (2014), em seu Manifesto do Desenvolvimento de Cliente, apontam para a necessidade de dedicação dos membros da equipe para que a *Startup* se desenvolva de forma rápida e segura, para estes autores a disposição da equipe a entregar o seu melhor para o crescimento da *Startups* é fator determinante de sucesso. Portanto, o dado revelado aponta um dos problemas que as *Startups* maranhenses enfrentam, no geral, não conseguem manter uma equipe focada no desenvolvimento do negócio.

Gráfico 7: Tamanho das equipes das Startups maranhenses

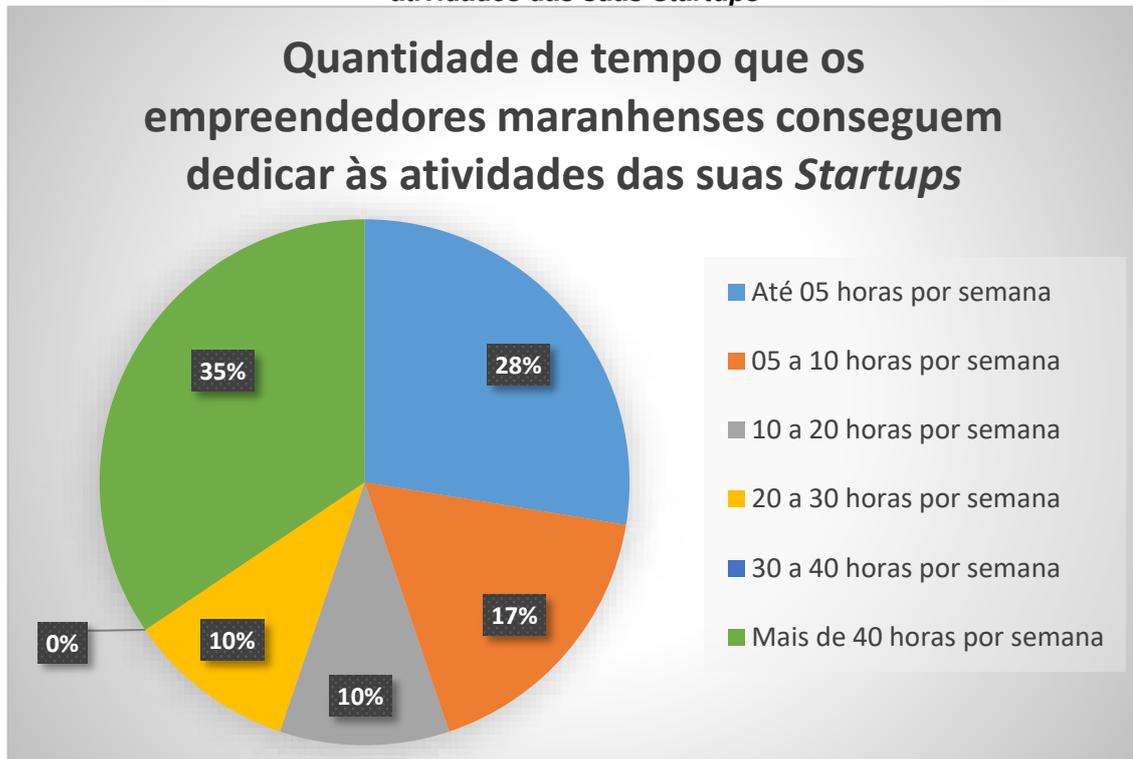


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para entender um pouco mais sobre o perfil empreendedor das *Startups* maranhenses, a terceira seção seguiu questionando sobre os CEO's das *Startups*, da sigla em inglês para *Chief Executive Officer*, cargo equivalente ao presidente da empresa, que costuma ser desempenhado pelo principal fundador da *Startup*, ou aquele que teve a ideia que deu início ao negócio. O estudo revelou que a média de idade desses empreendedores é de aproximadamente 32 anos, e o nível de dedicação deles ao negócio é retratado no Gráfico 8 abaixo. A maioria consegue se dedicar quase que integralmente ao negócio, mais de 40 horas por semana, mas ao

mesmo tempo uma quantidade considerável dedica menos de 5 horas semanais ao negócio. Um estudo a respeito das causas de tal discrepância seria necessário para entendimento completo de como esses empreendedores estão se posicionando como líderes das iniciativas de *Startups* maranhenses.

Gráfico 8: Quantidade de tempo que os empreendedores maranhenses conseguem dedicar às atividades das suas *Startups*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A quarta seção do questionário de coleta procurou “investigar os avanços feitos pelas *Startups*”, checando a realização destes dentro das metodologias de desenvolvimento apresentadas no referencial teórico. O questionário abordou sete avanços, listados na Quadro 2, apresentada logo abaixo, e o número de *Startups* que realizou cada um deles. Os avanços listados não seguem regra de hierarquia, por isso optou-se pela apresentação em forma de quadro, que oferece um panorama geral do desenvolvimento das *Startups* maranhenses. Pontos importantes das metodologias de desenvolvimento apresentadas podem ser verificados nestes dados. Os avanços que tratam das fases de validação apontam que a grande maioria realizou validação do problema, 89,6%, o mesmo sendo válido para a validação da solução, 62%. O desenvolvimento de MVP, parte importante da metodologia da *Startup* Enxuta, foi realizado também pela maioria das *Startups*, 62%. De maneira geral, as *Startups*

maranhenses têm se empenhado para seguir as metodologias de desenvolvimento difundidas na área.

Quadro 2: Avanços alcançados pelas Startups maranhenses

Avanço:	SIM	NÃO
Problema definido	26	3
O problema validado	26	3
Modelo de negócio estruturado	22	7
Solução prototipada	22	7
Solução validada	18	11
Foi desenvolvido um MVP	18	11
Métricas e Indicadores estabelecidos	18	11

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A seção do questionário continuou verificando os “avanços dos negócios das *Startups* maranhenses” com perguntas sobre clientes, aceleração e investimentos. Verificou-se que, das 29 *Startups* participantes do estudo, 38% não possuem clientes cadastrados para a solução, ou seja, ainda não despertaram o interesse do público ou ainda não chegaram a essa fase de desenvolvimento. Portanto, 62% das *Startups* possuem clientes cadastrados para uso da sua solução. No entanto, a questão seguinte revelou que somente 61% destas já possuem clientes pagantes, ou seja, apenas 38% das *Startups* maranhenses já realizaram vendas com as soluções desenvolvidas.

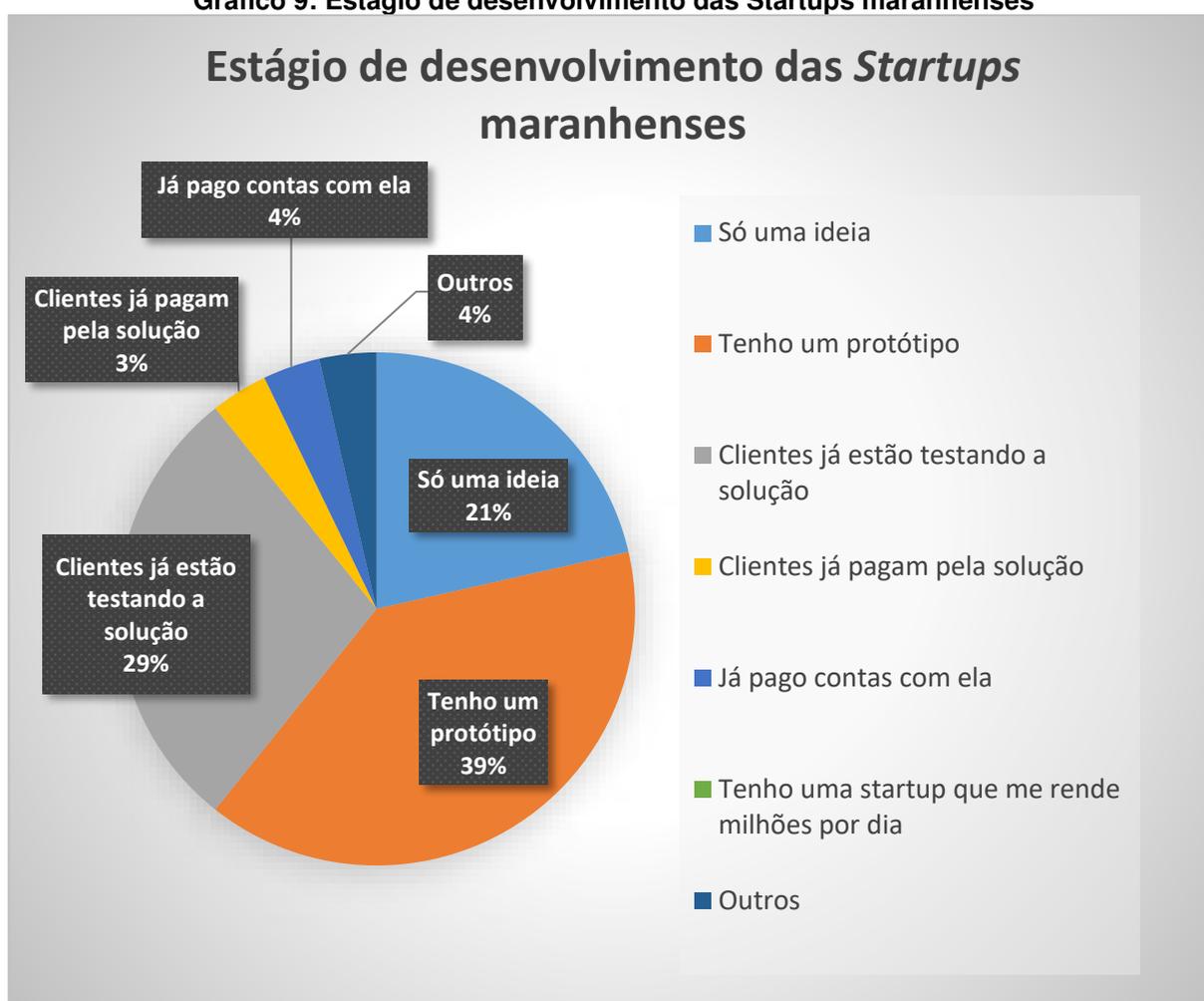
As respostas das *Startups* revelaram ainda que, 45% das *Startups* já se inscreveram em programas de aceleração, mas apenas 24% já foram selecionadas por aceleradoras. As aceleradoras indicadas nas respostas foram, em ordem alfabética: Baita Aceleradora, Inovativa Brasil e *Startup* Farm. Sendo todas avaliadas positivamente pelas respectivas *Startups* aceleradas.

Sobre investimento as respostas revelaram que 8 *Startups* já receberam propostas de investimento, mas apenas 4 destas propostas foi efetivada, entre investimento por fundo de origem pública e privada. Os valores dos investimentos apontados pelas *Startups* totalizam um montante de R\$ 242 mil reais, sendo 50,4% deste valor investimento de origem pública.

A seção final do questionário coletou informações para “caracterizar o panorama geral das *Startups* maranhenses”. O primeiro ponto abordado foi o estágio de desenvolvimento em que as *Startups* se encontram, revelado no Gráfico 9, que aponta um equilíbrio no número de *Startups* nas três primeiras fases de

desenvolvimento, com um pequeno destaque para o número das que já tem um protótipo da solução. Como esperado nenhuma das empresas se encontra no estágio indicado como *Tenho uma Startup que me rende milhões por dia*. No item outros, foi cadastrada uma única resposta, que informou que a *Startup* se encontrava em desenvolvimento, provavelmente, representando que a *Startup* já saiu da fase de ser somente uma ideia, mas não ainda chegou a um ter um protótipo.

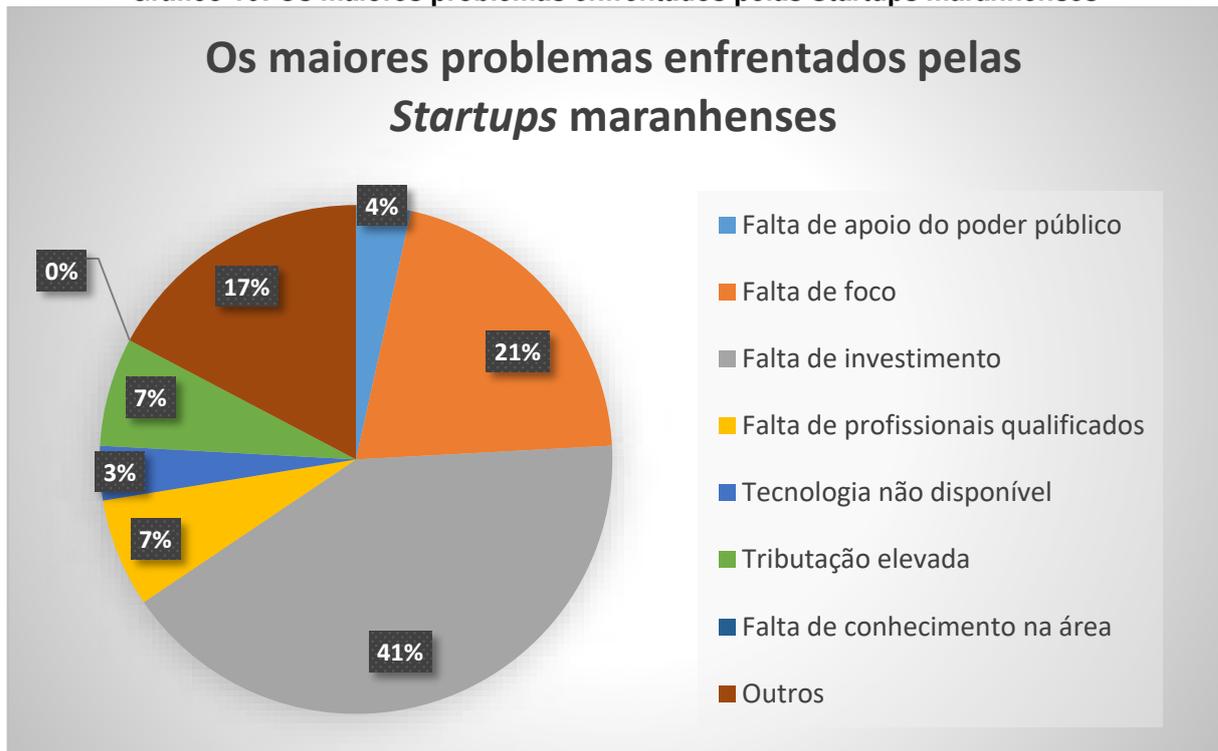
Gráfico 9: Estágio de desenvolvimento das Startups maranhenses



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Um outro questionamento enfocou os problemas enfrentados pelas *Startups*, os participantes da pesquisa deviam apontar o problema o que mais impede a *Startup* de chegar a oferecer a solução que se propõe, os resultados seguem no Gráfico 10. A maioria da *Startups* aponta a falta de investimento como principal impedimento. A falta de foco foi a segundo problema mais apontado, com um número razoável de respostas.

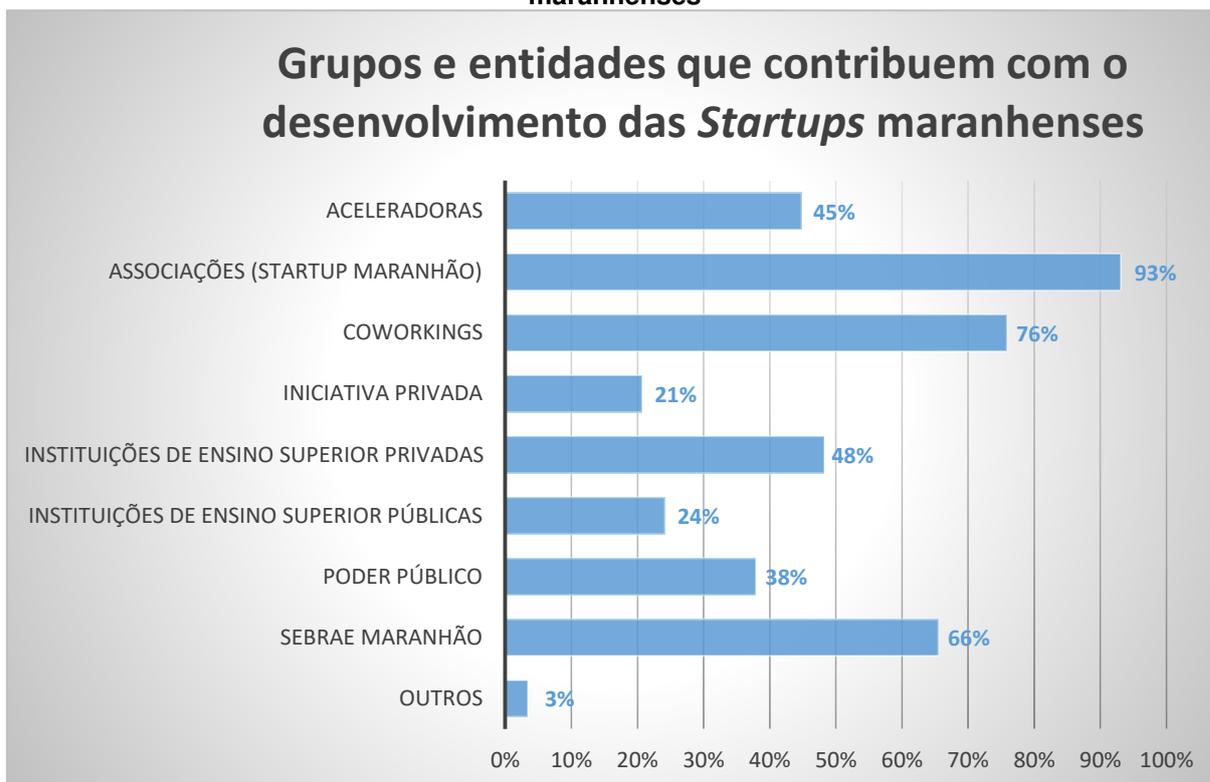
Gráfico 10: Os maiores problemas enfrentados pelas Startups maranhenses



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A questão seguinte procurou investigar “quais agentes as *Startups* apontavam como atuantes no ecossistema maranhense”. Cada respondente poderia indicar mais de uma das opções apresentadas, o Gráfico 11 abaixo revela a porcentagem de *Startups* que apontou cada um dos agentes listados como uma entidade que contribui para o desenvolvimento de *Startups* no Estado do Maranhão. Os destaques foram as atuações das Associações, dos Coworkings e do Sebrae Maranhão, sendo apontadas por 93%, 76% e 66% das *Startups*, respectivamente. Na opção outros, foi cadastrada uma única resposta indicando o evento *Startup Weekend*.

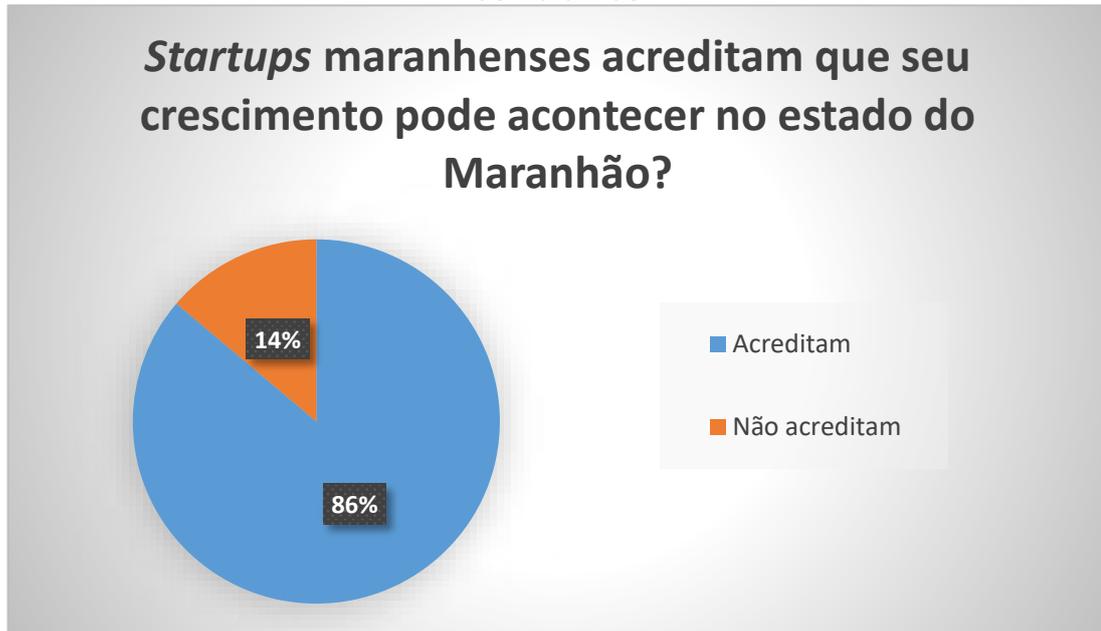
Gráfico 11: Grupos e entidades que contribuem com o desenvolvimento das Startups maranhenses



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Os agentes aqui identificados apontam como o ecossistema maranhense de *Startups* está começando a ser composto. Segundo Perin (2016), em um ecossistema os diversos agentes buscam desenvolver um ambiente propício ao empreendedorismo, atraindo e retendo *Startups* através de conexões e incentivos que aumentem suas chances de sucesso. Como revelam os dados levantados, no Maranhão, ações de diversas entidades, mesmo que de maneira mínima em alguns casos, podem ser percebidas. Estudos mais aprofundados serão necessários para apontar como cada um desses agentes tem estimulado e contribuído para o surgimento de negócios inovadores na região.

Gráfico 12: Startups maranhenses acreditam que seu crescimento pode acontecer no Estado do Maranhão



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Por último, as *Startups* foram questionadas “sobre a confiança que tem de que o Estado do Maranhão poderá oferecer um ambiente de mercado necessário para crescimento do seu negócio”. A avaliação positiva, conforme Gráfico 12 acima, aponta que 86% das *Startups* acreditam que podem desenvolver seus negócios aqui no Maranhão. Esse ponto da pesquisa revela que os empreendedores das *Startups* maranhenses conseguem enxergar a região como um ambiente propício ao desenvolvimento de seus negócios. Além disso, indica a necessidade de estudos mais aprofundados a respeito de como esses negócios pretendem continuar se desenvolvendo na região, investigando o potencial de geração de riqueza desse tipo de negócio para o Estado.

5 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho possibilitou um olhar sobre o movimento de *Startups* que acontece no Estado do Maranhão, revelando as principais características dos negócios que estão sendo desenvolvidos pelas *Startups* maranhenses. O conhecimento revelado aqui sobre o desenvolvimento destes negócios contribui com o retrato do Empreendedorismo maranhense e revela informações a respeito desses negócios, até então, pouco investigados pela academia.

O estudo revelou que, de um modo geral, as *Startups* maranhenses propõem negócios bastante diversificados, que procuram atuar em vários setores econômicos e apresentando soluções de diversas maneiras. Entretanto, grande quantidade delas ainda não procurou sair da atuação de negócio informal. Foi possível observar que as equipes formadas por essas *Startups* ainda precisam procurar meios que as deixem mais focadas no desenvolvimento do negócio, para que melhores resultados passem a acontecer, além de serem necessários também mais esforços para seguir uma metodologia de desenvolvimento que possibilite levar suas *Startups* ao crescimento desejado. Ainda assim, os negócios desenvolvidos parecem ser promissores quando se considera que alguns investimentos começam a acontecer e as *Startups* enxergam que os seus negócios podem crescer no próprio Estado. Mesmo que a falta de investimentos seja o principal problema apontado pelas *Startups* como fator impeditivo para o desenvolvimento dos negócios.

De forma indireta, este estudo serviu, também, para indicar a presença e atuação de alguns agentes do ecossistema maranhense de *Startups*. As próprias *Startups* evidenciaram a atuação de Associações, Coworkings e do Sebrae Maranhão no desenvolvimento do ambiente empreendedor da região. Foi possível ainda, verificar o destaque das cidades de São Luís e Imperatriz como polos do movimento no Estado.

Os objetivos estabelecidos para desenvolvimento deste trabalho foram alcançados de maneira que as características apresentadas nesta pesquisa formulam o perfil das *Startups* que compõem o ecossistema maranhense e revelam como estes negócios têm se desenvolvido.

Espera-se que este trabalho sirva como modelo para novos mapeamentos a serem realizados no ecossistema de *Startups* do Estado do Maranhão, ou ainda de

outros estados, casos em que poderão ser feitas as adaptações necessárias de acordo com a intenção do pesquisador.

Como trabalhos futuros, podem ser realizadas novas pesquisas que estudem cada *Startup* maranhense de maneira individual, auxiliando no desenvolvimento de análises com abordagem qualitativa que busquem aprofundar algumas questões aqui apontadas, investigando-as de maneira a estabelecer uma relação de causa e efeito. Além disso, o estudo do ecossistema maranhense de *Startups* também se apresenta aberto e necessita de pesquisas que venham a revelar seus atores e demais características.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUP. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

ABSTARTUP. **StartupBase**. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIA. **Startups maranhenses participam da Campus Party**. 26 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/Startups-maranhenses-selecionadas-para-a-Campus-Party>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

ANDRADE, Renato Fonseca de. Contexto do empreendedorismo no Brasil. In: GRANDO, Ney (Org.). **Empreendedorismo Inovador: Como criar startups de tecnologia no brasil**. São Paulo: Évora, 2012. cap. 1.

ARRUDA, Carlos; et al. **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE**. [S.l.]: Fundação Dom Cabral, 2013. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/O%20Ecossistema%20Empreendedor%20Brasileiro_12112013.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

ASCOM. Liga Universitária Empreender realiza o Startup Experience. **Universidade Federal do Maranhão**. São Luís: UFMA, 2016. Disponível em: <<http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=47921>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

BARBOSA, Marystela. **Bradesco lança terceira edição do inovaBra para startups e anuncia Venture com R\$100 milhões**. 2016. Startupi. Disponível em <<http://startupi.com.br/2016/11/bradesco-lanca-terceira-edicao-do-inovabra-para-startups-e-anuncia-venture-com-r100-milhoes/>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

BELLUCCI, Bianca. Vales do silício verdes e amarelos. **Revista Locaweb**. 58 ed. 2016. Disponível em: <<http://www.tecsus.com.br/site/static/img/locaweb58.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 572 p.

BLOCHING, Björn; LEUTIGER, Philipp. **Think act: Lessons from the Start-up nation**. Munich: Roland Berger GMBH, 2016. Disponível em: <https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/tab_start_ups_israel_fin_al.pdf>. Acesso em 03 jan. 2017.

BRDESCO. **InovaBRA startups**. Disponível em: <<https://www.inovabra.com.br/startups/>> Acesso em: 22 dez. 2016.

CAMPUS PARTY. 2016. Disponível em <<http://brasil.campus-party.org/sobre-nos>>. Acesso em: Acesso em: 22 dez. 2016.

CAMPOS, Newton. **Por Startups brasileiras de EdTech mais fortes, Utopia?**. Estadão. 2015. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/blogs/a-educacao-no-seculo-21/por-startups-de-edtech-brasileiras-mais-fortes/>>. Acesso em: 19. jan. 2017.

CONTA AZUL. **Empreendedores: 14 erros comuns dos iniciantes**. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/empreendedores-iniciantes-14-erros-comuns-de-empreendedores/>>. Acesso em 19 jan. 2017.

CORRÊA, Rildo. Empreendedorismo e inovação em pauta no Campus Party Experience. **Universidade Federal do Maranhão**. São Luís: UFMA, 2016. Disponível em: <<http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=47295> >. Acesso em: 22 dez. 2016.

COSTA, Achyles Barcelos da. O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter. **Caderno IHU ideias**, São Leopoldo, RS, ano 4, n. 47, 2006.

CRUZ, Renato. **Investidores apostam em startups de educação**. Inova.jor. 2016. Disponível em: <<http://www.inova.jor.br/2016/05/06/startups-educacao-investimento/>>. Acesso em: 19. jan. 2017.

CUBO: coworking Itaú. Disponível em: <<https://cubo.network/>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

DEVRY. **Devry São Luís realiza Startup conference 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.devrybrasil.edu.br/sao-luis/noticias/devry-sao-luis-realiza-startup-conference-2016-0>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 3 ed.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 2 ed.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, Mariana. **Nubank recebe mais de R\$ 200 milhões em seu 4º aporte**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/nubank-ganha-mais-de-r-200-milhoes-em-mais-um-aporte/>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

FURLAN, Jose Davi. **Ecossistemas de negócio**. LinkedIn. 2014. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20141113083343-22981937-ecossistemas-de-neg%C3%B3cio?redirectFromSplash=true>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

G1 MA. **São Luís recebe a primeira edição do 'Startup Weekend'**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2016/05/sao-luis-recebe-primeira-edicao-do-startup-weekend.html>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel (Org.); SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO. **Startups maranhenses participam em campinas de nova etapa do programa “inova maranhão”**. 2017. Disponível em: <<http://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/desenvolvimento/startups-maranhenses-participam-em-campinas-de-nova-etapa-do-programa-inova-maranhao>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

GUILLEBEAU, Chris. **A Startup de \$100**. Tradução: Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2013.

HWANG, Victor W. Prefácio. In: PERIN, Bruno. **A revolução das Startups: O novo mundo de empreendedorismo de alto impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

IMIRANTE.COM. **Empreendedorismo: Startup Weekend tem início nesta sexta-feira em São Luís**. 2016. Disponível em: <<http://imirante.com/mobile/sao-luis/noticias/2016/05/18/startup-weekend-tem-inicio-nesta-sexta-feira-em-sao-luis.shtml>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

INFORTASK. Twigoal. 2017. Disponível em: <<http://www.infortask.com/gerenciador-de-atividades/>> Acesso em:

INSTITUTO CAMPUS PARTY. **Regulamento Startups & Makers: Campus Party Brasil 2017**. Disponível em: <<http://brasil.campus-party.org/como-participar/startup-and-markers>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

INVESTOPEDIA. Business Ecosystem. 2016. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

JOCA. O que é uma startup?. **Guia da startup e da gestão de produtos de software**. Disponível em: <<http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

KAYO, Ramon. O que é uma empresa Startup?. **Ramon Kayo**. 2013. Disponível em: <<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEAL, Luciano Roberto da Silva. **Ferramentas e métodos para validação de ideias utilizando customer development e lean startup**. Recife: Universidade de Pernambuco, 2013.

LEAL, Renata. Infortask vence conte sua história para a PEGN na Campus Party. **Pequenas empresas grandes negócios**. Editora Globo S/A. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/01/infortask-vence-conte-sua-historia-para-pegn-na-campus-party.html>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

LEITE, Gabriel Silva Lobo; BARRETO JUNIOR, Marcos Lopes. **Os modelos de desenvolvimento de startups**: um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.

LUE. **Liga Universitária Empreender**. São Luís: 2015. Disponível em: <<http://luempreender.wixsite.com/luempreender/single-post/2015/05/12/S%C3%A3o-Lu%C3%ADs-Ma-Liga-Universit%C3%A1ria-Empreender>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

NAGER, Marc; CLINT, Nelsen; NOUYRIGAT, Franck. **Startup weekend**: como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

NORMAND, Reinaldo. **Vale do silício**: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta. Creative Commons. 2014. Disponível em: <<http://www.valedosilicio.com/>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

O ESTADO. **Startup Weekend**: Imperatriz recebe primeira edição do Startup Weekend. 2016. Disponível em: <<http://imirante.com/mobile/oestadoma/noticias/2016/10/22/imperatriz-recebe-primeira-edicao-do-startup-weekend.shtml>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

PERIN, Bruno. **A revolução das Startups**: O novo mundo de empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **O que é**: definição de Microempreendedor Individual-MEI. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em 19 jan. 2017.

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

SANTOS, Monna Cleide Fonseca Rodrigues dos. **O ecossistema de startups de softwares da cidade de São Paulo**. São Paulo: USP, 2016.

SILVA, João. Maranhão cria cenário positivo para startups. **Startupi**. 2016. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2016/05/maranhao-cria-cenario-positivo-para-startups/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

START-ED LAB. **Edital de Seleção**. 2016. Disponível em: <<http://www.fundacaolemann.org.br/wp-content/uploads/2016/03/Start-Ed-Lab-2016-Edital-de-Selecc%A7a%CC%83o.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

TAURION, Cezar. Mercado de empresas de alta tecnologia no país: riscos e oportunidades. In: GRANDO, Ney (Org.). **Empreendedorismo Inovador: Como criar startups de tecnologia no brasil**. São Paulo: Évora, 2012. cap. 2.

TAURION, Cezar. **Ganhando dinheiro com apps**: simplicidade é a palavra-chave. Disponível em: <http://www.univale.com.br/unisite/mundo-j/artigos/57_Ganhandodinheiro.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2016.

TECHNORDESTE. **Startups maranhenses recebem avaliação do negócio de investidores anjos nacionais**. 2016. Disponível em: <<http://technordeste.com.br/startups-maranhenses-recebem-avaliacao-do-negocio-de-investidores-anjos-nacionais/>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

TORRES, Joaquim. **Guia da Startup**: como startups e empresas estabelecidas podem criar negócios web rentáveis. São Paulo: Casa do código, 2012.

UNDB. **Uldb sedia primeiro open space do maranhão**. 2016. Disponível em: <<http://www.undb.edu.br/noticias/noticias.php?codigo1=2761>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas S. A., 1998.

WALTON, Helen. **Lean Start-Up and how it almost killed our company**. 2015. Disponível em: <<https://www.infoq.com/articles/lean-startup-killed>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

ZUINI, Priscila. Itaú e Redpoint lançam coworking e centro de empreendedorismo em SP. **Pequenas empresas grandes negócios**. Editora Globo S/A. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2015/05/itau-e-redpoint-lancam-coworking-e-centro-de-empreendedorismo-em-sp.html>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados para Mapeamento do perfil das *Startups* maranhenses.

Universidade Federal do Maranhão

Curso de Administração

Richardson Soares

Mapeamento do perfil das *Startups* maranhenses

Informações básicas da *Startup*

1. Nome da *Startup*
2. Link do site ou redes sociais:
3. E-mail para contato:
4. Município em que estão sediados

Classificação do negócio

5. Em que setor econômico a *Startup* está atuando?
 - Agronegócio
 - Alimentos e Bebidas
 - Construção Civil
 - Educação
 - Energia
 - Entretenimento
 - Eventos e Turismo
 - Finanças
 - Gestão Corporativa
 - Logística e Transporte
 - Meio Ambiente
 - Mídia e Comunicação
 - Moda e Beleza
 - Saúde
 - Segurança
 - Tecnologia
 - TI e Telecom
 - Varejo
6. Que Modelo de Negócio está sendo desenvolvido?
 - Aplicativo (Pago)
 - Aplicativo (Freemium)
 - Assinatura de serviço

- Baseado em audiência (Publicidade)
- E-commerce
- Hardware
- Marketplace
- SaaS (Software as a Service Uso de software por mensalidade)
- User Generated Content (Geração de Conteúdo pelo usuário)

7. Com relação ao Público-alvo, qual a categoria da *Startup*?

- B2C (Negócio para cliente direto)
- B2B (Negócio para empresas)
- B2B2C (Negócio para empresa que atenda ao cliente direto)
- B2G (Negócio para órgão público)
- Outro:

8. A *Startup* foi formalizada com CNPJ em qual enquadramento? *

- Não foi formalizada ainda
- MEI
- Sociedade Ltda.
- Sociedade Anônima (S.A.)
- Sociedade Individual
- Empresário Individual
- Outro: _____

Equipe da *Startup*

9. Quantos membros compõem a equipe da *Startup*, no momento?

- 01 a 03
- 04 a 06
- 07 a 10
- 10 a 15
- mais de 15

10. Quantos membros da *Startup* podem se dedicar ao negócio como única atividade profissional?

11. Qual a idade do CEO da *Startup*?

12. Quantas horas semanais o CEO se dedica ao negócio?

- Até 05 horas
- 05 a 10 horas
- 10 a 20 horas
- 20 a 30 horas
- 30 a 40 horas
- Mais de 40 horas

Checando avanços

13. O problema a ser resolvido pela *Startup* já está bem definido?

- SIM
- NÃO

14. O problema definido foi validado junto a potenciais clientes?

- SIM
- NÃO

15. O Modelo de Negócio está estruturado?

- SIM
- NÃO

16. A solução foi prototipada?

- SIM
- NÃO

17. A solução foi validada?

- SIM
- NÃO

18. Foi desenvolvido um MVP (Mínimo Produto Viável)?

- SIM
- NÃO

19. Descreva brevemente a solução.

20. Foram estabelecidas Métricas e Indicadores para a *Startup*?

- SIM
- NÃO

21. Quantos usuários a sua solução já tem cadastrados?

22. Quantos clientes já contrataram/adquiriram a sua solução?

23. A *Startup* já se inscreveu em processo de seleção para alguma

Aceleradora?

- SIM
- NÃO

24. A *Startup* já foi selecionada alguma Aceleradora?

- SIM (*ir para a pergunta 27*)
- NÃO (*ir para a pergunta 29*)

25. Qual Aceleradora?

26. Descreva como a Aceleradora impactou positivamente o negócio?

27. A *Startup* recebeu alguma proposta de investimento?

- SIM
- NÃO

28. A *Startup* recebeu investimento?

- SIM (*ir para a pergunta 31.*)
- NÃO (*ir para a pergunta 34.*)

29. Que tipo de investimento?

- Seed Money
- Investidor Anjo
- Sócio investidor
- Amigos ou Parentes
- Outro:

30. Qual foi o valor do investimento?

31. Quando foi recebido o investimento (mês/ano)?

Finalizando

32. Qual o estágio da sua *Startup*?

- Só uma ideia
- Tenho um protótipo
- Começando a ter clientes que estão testando
- Começando a ter clientes pagos
- Já pago contas com ela
- Tenho uma *Startup* que me rende milhões por dia
- Outro:

33. Qual é a maior dificuldade do negócio para que a *Startup* alcance seu objetivo principal?

- Falta de apoio do poder público
- Falta de foco
- Falta de investimento
- Falta de profissionais qualificados
- Tecnologia não disponível
- Tributação elevada
- Falta de conhecimento na área
- Outro:

34. É possível perceber a atuação de quais entidades para promoção de negócios como *Startups* no Estado do Maranhão? *

- Aceleradoras
- Associação (*Startup Maranhão*)
- Coworkings
- Governo
- Iniciativa Privada
- Instituições de Ensino Superior Privadas
- Instituições de Ensino Superior Públicas
- Sebrae Maranhão

- Outro:

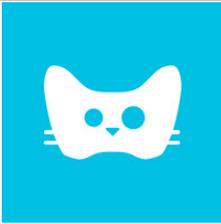
35. Você acredita que a sua *Startup* poderá crescer aqui no Estado do Maranhão?

- SIM
- NÃO
- Outro:

APÊNDICE B – Lista das *Startups* maranhenses participantes desta pesquisa.

(Ordem Alfabética)

	Marca não localizada	
55 Help	AcuMapa	AudioAjuda
		
BikeeLive	Bom acordo	Bookcasting
		
Clean B2B	DoeVida	DonaRita
		
Ecoope	Estacioni	Fiscal de Obras
		
Idea8: Filmagem para Educação	Ifind	Infortask
Marca não localizada		
Innovativa	Lifweb	MaisWebs

	Marca não localizada	Marca não localizada
Mr Lucky	My Socio Developer	NexonLabs
		
Omnizy 3D	Ponto Aberto	Sem Dúvidas
	Marca não localizada	
Stulingo	Sucesso Segmentado	SussaMundo
		
Trapcat	Up Moto Táxi	