UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA LORENA SOARES SILVA

ANÁLISE DE UMA *STARTUP* DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE A PARTIR DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA VENDE MODA

CARUARU
2017

LETÍCIA LORENA SOARES SILVA

ANÁLISE DE UMA *STARTUP* DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE A PARTIR DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA VENDE MODA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Profª Drª Luciana Cramer

CARUARU
2017

Catalogação na fonte:

Bibliotecária – Marcela Porfírio – CRB/4-1878

S586a Silva, Letícia Lorena Soares.
Análise de uma startup do armazém da criatividade a partir de indicadores dedesempenho : um estudo de caso na Vende Moda./ Letícia Lorena Soares Silva. - 2017.
91f.; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA,Administração, 2017.
Inclui Referências.

1.Empresas novas. 2. Empreendedorismo. 3. Administração de empresas. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2017-096)

LETÍCIA LORENA SOARES SILVA

ANÁLISE DE UMA *STARTUP* DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE A PARTIR DE INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA VENDE MODA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 28 de junho de 2017.

_____

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª Drª Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

_____

Profª Drª Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

_____

Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

À Deus e a minha família.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, o maior mestre que possibilitou que eu chegasse até aqui. Obrigada por ser a força que preciso para continuar lutando para alcançar todos os meus objetivos desta árdua caminhada, e por seu amor infinito que me faz perseverar todos os dias.

Agradeço a todos da minha família por acreditarem e investirem em mim. Em especial, agradeço a meu pai pelo suporte e apoio. A minha mãe, por durante todos os anos de minha vida transmitir seu amor incondicional, pela sua paciência, pelo seu carinho, pela sua capacidade de me trazer paz nos momentos que eu mais preciso, por me compreender e acreditar em mim até quando eu não acreditava. Obrigada por ser a melhor mãe que eu poderia ter, sem você não conseguiria chegar onde cheguei. À minha irmã, te agradeço por enfrentar comigo os obstáculos do dia-a-dia, por ser compreensiva, transmitir sua calma em lidar com as dificuldades, ser a melhor pessoa que posso contar e ter ao lado para compartilhar tudo na vida. Com vocês, com certeza os meus dias são mais leves e felizes. Amo muito vocês.

Agradeço também as minhas amigas de infância, Amanda, Juliane, Nayane, Susana e Renata, que me acompanharam durante anos e que pude dividir diversos momentos que de alguma forma contribuíram para amenizar o estresse da faculdade. Agradeço a cada uma de vocês pelo companheirismo, lealdade, carinho e momentos juntas, porque acredito de verdade nessa amizade e sei que torcem pelo meu sucesso. Fico feliz por ter pessoas como vocês ao meu lado e poder compartilhar mais um passo importante da minha vida. Muito obrigada por tudo que vocês fazem por mim e significam em minha vida.

Dedico também este trabalho aos amigos que fiz na faculdade, especialmente aos que se fortaleceram mais: Augusta, Dyego, Jéssica, Pâmela e Raniere. Meu agradecimento a vocês, amigos verdadeiros, pelo companheirismo, pelas conversas, aprendizados e pelos trabalhos, onde mutuamente fomos ajudados, para construir juntos essa conquista. Felizmente pude compartilhar com vocês muitas emoções durante os quatro anos e meio. Vocês foram fundamentais na minha formação!

Agradeço a minha orientadora Luciana Cramer por seus ensinamentos, pela sua paciência e incentivo para tornar possível a conclusão dessa monografia. A todos os

professores que fizeram parte da minha graduação e que deram suas contribuições para
formação. Meu agradecimento pela sua dedicação e habilidade em transferir conhecim

A Hudson por possibilitar o estudo de caso na *startup* Vende Moda e por doar um pouco do seu tempo para contribuir com as pesquisas e consequentemente a concretização deste trabalho. Muito obrigada!

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para a realização e conclusão deste trabalho.

Obrigada!

RESUMO

A quebra de paradigmas causados pela globalização, provocou a necessidade de mudanças e inovações. Além de que com a revolução digital mudou-se a forma de vida da sociedade. Surge então o mercado digital, que é resultado de modelos de negócio que investem em ideias inovadoras para desenvolver produtos ou serviços. Essa nova forma de empreender é desenvolvida por meio das *startups*. Esse tipo de empresa se caracteriza pela inovação e competitividade e, para isso, necessita a melhoria contínua e gerenciamento da sua performance. Nesse sentido deve ser utilizado indicadores de desempenho que trarão informações da situação global de uma empresa. Assim, esse trabalho objetivou a análise da *startup* Vende Moda articulada a um processo de incubação, quanto a influência dos indicadores de desempenho para a performance organizacional. Nesse sentido foi necessária a compreensão de alguns conceitos que embasassem a pesquisa, e para isso foi realizado um estudo teórico sobre os principais assuntos relacionados ao tema. Quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa pode ser considerada do tipo bibliográfico, documental, descritivo, exploratório, com abordagem qualitativa e aplicada através de um estudo de caso. O estudo de caso foi realizado na *startup* Vende Moda incubada no programa de incubação do Armazém da Criatividade. Para coleta de dados, aplicou-se um questionário semi-estruturado a um dos membros da *startup* estudada, com perguntas abertas no qual foi utilizado o método de categorização para classificar os temas abordados. Os objetivos propostos foram alcançados e com isso, foi possível identificar o modelo de negócio inovador da *startup*, os benefícios de estar dentro de um programa de incubação, bem como alguns gargalos verificados no processo, principalmente no que se refere a sua estratégia. E ainda, foi compreendido a importância da utilização de indicadores de desempenho para a boa performance organizacional, embora foi detectada a ausência do uso de indicadores devido a lacunas no próprio processo de incubação.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. *Startups*. Incubação. Estratégia. Modelo de negócio inovador.

ABSTRACT

The breakdown of paradigms caused by globalization has provoked the need for changes and innovations. In addition to that with the digital revolution has changed the way of life of society. Then emerges the digital market, which is the result of business models that invest in innovative ideas to develop products or services. This new way of undertaking is developed through startups. This type of company is characterized by innovation and competitiveness and, for this, it needs the continuous improvement and management of its performance. In this sense, performance indicators should be used that will provide information on the overall situation of a company. Thus, this work aimed at the analysis of the startup Vende Moda articulated to an incubation process, regarding the influence of the performance indicators for the organizational performance. In this sense, it was necessary to understand some concepts that support the research, and for this a theoretical study was carried out on the main subjects related to the theme. As for the methodological procedures, this research can be considered as bibliographic, documentary, descriptive, exploratory, with a qualitative and applied approach through a case study. The case study was carried out in the startup Vende Moda incubated in the incubation program of Armazém da Criatividade. To collect data, a semi-structured questionnaire was applied to one of the members of the startup studied, with open questions in which the categorization method was used to classify the topics addressed. The proposed objectives were achieved and, with this, it was possible to identify the startup's innovative business model, the benefits of being part of an incubation program, as well as some bottlenecks verified in the process, especially with regard to its strategy. It was also understood the importance of the use of performance indicators for good organizational performance, although the absence of indicators due to gaps in the incubation process itself was detected.

Key-words: Performance indicators. *Startups*. Incubation. Strategy. Innovative business model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Processo de Inovação.....25
Figura 2.2 - Comparação entre modelo fechado e modelo aberto de inovação. 28
Figura 2.3 - Canvas Modelo de Negócio.....35
Figura 2.4 - Funil de aquisição de clientes.....55

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Exemplo de Custo de aquisição de cliente 56
Tabela 2.2 – Exemplo de *Life Time Value* 57
Tabela 2.3 – Exemplo de Rotatividade 58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 Pergunta de pesquisa 14
2. OBJETIVOS 15
2.1 Objetivo Geral 15
2.2 Objetivos específicos 15
3. JUSTIFICATIVA 16
4. REFERENCIAL TEÓRICO 18
4.1 Empreendedorismo na Era Digital 18
4.2 Gestão da Inovação 20
4.3 Modelos de Negócio Aberto 26
4.4 Modelos de Negócios Inovador 30
4.4.1 Startups 36
4.5 Incubação 40
4.6 Planejamento Estratégico 43
4.7 Estratégia para *Startups* 46
4.7.1 Indicadores de Desempenho 52
5. METODOLOGIA 60
6. CONTEXTO DO CASO 63
7. ANÁLISE DE RESULTADOS 65
8. ANÁLISE DA *STARTUP* VENDE MODA: SÍNTESE 74
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS 78
REFERÊNCIAS 81
APÊNDICE A- ENTREVISTA DE PESQUISA 90

1. INTRODUÇÃO

Há anos o avanço das tecnologias resultam no crescimento massivo de pessoas conectadas à internet em todo o mundo. Milhares de empreendedores perceberam a oportunidade de criar novas empresas que se caracterizem pela inovação, com a finalidade de transformar mercados por meio de novas tecnologias e a forma de interação entre empresas e consumidores. Um dos fatores que facilitam isso são os baixos custos relacionados a criação de negócio do tipo digitais, fundamentalmente as conhecidas como *startups* (RIES, 2012). As *startups* são empresas inovadoras em fase inicial de suas atividades que buscam um modelo de negócio repetível e escalável, ou seja, elas precisam crescer e gerar lucros rapidamente (GIHATY, 2016).

Nesse contexto, o tema a inovação torna-se bastante importante na atualidade em função da sua relação direta com a competitividade. É comum notar que quanto mais inovadora uma empresa é, melhor também será sua posição no mercado e sua competitividade. É por meio desse recurso de inovação que se transforma ideias em bens, serviços e processos de forma a tornar a empresa mais lucrativa (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação ainda pode ser considerada como resultado de um processo inovador devido ao seu mecanismo que envolve pessoas, empresas e a sociedade. A necessidade de inovar aparece a medida que se enxerga a ameaça de sobrevivência diante da falta de inovação. Um dos fatores que tem esse poder regulador é o ciclo de vida menor, em que devido a mudanças constantes no mercado, os produtos, serviços e processos tornam-se obsoletos. Uma onda de novas tecnologias traz novidades que buscam ocupar o lugar de daquilo que for antigo e que não se renovou. O movimento atual das pessoas está continuamente baseado em melhorias e soluções para suas demandas que se destaquem pelo maior nível de inovação e criatividade (FAGUNDES, 2013).

A concorrência também deve ser considerada uma ameaça para as empresas tradicionais que se movimentam em mercados conhecidos e cheios de competidores, denominados como oceanos vermelhos. O avanço da ciência que trouxe novas tecnologias, a maior capacitação das pessoas e a abertura de mercado fazem com que haja mais disputa pela mesma fatia de mercado. Assim, várias são as forças estimuladoras da criação de oceanos azuis, onde os mercados não foram explorados e por isso, a luta por recursos, clientes e postos

de trabalho são brandas, já que esse ambiente se caracteriza pela criação de demanda e crescimento altamente lucrativo. Portanto, a estratégia de inovar para competir é mais indicada uma vez que ela induz a manutenção da sobrevivência e impulsiona o desenvolvimento (KIM; MAUBORGNE, 2005).

É importante destacar também que considera-se uma "economia baseada em conhecimento" isto é, descreve-se como a dependência do conhecimento, informação e altos níveis de especialização em economias avançadas. O conhecimento e a tecnologia tornam-se cada vez mais substanciais, aumentando as interações entre organizações e outras empresas como forma de obter conhecimento especializado. Uma visão baseada em conhecimento concentra-se nos processos interativos pelos quais o conhecimento é criado e trocado mutuamente entre as empresas. Um enorme conjunto de indústrias de transformação e de serviço, a partir de uma nova perspectiva, ampliaram o uso de tecnologias intensivas em conhecimento para processos de produção e fornecimento de serviços. A inovação requer o uso do conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para um conhecimento existente. A depender da perspectiva de modelos de inovação escolhida por cada empresa, o conhecimento pode ser gerado pela organização por meio de P&D (inovação fechada) ou adquirido externamente de vários canais (inovação aberta) (OECD, 1997).

É preciso criar um modelo de negócio ou aperfeiçoar o modelo existente. Um modelo de negócio permite que todo o negócio seja visualizado, além de que ela incentiva a inovação, a prototipagem e a co-criação das empresas. De maneira sucinta o modelo de negócio busca representar como uma empresa cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Sabendo-se que os empreendedores almejam a melhoria contínua, as *startups* necessitam gerenciar sua performance, e para isso se utilizam de indicadores de desempenho, especialmente no que se refere a vendas. Os indicadores são fornecem informações quantitativas ou qualitativas que garantem controle e implementação de estratégias para estimular a manutenção competitiva da empresa no mercado. Nesse cenário, o crescimento das vendas é umas das mais importantes métricas para atribuir valor a uma empresa, bem como o acompanhamento do potencial cliente até ele se tornar um usuário efetivo deve ser mensurado. (CARVALHO, 2007).

Sendo assim, o objetivo desse trabalho constitui-se pela análise do modelo de negócio da *startup* Vende Moda dentro de um processo de incubação, bem como identificar a influência que os indicadores de desempenho causam para sua performance.

Este trabalho foi dividido em sete capítulos, em que o primeiro destina-se a apresentação, a pergunta de pesquisa, objetivo geral e específico da pesquisa e a justificativa que a ensejou. No segundo capítulo foi apresentado um embasamento teórico que propõe o entendimento do leitor dos principais conceitos relacionados a pesquisa como: o Empreendedorismo na Era Digital; a Gestão da Inovação; Modelos de Negócio Aberto; Modelos de negócio Inovador; *Startups*; Incubação; Planejamento Estratégico; Estratégia para *startups* e Indicadores. Em seguida, no terceiro capítulo foi explanado os procedimentos metodológicos para a construção desse trabalho. No quarto capítulo, nominado como contexto do caso, abordou-se o cenário no qual realizou-se o estudo de caso. O quinto capítulo é motivado pela análise de dados composto pelos resultados obtidos na entrevista fazendo uma ligação entre a teoria e a realidade. O sexto capítulo é formado pela discussão crítica dos resultados da pesquisa. E, por fim, o sétimo capítulo que é encarregado de expor as considerações finais bem como as sugestões para os trabalhos futuros.

1.1 Pergunta de pesquisa

No Brasil verifica-se a o aumento da taxa de empreendedorismo nascente, onde passou de 3,7% em 2014 para 6,7% em 2015, apesar do cenário econômico ser desfavorável especialmente nesses anos. Isso expõe a capacidade de resiliência desse ambiente e o comportamento mais independente do Brasil em relação a atividade econômica (GEM, 2015). A pesquisa citada também demonstra a vontade do brasileiro em abrir seu próprio negócio e, mediante isso, os empreendedores que buscam inovar fomentam a criação de *startups*. Esse tipo de negócio gera diversos empregos e o desenvolvimento de tecnologias que contribuem para o crescimento tanto social como econômico de um país. Sendo assim, os empreendedores de *startups* necessitam melhorar continuamente seu desempenho e ajustar sua estratégia para competir e se manter no mercado. No entanto, esse é um assunto pouco debatido e pesquisado e por isso que se enseja a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a influência que os indicadores de desempenho alinhados a estratégia causam para a performance de uma empresa do tipo *startup* articulada a um processo de incubação?

2. OBJETIVOS

A seguir será explanado o objetivo geral e os objetivos específicos os quais conduziram o propósito desta pesquisa.

2.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de negócio da *startup* estudada no processo de incubação e identificar a influência que os indicadores de desempenho causam para a performance empresarial.

2.2 Objetivos específicos

- Compreender o modelo de negócio.
- Identificar os benefícios da incubação e os gargalos do processo.
- Descrever o apoio e orientação fornecido pela incubação para avaliar o desempenho organizacional.
- Identificar se a *startup* estudada define alguma estratégia ou objetivos para perseguir.
- Identificar a usabilidade dos indicadores para medir a performance da *startup*.
- Compreender o comportamento competitivo da *startup* estudada diante do mercado.
- Descrever a importância do uso de KPI's (*Key Performance Indicator*) para ajudar no desenvolvimento das *startups*.

3. JUSTIFICATIVA

Atualmente, o mundo vive a era da informação, em que se presencia avanços tecnológicos e, consequentemente, percebe-se mudanças no cenário econômico e no comportamento da sociedade. Este desenvolvimento acelerado também traz inovações para o meio dos negócios através de empresas de base tecnológica conhecidas como *startups*. Caracterizadas por ter um ambiente competitivo, de incerteza, flexível e de ideias novas, essas empresas recém-criadas, trazem novos modelos de negócio que buscam captar, gerar e entregar valor para as pessoas.

Para que seja possível desenvolver uma ideia de negócio de base tecnológica de modo que ela venha a obter maturidade e apresentar lucros, essas empresas de pequeno porte se apóiam nas chamadas incubadoras de empresas. Estas são capazes de fornecer um ambiente ideal para o desenvolvimento de *startups*, através de assessorias em diversas áreas e temáticas que interessam a estas empresas de base tecnológicas. Assim, é possível estruturar estratégias para desenvolvimento no mercado bem como estabelecer indicadores de desempenho. Portanto, é importante compreender a relevância científica, pessoal e social deste trabalho.

Sabendo-se que, esse assunto vem ganhado força nos últimos anos, esta pesquisa se justifica no âmbito científico, por ser atual e que por isso, ainda contempla de pouca literatura. Sendo assim, esse estudo poderá contribuir na bibliografia pela estudo da mensuração de KPI's de uma *startup* incubada no Armazém da Criatividade apresentando teorias que a embasem e reafirmem. Os resultados deste trabalho poderão fornecer dados importantes para se compreender as melhores ferramentas a serem utilizadas em cada fase de uma *startup* para que possam aumentar sua chance de sobrevivência no mercado ainda desconhecido.

A relevância pessoal pode ser identificada a medida que este tema instiga a curiosidade da pesquisadora a entender mais sobre o empreendedorismo, inovação e a gestão estratégica em empresas recém-criadas e de base tecnológica. Por ser um assunto pouco debatido em sala de aula, surge a oportunidade de buscar se aprofundar em conceitos e teorias mais recentes relacionados a inovação, tecnologia, gestão e empreendedorismo, temas estes que é mostrado interesse pela escritora e que é acreditado que possa trazer grandes contribuições para sua vida profissional.

De acordo com o GEM (2015), a taxa de atividade empreendedora cresce de forma favorável. Em uma comparação entre os anos de 2014 e 2015 o Brasil subiu de décimo para

oitavo lugar no ranking de países de economias impulsionadoras, com uma taxa de empreendedorismo inicial de 21% em 2015. Sendo assim, parte-se então a relevância social deste estudo. Para concepção dessa pesquisa foi necessário uma entrevista e visitas a *startup* Vende Moda que opera temporariamente no Armazém da Criatividade, uma expansão do parque tecnológico conhecido como Porto Digital, e estruturado pelo apoio do Governo do Estado de Pernambuco. Portanto, a importância desse trabalho se dá pela necessidade de conhecer, explorar e desfrutar de iniciativas que forneçam, por um baixo custo,suporte à inovação e ao empreendedorismo para toda a sociedade, fortalecendo assim a economia local.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem como objetivo apresentar o embasamento teórico que dará suporte ao entendimento desta pesquisa, bem como para a análise e interpretação dos dados obtidos pela mesma. Neste capítulo, serão abordadas as teorias sobre: o empreendedorismo na era digital, gestão da inovação, modelos de negócio aberto, modelos de negócio inovadores onde será discutido as definições sobre *Startups* e Incubadoras, e ainda o planejamento estratégico das *startups*, a estratégia para *startups* e os indicadores de desempenho utilizados por elas.

4.1 Empreendedorismo na Era Digital

O termo empreendedorismo surgiu no século XVII pelo escritor e economista Richard Cantillon, um dos primeiros estudiosos a distinguir o empreendedor do capitalista. O capitalista é apenas o fornecedor de capital, já o empreendedor (*entrepeneur*), palavra de origem francesa, significa "assumir riscos de algo novo". Posteriormente, o termo foi utilizado por Jean Baptiste, um economista francês, para nomear a pessoa que transfere capital de um setor de baixa produtividade para outro de alta. Nessa situação visualizou-se a relevância do empreendedor para a economia (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

De acordo com Baggio; Baggio (2014, p. 26) "O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com a criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos." Nesse sentido, o indivíduo empreendedor apóia-se em suas habilidades racionais e intuitivas e em seu comportamento proativo para obter êxito em seus projetos.

Brito; Pereira; Linard (2013) defendem que não há um conceito único para o termo "empreendedorismo", mas existe um consenso do que a palavra propõe: inovação, risco, criatividade, organização e riqueza. Segundo Baggio; Baggio (2014) ainda se pode acrescentar que o empreendedorismo é capaz de produzir algo a partir de poucos recursos ou

até mesmo nenhum, e que apesar do estudo do mesmo não garantir sucesso, mas pode contribuir no conhecimento e aprimoramento de quem busca empreender.

O empreendedorismo se difundiu no Brasil com a chegada dos portugueses e se intensificou no final da década de 1990. Naquela época, existia grande preocupação com a criação de pequenas empresas e com as taxas de mortalidades desses negócios e, portanto motiva-se a atenção a cerca do tema. Além de que, com o advento da globalização, as empresas tiveram que encontrar meios de se manter competitiva no mercado e isso desencadeou a necessidade de empreender e inovar mais (DORNELAS, 2008).

Desde o século XX, o mundo tem sofrido transformações constantes por meio de invenções que mudaram o estilo de vida de toda uma sociedade. São inovações que quebraram paradigmas, por meio da introdução de algo novo ou mesmo modificando a forma de usar algo. Para que isso seja possível, existe um conjunto de pessoas visionárias que viabilizam suas ideias pela vontade de empreender e ajudar a melhorar e facilitar a vida de outras pessoas (DORNELAS, 2008). De acordo com Dornelas (2008, p.5) "Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado."

Para Brito; Pereira; Linard (2013) o empreendedor pode contribuir com a economia com a criação de novos bens ou com introdução de novas funcionalidades para um produto ou serviço já existente. Além disso, o empreendedor não pode ter medo de assumir riscos, até porque seu trabalho é de descobrir oportunidades para inovar e isso requer ousadia para "caminhar por meios desconhecidos". Aquele que assume esse papel, deve buscar bastante informação para encontrar a melhor direção a ser seguida.

Com o passar dos anos, também houve transformações nos meios de produção e serviços além de mudanças na forma de se obter conhecimento. Em respostas das diversas mudanças tecnológicas, o empreendedorismo aparece para facilitar as relações comercias e gerar riquezas para a sociedade. Portanto, o contexto atual pode ser definido como era do empreendedorismo, pela busca dos empreendedores em globalizar economias, criar novos empregos e exercer influencia no mercado. Nesse contexto, pode-se ainda considerar um aumento no número de empreendedores que almejam a criação de um negócio próspero e que gerem retorno brevemente. Sendo assim, nessa nova economia que se forma, também

conhecida como era da Internet, presume a chave para o sucesso das empresas são boas ideias, equipes engajadas e motivas, e um bom planejamento (DORNELAS, 2008).

Segundo Leite (2006) a criatividade e inovação é um meio fundamental para impulsionar o crescimento econômico. Os autores afirmam que a Era Industrial está sendo destruída pela nova Idade Criativa e Inovadora, isso porque o empreendedorismo passa por uma fase de evolução. Surge então o empreendedorismo digital, que é uma consequência da formalização do trabalho gerada pela revolução da gestão saber.

Conforme Leite (2006, p. 155):

> O empreendedorismo digital é fruto da aplicação da inteligência humana, conhecimento, criatividade, inovação, informação, propriedade industrial, capital humano como principais matérias-primas para atender uma necessidade de mercado. O conhecimento se tornou fator de maior relevância para o empreendedor digital, porque na era da globalização a competição se baseia cada vez mais na criatividade e inovação de torná-las em algo que satisfaça os desejos e necessidades do mercado.

Portanto, a criatividade e inovação poderá ser usada como alicerce para desenvolvimento do empreendedorismo digital, em que contribuirá para aumentar a competitividade e melhorar a performance organizacional (LEITE, 2006).

4.2 Gestão da Inovação

As organizações modernas, tem hoje o desafio de agir com velocidade e flexibilidade em um ambiente de muita competitividade. Sabendo-se disso, a importância da inovação no meio organizacional se dá pela necessidade de adaptação e renovação por parte das empresas. Nesse sentido, a inovação é tida como um diferencial que as organizações buscam para fortalecer sua competitividade (ANGELONI; MUSSI, 2008).

A inovação promove benefícios de diversas formas. A existência de uma relação direta entre novos produtos e o desempenho do mercado é notado em pesquisas. O desenvolvimento de novos produtos é fundamental para acompanhar as mudanças que ocorrem nos ambientes, que podem criar boas oportunidades ou restrições. De maneira geral, os novos produtos ajudam a atrair e aumentar os lucros dos mercados. Já para os produtos em fase de maturidade

a vantagem de oferecer preços baixos parece não se sustentar mais, sendo ideal o maior investimento em qualidade, personalização e *design*. Atualmente, os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores e, portanto, a capacidade de renovação é significativa para se ganhar uma vantagem. Se destacará as empresas que conseguirem dar respostas ao mercado mais rapidamente em função dessa pressa que pela introdução de novidades constantemente (TIDD; BESSANT, 2015).

Coral; Ogliari; Abreu (2008) notam algo comum a isso, a importância da inovação também pode ser definida levando em consideração as fases do ciclo de vida do produto, ou seja, o crescimento no mercado, a maturidade, e com o passar do tempo o declínio. Sendo assim, surge então a necessidade de inovar para criar novas oportunidades em que objetivem a manutenção e/ou aumento da competitividade e evite o declínio. Para os autores Tidd; Bessant (2015) a inovação se destaca porque é fonte principal do crescimento econômico nacional. Para eles, as empresas que não buscam fazer inovações põem em xeque seu futuro, pois não são capazes de tomar decisões inovadoras para os problemas rotineiros.

Assim, entende-se que, a inovação é vista como estratégica para a ganhar mais competitividade organizacional. E, portando como afirmam Angeloni; Mussi (2008, p.170) nota-se que "a competitividade de uma empresa é estabelecida sobre a sua competência em desenvolver e implementar estratégias que a diferenciem das demais, dependendo basicamente do esforços e recursos para desenvolvê-las e a aperfeiçoá-las." Segundo o Manual de Oslo, OECD (1997), outra finalidade seria a melhora no desempenho organizacional, em que gera o aumento da demanda ou redução de custos. Além de que, as empresas também buscam aumentar sua demanda por meio da diferenciação de produtos, para assim entrar em novos mercados.

De acordo com os autores Coral; Ogliari; Abreu (2008) para cada ciclo de um novo produto é possível analisar o que é mais relevante para se tornar um diferencial, levando em consideração os concorrentes, as mudanças no mercado ou as novas tecnologias. Com o advento da globalização, muitos produtos brasileiros disputam mercado com os produtos estrangeiros. Seja por preço ou pela alta tecnologia de alguns países, em alguns casos, os produtos nacionais ficam em desvantagem, ocasionando o fechamento até mesmo de grandes empresas que não suportam essa competição. Portanto, a gestão da inovação é vista como uma boa opção para dar suporte às empresas que lutam para conquistar seu espaço no mercado.

Além disso, as empresas que mais inovam, geralmente, alcançam um crescimento maior do que as que não inovam e ainda conquistam mais participação no mercado e aumento nos lucros. Por outro lado, o empreendedor obtém lucros altos por não ter concorrência de seu produto/serviço inovador, mas essa é uma vantagem que dura um período temporário. As inovações que transformam mercados e setores e que mudam padrões e expectativas dos consumidores são considerados como geradores de alta competitividade e de monopólios transitórios. As vantagens adquiridas por uma empresa por sua inovação perdem o poder competitivo quando seus concorrentes imitam. Isso só pode ser revertido caso a organização seja capaz de investir em uma inovação maior (TIDD; BESSANT, 2015; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Nesse momento é necessário distinguir a inovação de invenção, conceitos estes que comumente são confundidos por conter algumas semelhanças. Em síntese, para Pinheiro; Alt (2011), inovação significa a transformação da forma que algo existente em algo novo, já a palavra invenção é algo novo que foi criado e que não existia no mercado. No entanto, de acordo com Coral; Ogliari; Abreu (2008), para que seja considerada inovação é necessário que seja aceito e percebido pelos clientes de uma organização.

No Manual de Oslo, OECD (1997, p.55) objetiva a definição sobre esse assunto como:

> Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

De acordo com Angeloni; Mussi (2008) a inovação é determinada como um diferencial incorporando algo novo em uma organização através de algum tipo de mudança, seja em seus procedimentos, produtos, serviços, soluções ou até pela sua forma de comercialização. Essa capacidade inovadora proporcionará para os empreendedores vantagens mais consistentes em termos de competitividade.

Considerando-se estas definições, se pode traduzir a inovação como algo novo que busca sucesso para quem a aplica e não necessariamente relacionada a criação de novos produtos. A inovação se propõe a gerar grandes retornos por meios de ideias que podem ser vinculadas a novos modelos de negócio, novas formas de gerir uma organização, para desenvolver uma marca e assim por diante (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Pinheiro; Alt (2011), ressaltam que de acordo com os estudos de Joseph Schumpeter em acerca da inovação, pode-se explicitar como a inovação contribui para o desenvolvimento econômico. Nesse sentido, o aquecimento da economia se deve às inovações em que substituem produtos e processos antigos por novas tecnologias que mais se adéquem a vida das pessoas. "As inovações abrem espaço para novas formas de prosperidade, e esta reorganização de valor é fundamental para manter uma economia crescendo" (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 17).

Sob essa perspectiva, de acordo com o Manual Oslo, OECD (1997) pode-se estabelecer quatro principais tipos de inovação, que são eles:

a) Inovação de produto: se trata da inserção no mercado de um produto ou serviço que seja novo e nunca antes criado, ou melhorias em suas características funcionais em benefício dos seus usuários. Ou seja, o novo produto deve conter mudanças inovadoras em suas características ou funções incomuns diante de outros produtos produzidos pela empresa e por seus concorrentes.

b) Inovação de processo: é considerado como a introdução de um novo método de produção ou com importantes mudanças características de alguma técnica de processo utilizado por uma organização. Podem ser classificadas como inovações a implantação de um software ou de um novo equipamento, e que traga benefícios significativos relativos ao processo produtivo como, a melhoria na qualidade do bem ou serviço, o aumento da produção e a diminuição de custos, por exemplo.

c) Inovação de marketing: refere-se a implantação de novas estratégias relativas ao mix de marketing. Ou seja, nesse caso, pode ser inserido mudanças desde o projeto de criação de um produto, na forma de colocação no mercado, o modo de comunicação e divulgação da empresa e também o estabelecimento de preços. Com a finalidade de aumentar as vendas e atender a necessidade dos clientes, o marketing procurará posicionar o bem ou serviço da melhor forma a atrair consumidores.

d) Inovação organizacional: é a inclusão de novas práticas organizacionais relativas a relações externas, a forma de organização do trabalho e nos seus negócios em si. O objetivo principal é que haja aumento no desempenho organizacional pela redução de custos e melhora nas relações no ambiente de trabalho.

Segundo Coral; Ogliari; Abreu (2008) as inovações também podem ser classificadas como inovação incremental ou radical:

a) Inovação incremental: é considerada como o aperfeiçoamento ou melhoria das características de um produto ou processo. Ou seja, será denominado inovação incremental a introdução novas funcionalidades a qualquer tipo de bem ou serviço que forem adicionados.

b) Inovação radical: pode ser entendida como uma quebra de paradigma em que modifica integralmente um produto ou serviço. Portanto, essa inovação deve conter características e funções novas por meio de tecnologia nova ou já existente, mas nunca utilizada para este fim.

Com a globalização, o avanço tecnológico e a dinamicidade do ambiente, as empresas que se destacam como mais inovadoras são aquelas que despertam para os benefícios das novas tecnologias. Assim, elas geram um valor diferenciado para seus consumidores e ganham vantagem sobre seus concorrentes (QUADROS, 2008).

A intenção das empresas quando optam pela gestão da inovação tecnológica é não só fazer melhorias incrementais em seus produtos, mas também atender completamente a necessidades dos seus consumidores por meio de tecnologias inimitáveis que gerem alto valor para o mercado (QUADROS, 2008). Assim como explicam Scherer; Carlomagno (2016), a vantagem exercida pela inovação tem função de romper com as práticas existentes da organização. Ou seja, em muitos casos não é suficiente mudanças incrementais para as organizações garantirem competitividade, pois muitas delas não estão preparadas para responder a inovações dos concorrentes. Sendo assim, quanto mais houver mudanças incrementais, mais será difícil a ideia ser copiada por outras organizações. As inovações devem conter essências em comum para que gerem maior competitividade, elas precisam ser raras, valiosas, difíceis de imitar e gerenciável pela organização.

Para Scherer; Carlomagno (2016), apesar de toda inovação nascer através de uma ideia, as empresas não devem esperar que ela surja para desenvolver suas estratégias de inovação. As inovações não são eventos pontuais, mas sim uma construção que passa por um processo de inovação que contempla desde a idealização até a implementação, que pode ser representada na pela Figura 1 abaixo e explicada adiante segundo os mesmos autores.

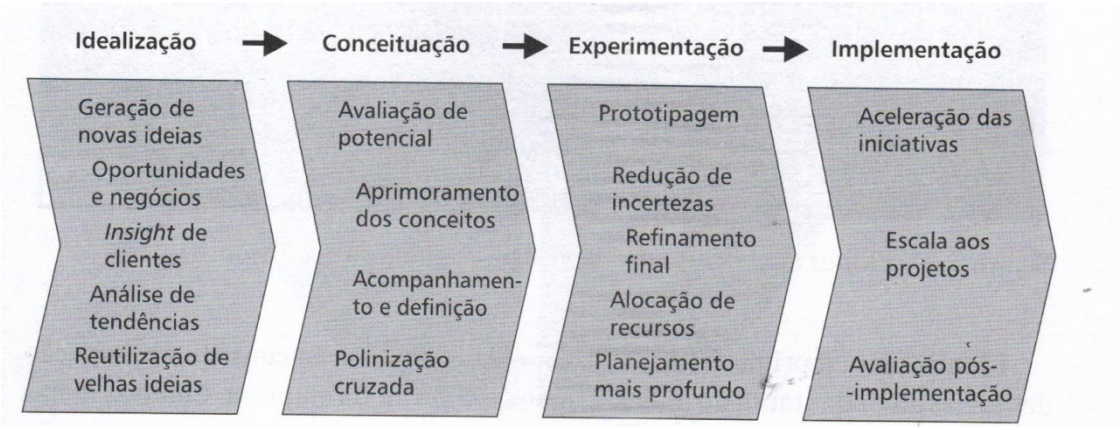

Figura 2.1 - Processo de Inovação.

FONTE: SCHERER; CARLOMAGNO, 2016, p. 126

i) Idealização: trata-se da captação de ideias tanto do interior como do exterior da empresa. A idealização esta ligada a criatividade, informação e conhecimento, ela é a matéria-prima do processo e por isso deve ser estimulada a formulação de ideias. Nesse momento, mais importante que a qualidade das ideias, são as quantidades.

ii) Conceituação: após de criada uma ideia, ela precisa ser desenvolvida para se tornar uma inovação. Para isso, precisa ser analisado seu potencial e assim, deve ser aprofundado o conceito da ideia para se ter mais credibilidade no momento da tomada de decisão. Nessa fase, é avaliado como a ideia pode gerar benefícios para clientes ou empresas e o nível de incerteza que ela pode ter. Também é discutido por o criador da ideia e de seu comitê inovador, a viabilidade técnica do projeto e o capital humano que será alocado para alcançar o objetivo.

iii) Experimentação: é o momento destinado a testar. Depois que foi feito uma análise apurada da conceituação da ideia, esta é a fase de realizar um projeto piloto e, desenvolvido em menor escala, para receber um *feedback* sobre a performance da inovação criada. Essa etapa é importante, pois como as ideias inovadoras tem grande grau de incerteza, elas não devem ser introduzidas no mercado sem antes passar por um processo de tentativa e erro.

iv) Implementação: é a última etapa onde há de fato a execução do planejado. A implementação é considerada uma das fases principais do processo inovador, é onde realmente tudo acontece, impulsionado pelas ideias, construção da estratégia e da seleção de recursos. Como resultado, tem-se o produto final para ser lançado ao mercado para ser

validade por seus consumidores. Esse é o momento em que se espera a repercussão pública e, que portanto, podem surgir problemas que exijam o maior investimento de tempo, controle de coordenação e capacidade de execução por se tratar de um estágio que requer o envolvimento de todos os setores da organização. No final do processo ainda poderá ser feito uma avaliação para pontuar tudo que ocorreu durante o processo e as melhorias que podem ser feitas.

A gestão da inovação, começa com a criatividade e segue para estabelecer estratégias, avaliação de ideias, gestão de projetos e monitoramento de resultados, para isso o processo deve ser bem gerenciado. Outro aspecto para destacar é que a inovação não pode ser formada por ideias isoladas, ela deve ser um processo continuado, gerenciado, de estratégias estruturadas para se conseguir resultados que impactem a empresa positivamente. Até mesmo as empresas mais maturas e estabelecidas, precisam se submeter a inovações para não serem consideradas ultrapassadas (RIES, 2011; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

4.3 Modelos de Negócio Aberto

Nos últimos anos, vem sendo notado que a inovação não obedece a limites físicos e geográficos estabelecidos. Em resposta ao desejo das organizações de aumentarem a produtividade da inovação se inicia uma onda de utilização de auxílio externo. Isso se traduz pelo aproveitamento de competências de outras empresas, institutos de pesquisa, profissionais ou clientes, que poderá ser implementado em qualquer das fases do processo de inovação citadas na seção anterior e conhecidas como: idealização, conceituação, experimentação e implementação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Nesse contexto, ainda segundo os mesmos autores, se idealizou o conceito que foi nomeado como *open innovation* e traduzido como inovação aberta. Essa noção de inovação foi disseminada por Henry Chesbrough, com a suposição que as empresas não necessitariam somente usufruir de seus recursos internos, mas que seria possível melhorar seu processo de pesquisa por meio de parcerias com grupos externos.

Segundo Chesbrough (2012) em boa parte das organizações de todo o mundo ainda existe algum receio quando o assunto é a terceirização de funções bem remuneradas. Entretanto, essa visão em algumas regiões começa a se modificar, e isso de fato precisa ser transformado como garantia do futuro da inovação. Tudo se inicia com a divisão do trabalho

da inovação, que consiste em um sistema em que o grupo desenvolvedor de uma nova ideia não é o mesmo que leva para o mercado. Para este autor esse novo modelo organizacional pode trazer benefícios para a inovação no futuro. Para que isso seja possível, é necessário que os modelos de negócio se abram para a divisão do trabalho. Como afirmam Tidd; Bessant (2015), será por meio da aquisição de recursos de terceiros e do seu compartilhamento que serão desenvolvidos novos produtos e serviços.

Esse compartilhamento de recursos citado pode ser relacionado com o conceito de mercados intermediários estudado por Chesbrough (2012). Para o autor, esses mercados licenciam a sua propriedade intelectual para os criadores de produtos de uma cadeia produtiva. Com o surgimento desses mercados amplia-se a oportunidade de desenvolver negócios eficazes mas com modelagens alternativas a serem consideradas.

De acordo com Pinheiro; Tigre (2011) o modelo tradicional de inovação fechada, que se fez presente no século XX e que ainda predomina em algumas empresas, acredita que a captação e utilização de recursos deve ocorrer apenas dentro da organização, desde a pesquisa até a comercialização de um produto ou serviço. Existia um "medo" de que o conhecimento desenvolvido pela companhia fosse disseminado e imitado e, portanto, essa era uma forma de se proteger. Como as empresas investem pesadamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pela busca por inovação, nesse caso seria seguro manter novas ideias internamente apenas. No entanto, essa não deve ser mais a visão moderna.

Para Stoeckicht (2008) a inovação aberta está voltada para o exterior e direcionada para a área de P&D, ou seja, se baseia no uso de tecnologias externas para melhorar e impulsionar o processo interno de pesquisa e desenvolvimento. Assim, é gerado um campo específico dentro da empresa para identificar e buscar tecnologias para uso interno numa espécie de laboratórios de inovação aberta. Além disso, também será útil esse modelo de negócio para identificação de oportunidades, para o uso das tecnologias desenvolvida pela organização, e para ajudar o desempenho de outros negócios. A ideia principal é que a área de P&D sejam integradoras de tecnologias na cadeia de valor da inovação, pois, conforme Chesbrough (2012), como a pesquisa costuma ser uma dimensão que demanda maior investimento, a vantagem de ser uma companhia mais aberta é pela economia de dinheiro, de tempo além do compartilhamento de riscos.

Para que fique mais claro as diferenças entre os dois tipos de modelo, fechado e aberto, a figura 2 abaixo traz cada uma das perspectivas.

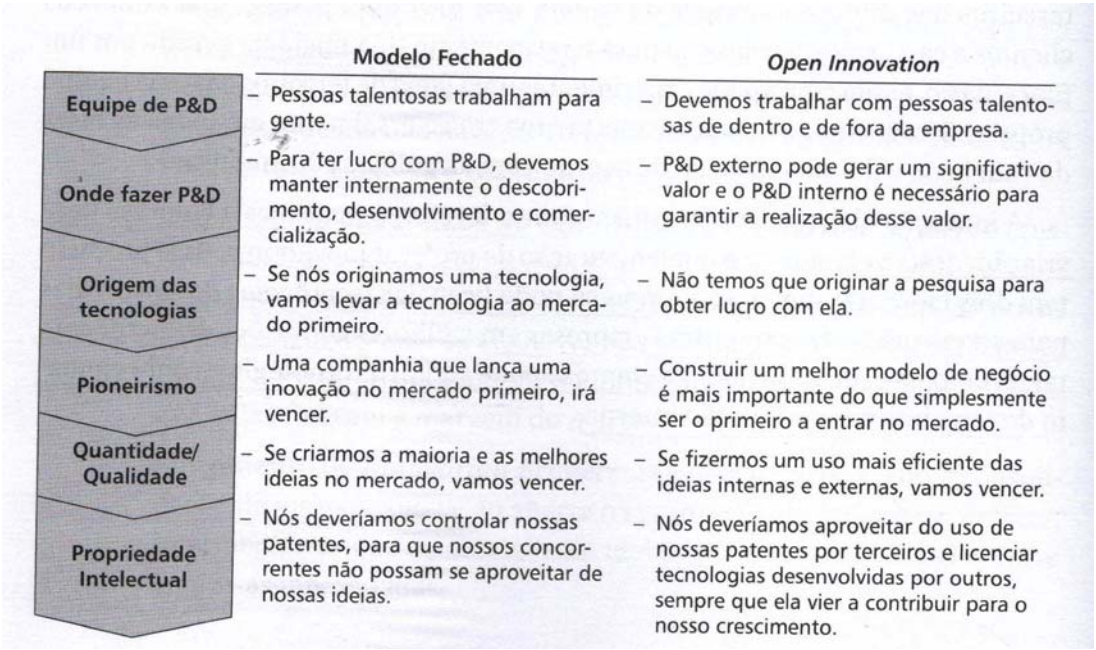

Figura 2.2 - Comparação entre modelo fechado e modelo aberto de inovação.
FONTE: SCHERER; CARLOMAGNO, 2016, p. 70

Não há dúvidas que cada modelo de negócio tenha suas vantagens e benefícios, e a escolha de um deles dependerá de cada gestor. Entretanto, as empresas que estão adotando um modelo mais aberto vêm mostrando significativas vantagens competitivas em relação a suas concorrentes que funcionam com o modelo mais ultrapassado. Os modelos de inovação fechada, que operaram tão bem durante anos, começam a perder espaço para os negócios abertos, que se mostram prósperos e de sucesso pela utilização de processos inovadores e tecnológicos (PINHEIRO; TIGRE, 2011).

De acordo com os autores Sherer; Calormagno (2016), eles também pontuam que para a criação, desenvolvimento e implementação de inovações, será útil o uso de recursos internos e externos, e que as empresas têm basicamente duas formas de gerar retornos por meio da inovação aberta. Elas podem lucrar com o licenciamento de suas tecnologias desenvolvidas para ajudarem terceiros ou podem adquirir fontes de recursos para uso interno.

Nessa mesma perspectiva, Chesbrough (2012) nomeia esse processo de 2 formas, a inovação "de fora para dentro" e a "de dentro para fora". O autor explica o modelo "de fora para dentro" expondo a visão que nem todas as pessoas com conhecimentos úteis trabalham

na sua empresa, ou seja, a empresa deve captar ideias externas, tecnologias e "pessoas inteligentes" para dentro da organização para reforçar seus modelos de negócio.

Osterwalder; Pigneur (2011) explicam o processo " de dentro para fora". Nesse caso, licencia ou vende sua tecnologia ou propriedade intelectual que não esteja sendo usadas para ajudarem outras organizações. Chesbrough (2012) defende que toda companhia deveria se tornar mais aberta para receber ideias externas e também propõe que elas forneçam mais conhecimentos para outras empresas quando não estiverem utilizando. Esse pode ser um sistema de mão dupla e que só traz benefícios a sociedade e às próprias organizações.

É estabelecido duas funções fundamentais para o modelo de negócio aberto. A primeira função é a de criação de valor durante o processo de inovação, isto é, em todas atividades desde a matéria-prima até a entrega do produto ou serviço ao consumidor final será empregado valor. A segunda é a captura de uma parcela de valor que será aproveitada como vantagem competitiva (CHESBROUGH,2012).

Em cada tipo de organização deve ser utilizada fontes de inovação que mais se adéquem de acordo com suas características. Grupos de interesse são segmentados categoricamente para apoiar o direcionamento e a viabilidade de cada caso. Essa escolha das fontes adequadas vai de frente aos objetivos que a empresa tem com a inovação para geração de seus produtos ou serviços (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Ainda para os mesmos autores esses recursos podem ser classificados por como: *clientes,* já que são frequentemente sondados para criação e implementações de inovações; *parceiros*, pois compartilham conhecimentos técnicos e até os riscos inerentes as inovações; *fornecedores*, visto que a fluidez entre o relacionamento empresa-fornecedor possibilita a implementação de novas ideias; *universidades*, por propiciar ambiente ideal para suporte em pesquisa de inovações; *institutos de pesquisa e incubadoras*, pelo apoio em desenvolvimento de protótipos de projetos; *startups,* por oportunizar a aquisição de novas tecnologias e os *profissionais do conhecimento,* uma vez que o conhecimento intelectual de profissionais podem ser grandes fontes de contribuição para o desempenho de projetos inovadores.

Nesse cenário, é fundamental aprender a gerenciar a inovação. Principalmente as empresas pequenas passam por um desafio para encontrar um equilíbrio justo. Normalmente seu dilema na gestão da inovação aberta é que: elas sentem que necessitam proteger suas ideias e inovações para não sofrerem com imitações de grandes empresas que dispõe de mais

recursos; e ao mesmo tempo, elas precisam de capital, de empregados e de clientes para poder desenvolver-se e isso, requer a revelação de muitos dos seus recursos e planos (CHESBROUGH, 2012).

Apesar de muitas evidências acerca da inovação aberta, não são todos que as acolhem. Tidd; Bessant (2015), por exemplo, julgam que a visão prática da inovação aberta é muito generalista e que suas evidências de sucesso são muito limitadas. Para eles, a literatura sobre o assunto é composta por narrativas simples que fornece pouco suporte para fundamentar discussões. Além disso, os autores não se atêm para debater entre as abordagens aberta ou fechadas. Para eles, as empresas devem se preocupar somente como as fontes de recursos internos e externos que podem favorecer o processo de inovação organizacional.

No entanto, esse tema no vem crescendo no Brasil e no mundo. Apesar de ser um modelo novo, ela é uma tendência global de dividir ideias e gerar inovações para o mercado. O caso da empresa de cosméticos brasileira Natura pode ser exemplificado. A Natura conta com uma rede de parceiros em que tem diminuído seu tempo para desenvolvimento de inovações, além de compartilhar de riscos e aumentar a propriedade intelectual da empresa. Além dela, outras empresas contam com participação externa até para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. Foi por meio de seleção de ideias de clientes que a Banricoop (cooperativa de crédito) escolheu dois projetos e premiou os melhores que foram incorporados ao seu plano (PINHEIRO; TIGRE, 2011; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Sendo assim, se nota que ignorar os benefícios que esse modelo traz para o mercado não se justifica. Não se pode desmerecer as contribuições trazidas pela modelo de inovação fechada, que tiveram seu resultado de sucesso no século XX. Entretanto, com as transformações no mundo atual e um cenário de grande competitividade é interessante que as organizações adotem uma postura mais aberta como forma de ampliar sua capacidade de gerar inovações continuamente (PINHEIRO; TIGRE, 2011).

4.4 Modelos de Negócios Inovador

O conceito de modelo de negócio se difundiu e ganhou destaque na década de 1990, que foi quando pesquisadores começaram a estudar os negócios que se firmavam por meio da Internet. Para muitos autores não tem como estabelecer uma definição única e incontestável,

pois cada pesquisador costuma apresentar a sua de acordo com o foco específico. (DIAS, 2014)

A definição que pode ser mais encontrada nas literaturas quando o assunto é modelos de negócio é o de Osterwalder; Pingneur (2011, p.14) que dizem que "Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização". Algo que se pode destacar é que em todos os conceitos é identificado a ideia de criação de valor. O termo valor está ligado a cadeia de valores que consiste numa ferramenta para gerar vantagem competitiva. O valor dado a um produto ou serviço esta relacionado com o quanto os compradores pagariam pelos "benefícios" que são oferecidos (DIAS, 2014).

Além disso, é possível notar que:

> [...] a definição da expressão modelo de negócio parte da relação ente os seguintes termos: modelo - "representação de algo que se pretende reproduzir" - e negócio - "atividade de compra e venda de bens e serviços" e "ganhar dinheiro". Ao combinar esses dois termos entende-se que um modelo de negócio é a representação de como uma empresa compra e vende bens e serviços e ganha dinheiro com isso. (DIAS, 2014, p. 35)

Para Chesbrough (2012), os modelos de negócio abrangem seis funções, são elas: a criação de valor, que é a articulação de atividades que originem um produto ou serviço de valor; segmentar o mercado, em que são definidos as pessoas em que aquele produto ou serviço se destinam; estabelecer uma cadeia de valor para estabelecer os recursos necessários para ofertar o produto ou serviço; definir a estrutura de custo da qual gerará receita para a empresa; especificar uma rede de valor e conduzir uma estratégia competitiva que forneça vantagem.

Quando uma empresa articula bem todas essas funções ela cria um valor comercial único que se sobressai diante de seus concorrentes. Segundo Chesbrough (2012), é os modelos de negócio precisam ser gerenciados com cuidado, pois é uma tarefa que envolve riscos e incertezas. Para este autor ele acrescenta que, os empreendimentos bem-sucedido são suscetíveis riscos adicionais.

A estratégia organizacional que as empresas devem estabelecer para estruturar o modelo de negócio, tem que se pautar pelo cenário do mercado através de análises do ambiente interno e externo. Essa avaliação pode ser realizada pelo uso da Análise de SWOT, para que haja maior aproximação da realidade nas tomadas de decisão, considerando as ameaças e oportunidades inerentes ao ambiente. Como resultado da análise de todas

dificuldades e oportunidades será possível determinar como a organização posicionará suas inovações diante do mercado que está cada vez mais competitivo (OROFINO, 2015).

De acordo com Chesbrough (2012) todas as companhias são capazes de decidir seu modelo de negócio e elas podem optar por melhorá-lo ao longo do tempo. Para isso, elas precisam promover mudanças em sua modelagem que sejam conduzidas por modelos de negócio específicos. A forma de considerar os diferentes modelos é conhecida como *framework* que estabelece seis tipos de negócios. Eles ajudam a identificar o que mais de adéqua a cada organização e o que contribuirá no progresso do negócio.

Tipo 1 - A empresa possui um modelo de negócio indiferenciado: as empresas que se enquadram nesse modelo são maioria atualmente. Elas não possuem clareza no seu processo de gerenciar e em seu negócio em si. É comum nesses tipos de negócio o pouco investimento em inovações, elas apenas competem em seu mercado em ternos de preços e disponibilidades.

Tipo 2 - A empresa possui alguma diferenciação em seu modelo de negócio: essas organizações possuem algum tipo de inovação, ainda que seja em pequena escala. Assim seu modelo de negócio também é considerado diferenciado pois atinge diversos clientes que não se interessa apenas por preço e desempenho como no modelo anterior.

Tipo 3 - A empresa desenvolve um modelo de negócio segmentado: esse tipo de modelo requer mais inovação do que o anterior. Nele é possível planejar o futuro e por isso se torna mais rentável que outros tipos. Para que ele funcione requer um comprometimento financeiro e recursos organizacionais contínuos para que assim se obedeça às atividades planejadas da empresa.

Tipo 4 - A empresa possui um modelo de negócio extremamente consciente: nesse modelo de negócio as organizações se tornam mais abertas para ideias e tecnologias externas. Da mesma forma do tipo anterior, a empresa continua a segmentar o mercado, mas a diferença é que agora conta com auxílio interno e externo de tecnologias tanto para o desenvolvimento como para a execução do negócio. Esse tipo é caracterizado pelo início dos modelos de negócios abertos, onde se seleciona os insumos inovadores que serão agregados.

Tipo 5 - A empresa integra seu processo de inovação ao seu modelo de negócio: a principal característica desse modelo é a integração com o processo inovador. Ou seja, essas empresas elas procuram entender a cadeia de abastecimento em todas suas fases, para propor mudanças e buscar formas de diminuir custos. É relevante notar que é feita uma análise da

cadeia inversa, do produto até a matéria-prima, sendo capaz de verificar até o "cliente do cliente" se conhecer mais afundo os gargalos do mercado e as necessidades dos consumidores.

Tipo 6 - O modelo de negócio da empresa é capaz de mudar e ser mudado pelo mercado: esse tipo de negócio é considerado mais aberto que todos os outros. Nela, existe uma capacidade de inovar no seu próprio modelo de negócio, experimentando-se um ou mais modelos e, para isso, deverá ser investido recursos financeiros que gerem lucro dessa inovação implementada. Nesse sistema de experimentação, também se envolve fornecedores e clientes, que passam a fazer parte do processo de planejamento, buscando-se criar um modelo diferenciado de liderança de mercado que os incluam.

Osterwalder; Pigneur (2011) argumentam que o modelo de negócio pode ser representado por nove elementos básicos que constituem uma organização e que detalha a forma com que aquele negócio vai gerar valor. São componentes que abrangem as quatro principais áreas: oferta, clientes, infraestrutura e viabilidade financeira. Dessa forma, surgirá uma estrutura que contribuirá para a estratégia organizacional. De acordo com o mesmo autor é definida cada um dos elementos:

1. Segmentos de clientes: é a secção de pessoas que uma empresa pretende atingir com a comercialização de seus produtos, ou seja, a definição de seu nicho de mercado, para que seja possível a análise de suas necessidades e seus comportamentos, para auxiliar na tomada de decisão.
2. Proposta de valor: é o conjunto de benefícios que o cliente adquire com a compra de um produto ou serviço. Normalmente, as empresas buscam aumentar sua proposta de valor, de forma que justifiquem seus preços, quanto mais aquele bem atender às necessidades dos consumidores, mais dispostas e motivadas elas estarão a comprar e escolher aquele negócio.
3. Canais: são as fontes que a empresa estabelece para interagir com os clientes. Esses canais se constituem para comunicação, distribuição e venda de produtos ou serviços, mas ainda dispõe de outras funções como fornecer o conhecimento e avaliação sobre a proposta de valor da empresa.
4. Relacionamento com clientes: representa a relação da empresa com os clientes geralmente com a pretensão de gerar demanda, no entanto também podem ter a função de reter clientes e aumentar as vendas. Esses laços que as empresas querem criar podem ser tanto pessoais como automatizados.

5. Fontes de receita: nesse componente, é preciso entender quanto o segmento de mercado para qual foi gerado uma proposta de valor, está disposto a pagar e quanto a empresa lucrará com aqueles consumidores. Deve-se esquematizar as fontes de geração de renda e conhecer profundamente o por quê dos clientes quererem pagar por aquela oferta.
6. Recursos principais: recursos fundamentais para viabilizar o modelo de negócio, isto é, os funcionários que serão necessários para desempenhar cada função, as máquinas a serem utilizadas, as matérias-prima e até o investimento que será preciso.
7. Atividade-chave: as atividades principais que serão necessárias para desenvolver o modelo de negócio e fazê-lo funcionar bem.
8. Parcerias principais: definição dos parceiros que serão fundamentais para funcionamento do modelo de negócio. Essa parcerias podem ser, alianças estratégicas entre não concorrentes; entre concorrentes, *joint ventures* ou relação comprador-fornecedor.
9. Estrutura de custo: esse elemento é a base para sustentar todos ou outros. Nele é apresentado os principais custos envolvidos para criação e sustentação de um modelo de negócio.

Quando esses componentes se juntam e se estruturam eles podem formar um quadro conhecido como Canvas Modelo de Negócio. De acordo com o Sebrae (2013), ela constitui uma ferramenta que auxilia a criação do Modelo de Negócio. Essa técnica formada por nove componentes busca responder a quatro perguntas que englobam todos nos elementos que foram explanados, são elas: *o que fazer?*; *para quem fazer?* e *quanto vai custar viabilizar o negócio?*. Na Figura 3, é possível visualizar o Canvas, que tem a finalidade de organizar e montar as ideias do modelo de negócio, sem necessariamente o compromisso de mantê-lo estático e sem alterações. Esse tipo de ferramenta é menos formal e deve ser usado no dia-a-dia, podendo ser ajustado sempre até encontrar sua forma ideal.

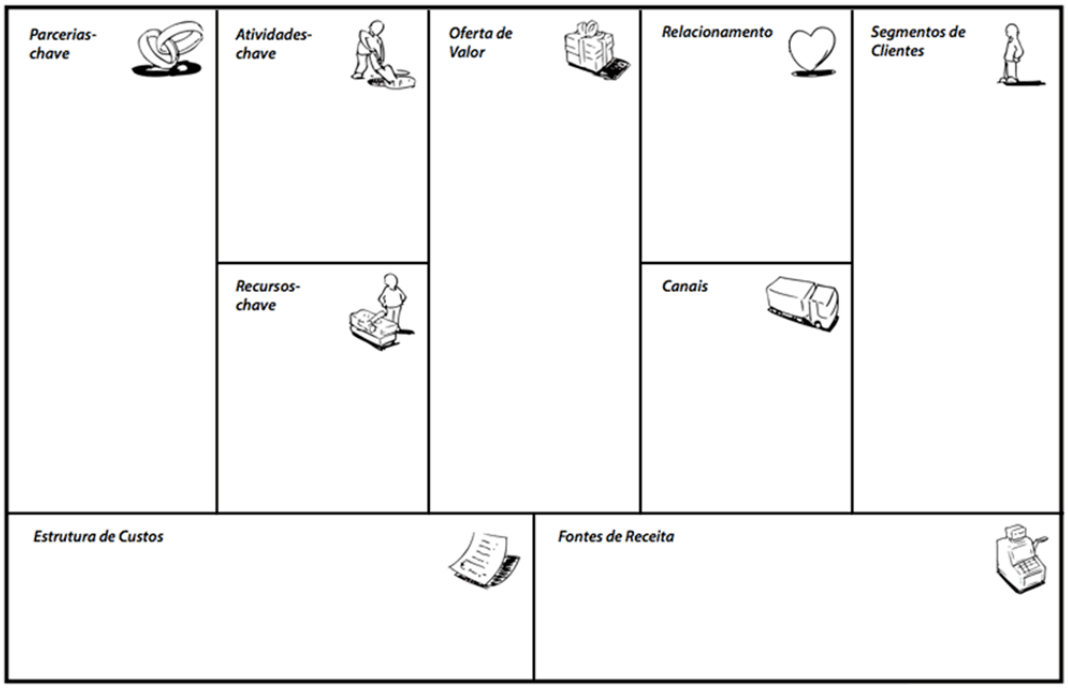

Figura 2.3 - Canvas Modelo de Negócio.
FONTE: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 44

Sendo assim, o Canvas promove a leitura do negócio e de suas partes por meio de um quadro que engloba todos os componentes principais do mesmo. A utilização de recursos como esse contribui para o trabalho em conjunto, pois possibilita a ajuda de outras pessoas como sócios, amigos, clientes e parceiros. O quadro de Canvas é de fácil entendimento, as pessoas podem livremente sugerir ideias e toda sugestão pode ser considerada até que passe pela validação. Para desenvolver um Canvas modelo de negócio, em fase inicial, nada pode ser censurado, portanto, toda sugestão deverá ser aceita e posteriormente analisada sua viabilidade. Depois de filtrada será decido sua implementação (SEBRAE, 2013).

Na atualidade, é possível identificar mais competição entre as empresas do que em anos anteriores. Com a rapidez em que está se mudando o contexto, se torna mais difícil a tomada de decisões, pois as empresas modernas têm o desafio de se adaptar as constantes mudanças e inovações tecnológicas, ao ciclo de vida dos produtos que se tornaram mais curtos, e a concorrência massiva de mercados globais. Para que seja viável equilibrar essas transformações e sobreviver nesse meio, as organizações devem ser capazes de gerir sua cadeia de suprimentos, fortalecer parcerias, administrar bem seu relacionamento com os clientes, oferecer a melhor proposta de valor e ainda ser resiliente as mudanças (DIAS, 2014).

Tidd; Bessant (2015) ressaltam outro ponto importante, que é a relação entre estratégia, inovação e desempenho. O autor que procura dar mais atenção a inovação de modelo de negócios do que a outros aspectos relativos a inovação, ressalta que a inovação do

modelo de negócio consegue aumentar seu valor tanto por meio da conquista de novos clientes como pelo aumento do consumo de clientes antigos. A inovação de modelos de negócio não requer apenas produtos ou serviços novos e inéditos, mas sim sua redefinição e novas possibilidades de uso, que criem valor para a sociedade.

As empresas inovadoras que conseguem oferecer agregar mais valor em seus produtos e serviços normalmente se destacam e passam a atrair um maior número de clientes. Além disso, um erro frequente cometido por empresas já estabelecidas é a falta de adoção de novos modelos de negócio. Por não acreditar nesses novos negócios, não se arriscam e preferem investir em inovações de produtos ou serviços para aumentar seus clientes, abrindo espaço para empresas entrantes que enxergam a tendência e empreendem em modelos de negócio inovadores (TIDD E BESSANT, 2015).

Esse modelos de negócio inovadores existentes nos dias de hoje, é decorrente da contribuição dada pela tecnologia da informação, que se preocupou em quebrar barreiras entre organizações e consumidores, e ainda impulsionaram o ambiente de comercialização no meio virtual, estreitando assim os limites globais. Além de que, na atualidade, é importante ressaltar o foco no consumidor, ou seja, o modelo de negócio não deve prender-se apenas na concepção de produtos, mas sim no suprimento e satisfação da necessidade do cliente (DIAS, 2014).

4.4.1 Startups

Com a revolução digital e a globalização, mudou-se a forma de vida da sociedade. Cresce o número de pessoas que tem acesso a Internet e por isso expande-se as fronteiras para diversas necessidades. Ganhou-se mais espaço para a interatividade, negociação e compras online, por exemplo, facilitando as relações entre compradores e empresas. O mercado digital que se amplia a cada dia, é resultado de um modelo de negócio que investe em ideias inovadoras para obter resultados em um futuro distante (LONGHI, 2011; PENA, 2017).

"As grandes transformações da atualidade se refletem em mudanças na sociedade e no trabalho. A prosperidade de um país depende hoje mais do conhecimento do que do capital ou do trabalho." (LEITE, 2006, p.140). O mesmo autor explica que isso gera implicações

principalmente para os empreendedores de empresas de base tecnológica. Ele ainda afirma que as transformações no uso dos recursos estratégicos, por parte das empresas, para informações, criatividade, conhecimento e inovação, são elementos essenciais para estimular o movimento empreendedor da atualidade.

Para entender o conceito de *startup* Gitahy (2016) explica onde tudo começou. O termo já era conhecido nos Estados Unidos há décadas, mas foi por volta de 1996 e 2001 quando surgiu a bolha da Internet, e quando as empresas (.com) começaram a atuar no mercado eletrônico, que essa nomenclatura passou a ser conhecida pelo Brasil. Assim, pode-se notar esse tema é considerado relativamente novo e contempla de poucas publicações brasileiras.

Diversas definições foram criadas para designar o que são *startups* e a que elas se destinam e, cada autor revela sua interpretação sobre o assunto. De acordo com a definição do Sebrae (2012), *startup* é considerada uma empresa nova, que tem projetos promissores, diretamente relacionados com a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Para Ries (2012, p. 26) “Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza." Na mesma obra o autor ainda acrescenta que, independente dos ramos dos quais elas vão se destinar, as *startups*, devem ter uma essência voltada à inovação, para desenvolver bens ou serviços que transformem e revolucionem o mercado.

É comum as pessoas pensarem que será considerada uma *startup* qualquer empresa que esteja em fase inicial de suas atividades ou que é a empresa que tem baixos custos de manutenção e que consegue crescer e gerar lucros rapidamente. Mas a definição que se mostra mais completa e aceita por diversos especialistas é: um conjunto de pessoas que buscam um modelo de negócio repetível e escalável, que funcionam dentro de um contexto de bastante incerteza (GIHATY, 2016).

Em convergência com Gihaty, os autores, Blank; Dorf (2012) afirmam que existem diferenças entre empresas tradicionais e *startups*, e que estas não podem ser classificadas como versões menores de grandes empresas. Elas necessariamente precisam estarem relacionadas à inovação de produtos ou serviços bem como estarem sujeitas a incertezas.

Quanto à incerteza citada em vários conceitos, quer dizer que por ser um modelo de negócio inovador e nunca testado anteriormente, não se pode afirmar o sucesso daquela ideia

a menos que seja testada. O termo repetível se refere a capacidade da empresa de entregar ao mercado um produto ou serviço em grande escala sem que seja necessária a customização para cada tipo de cliente. Por fim, a *startup* deve produzir um produto escalável, ou seja, é preciso que cresça a receita do negócio com os custos aumentando lentamente, de forma a não influenciar no modelo de negócio estabelecido. Dessa maneira, será alcançado o objetivo da *startup*, que quando consegue obter êxito, deve vender e aumentar sua margem de lucro rapidamente antes que o concorrente o copie e tome o seu espaço (GIHATY, 2016).

Para empreender em *startups* é necessário a compreensão dos seus 6 tipos, para saber em qual delas investir. De acordo com Rezende (2014) e Roveda (2016) pode-se classificar as *startups* em:

- *Small-Business Startup*: são pequenas empresas em fase inicial, geridas por empreendedores individuais sem pretensão de um grande crescimento em seus negócios, geralmente justificado pela falta de visão e inexperiência. Por outro lado, essas empresas são fundamentais para gerar empregos e movimentar as economias locais.
- *Scalable Startups*: são startups bem estruturadas e com potencial para crescer, mas que para isso necessitam de investimento. Elas precisam desse capital de risco para desenvolver mais seu modelo de negócio de forma a gerar mais capital e em seguida atrair investidores, possibilitando uma compra da empresa e assim, gerando rendimentos aos empreendedores.
- *Buyable Startup*: nesse caso, o empreendedor já tem o projeto de execução de sua ideia, mas precisa de um financiamento para iniciar suas atividades. O papel dos investidores se torna bem arriscado para viabilizar o projeto e há possibilidades de aquisição da *startup* por empresas maiores.
- *Large Company Startups*: são empresas grandes que estão no mercado há muito tempo e por isso precisam se reinventar. Para que essas empresas não sejam esquecidas com o passar do tempo, elas devem se adaptar ao contexto atual, com inovações contínuas em seu modelo de negócio.
- *Social Startups*: com esse tipo de *startup* os empreendedores tem um forte desejo de mudar o mundo e fazer a diferença para muitas comunidades por meio de seus projetos. Essas organizações podem ser com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou mistas. Seu principal foco é contribuir positivamente na vida de milhares de pessoas.

- *Lifestyle Startups*: são empresas formadas por um conjunto de profissionais que tem um estilo de vida particular, pois todos eles amam o que fazem, e é isso que os motiva a trabalhar. O foco desses empreendedores não é apenas o dinheiro, eles são apaixonados pelo que fazem e vêem nisso uma forma de gerar renda.

Em muitos tipos de *startups* pode ser necessário o financiamento de investidores, contudo, isso é um desafio encontrado pelos empreendedores. A dependência de investimentos externos pode por em risco o desenvolvimento dessas empresas. Geralmente por se tratar de um investimento alto, perigoso, incerto e que pode levar muito tempo para gerar um retorno ao financiador, torna-se difícil encontrar pessoas que acreditem em um projeto e queiram aplicar seu dinheiro nele (MARGOTTI, 2015).

Muitos empreendedores que almejam abrir sua *startup* não contemplam de capital próprio suficiente para bancar seu negócio até que ele comece a gerar receita. Para isso, existem algumas formas de investimento para financiar projetos, designado de acordo com as características de cada *startup*. Conforme o Sebrae (2015) os tipos de financiamentos mais utilizados pelas organizações são:

- Capital próprio: é o investimento por meio do próprio capital ou do capital de familiares e amigos, que acontece em forma de empréstimo.
- Investidor-anjo: é o investimento dado a uma *startup* em fase inicial por um ou mais investidores. O investidor-anjo atua como sócio da empresa, fornece conhecimento, capital, orientações de acordo com suas experiências e sua dedicação constante.
- Capital semente: capital fornecido para se iniciar as atividades de uma empresa, apenas para colocá-la em funcionamento.
- *Venture Capital*: normalmente se trata de investimentos altos, em troca de uma cota de participação na *startup*. Entretanto, só poderão serem feitos esse tipo de investimento em *startups* que já tenham testado sua ideia inovadora e que ela estejam preparadas para se desenvolver.
- Estágio Avançado: caso o investimento do *Venture Capital* obtenha sucesso, a empresa poderá contar com outro tipo de capital, maior e mais sofisticado, conhecido como *private equity*, usados para expansões e formado por empresas e *holdings*. Ainda conta com a possibilidade de oferecer ações na Bolsa de Valores.
- Investimento coletivo (*Crowdfunding*): é uma forma simples e rápida de conseguir investimento para alavancar uma ideia. É preciso reunir um conjunto de pessoas que

acreditem no projeto e queiram, por meio de pequenas quantias de dinheiro viabilizar o negócio. Esse processo geralmente ocorre em sites que submetem os projetos inovadores.

- Subversões, editais e bolsas: São mecanismos fornecidos por órgãos públicos de incentivos fiscais. É considerado uma facilitação ou isenção de pagamentos para ajudar empresas.

Apesar de hoje o cenário econômico no Brasil não se mostrar muito atrativo, com uma significativa desaceleração em financiamentos, mas investidores acreditam na recuperação econômica e valorização dos ativos. Além disso, fundo criado no Brasil para investimentos em *startups* conhecido como BR *Startups*, prevê destinar até 300 milhões para incentivo de negócios inovadores. A ação se designa para modelos de negócio validados e em fase de pós-aceleração (FUNDACITY, 2015; BUCCO, 2016).

Em muitos casos, as pessoas que tem uma ideia inovadora, não conseguem identificar viabilidades, financeira, logística, social entre outras, o que é uma ameaça principalmente para os primeiros anos de vida de uma organização. Para facilitar tudo isso, surgem as incubadoras, com serviços de consultorias para diversas áreas de uma *startup*. As *startups* estão em busca da construção de um negócio próspero, e por meio das incubadoras será possível o emprego de uma estratégia bem definida, que agreguem um plano de produto e a melhor performance para um modelo de negócio (LONGHI, 2011; RIES, 2012).

4.5 Incubação

No cenário de hoje, o empreendedorismo tem sido considerado como essencial para o desenvolvimento econômico de um país, pois é ele que gera riquezas para o meio. Portanto, para o empreendedor que pretende abrir um negócio, é preciso assegurar um ambiente ideal para o desenvolvimento de uma empresa (MARGOTTI, 2015). De acordo com Dornelas (2002), o empreendedorismo sempre esteve ligado ao movimento das incubadoras, uma vez que estes últimos fornecem suporte a quem deseja empreender. Além disso, também pôde ser notado o crescimento do número de novos empreendedores e igualmente a difusão do movimento de incubadoras de empresas.

Incubadoras são entidades que tem como finalidade o auxílio de empresas novas, em fase inicial de suas atividades, e que necessitam de um ambiente de favorável para sua

formação e desenvolvimento. Essas organizações comumente proporcionam condições microeconômicas que fomentam o empreendedorismo. As incubadoras são consideradas ambientes flexíveis, que fornecem assessorias para a gestão empresarial e vários serviços compartilhados como os usos de: laboratórios, internet, telefone, luz, água, segurança, aluguel do espaço físico, dentre outros (ANPROTEC, 2012). Assim como afirma Leite (2000, p. 408):

> "[...] uma incubadora é um excelente local no qual o empreendedor possa testar, exercitar, sua capacidade empreendedora, criativa e inovadora e principalmente a gerencial, fazendo frente aos mesmos desafios reais que o seu empreendimento enfrentará, quando se desincubar. É uma espécie de fertilização "in vitro".

A origem das incubadoras de empresas no Brasil, foi um resultado de iniciativas do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que surgiu por volta da década de 80, que foi quando houve a instalação no Programa de Parques Tecnológicos no país. Foi por meio dessa ação que se disseminou a ideia da inovação empreendedora, surgindo na época, os sistemas de incubação de empresas. Assim, começaram a ser implantadas nos parques tecnológicos do Brasil, inúmeras incubadoras que seriam base de sustentação para empresas em fase de "gestação". Quanto ao papel das incubadoras, ela se destina a estimular a criação de empresas, que incentiva novos empreendedores; auxilia no desenvolvimento de uma região e gera novos produtos e serviços. Além de as incubadoras serem responsáveis pela produção de empresas de sucesso, que sejam viáveis financeiramente e que sejam capazes de se manter competitivas no mercado mesmo depois de saírem desses centros, que comumente acontece depois de dois a quatro anos (ANPROTEC, 2012; LEITE, 2000).

De acordo com Aranha (2003) as incubadoras são divididas em 7 tipos:

- Tradicional: é a incubadora que recebe empresas diretamente ligadas aos setores tradicionais da economia. São empresas que utiliza de tecnologia mas pretende agregar valor aos seus produtos ou serviços por meio de incrementos tecnológicos e para isso, obrigam-se a desenvolver novas tecnologias.
- Mista: essa incubadora abriga dois tipos de uma só vez, as empresas de base tecnológicas e os setores tradicionais.
- Tecnológica: é o tipo de incubadora que acolhe empresas que tem seus produtos, serviços ou processos como resultado de um intenso investimento em ciência e tecnologia para

gerar alto valor agregado para seus produtos. Geralmente empresas voltadas para as áreas de: informática, biotecnologia, química fina e novos materiais.

- Cultural: essa incubadora é direcionada para a área da industrial cultural e incuba empresas que pretendem desenvolver produtos ou serviços culturais.
- Social: abriga empresas que busquem atender a projetos sociais,e seus objetivos devem estar diretamente relacionados com programas de desenvolvimento sociais da região, por meio da geração de empregos, melhoria das condições da sociedade e aumento de renda. Ela também pode se ligar a projetos de responsabilidade social, sustentabilidade e proteção de minorias.
- Agroindustrial: são incubadoras que abrigam organizações que fabricam produtos ou serviços ligados à agropecuária, com intenção de propor inovações tecnológicas nessa área.
- Serviços: são incubadoras que abrigam e consolidam empresas prestadoras de serviços.

São nestes ambientes em que surgem novas empresas e onde suas condições de vida podem ser consolidadas, estendendo-se o ciclo de vida de empresas, principalmente nos primeiros anos, que normalmente são considerados o momento mais crítico. "[...] uma incubadora é primeiramente o motor de arranque do desenvolvimento de uma empresa nascente". (LEITE, 2000, p. 410)

Segundo Leite (2000, p. 417) pode-se enumerar os principais serviços gerados pelas incubadoras:

- auxílio na elaboração de propostas e identificação de fontes de financiamentos;
- apoio na área de marketing e divulgação;
- auxílio no registro da propriedade industrial;
- assessoria jurídica;
- estudos de mercado e consultoria gerencial;
- apoio técnico, administrativo e comercial;

De acordo com o mesmo autor as facilidades encontradas nesses ambientes se justificam por:

- módulos alugados a um preço subsidiado;
- acesso a laboratórios de investigação;
- acesso a incentivos fiscais
- biblioteca;

- auditório;
- auxílio na busca de informações científico-tecnológicas.

As incubadoras normalmente seguem um procedimento padrão para recrutar e selecionar empresas interessadas em participar dos programas de incubação. Geralmente, é lançado um edital de concurso público no qual os candidatos devem se inscrever para apresentação de proposta e providenciarem as documentações necessárias para o ingresso nessas entidades. Nos editais são lançados critérios de elegibilidade de acordo com a necessidade da incubadora e a tipologia da qual ela se destina. Após a pré-seleção, as empresas são convocadas para entrevistas, podendo as incubadoras solicitarem um Plano de Negócio para uma análise mais detalhada (LEITE, 2000; MCT, 2000).

4.6 Planejamento Estratégico

As mudanças no ambiente econômico que ocorreram durante das décadas de 1980 e 1990 impulsionaram o estudo acerca da estratégia empresarial e fizeram com que as instituições voltassem sua atenção para o assunto. Os movimentos estratégicos admitidos hoje pelas empresas são respostas de sua busca por vantagem competitiva apoiado em um processo de concorrência, ou seja, a competitividade deverá conquistar um melhor posicionamento no mercado de maneira a criar vantagens competitivas frente aos seus rivais (ANGELONI; MUSSI, 2008).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o desempenho competitivo de uma empresa é resultado de suas estratégias e, portanto, a avaliação desse desempenho é possível ser feita ao analisar a eficácia das práticas adotadas anteriormente. Essa performance da empresa está relacionada com sua capacidade de adaptação diante das mudanças que ocorrem no ambiente.

De acordo com Oliveira (2006, p. 178) "A estratégia está relacionada a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades." Portanto, para o autor, os empreendedores poderão se subsidiar de recursos empresariais que estão disponíveis e que mais se adéquem ao cenário de cada organização para formular sua estratégia. Isto é, os empresários alcançarão suas metas e objetivos por meio de ações estruturadas e adequadas.

Este autor ainda explica a origem da palavra estratégia, se origina do grego *strategos* em que significa a arte do general ou a ciência de movimentos guerreiros, o termo está ligado a arte de fazer guerra como um general em comando de em exército. Com o decorrer do tempo, o ambiente dos negócios integrou a palavra estratégia para seu meio, sendo utilizada pelas organizações para determinar seu comportamento e suas atitudes nesse contexto. A importância da estratégia para as organizações é que ela é um mecanismo facilitador e otimizador das relações internas e externas à empresa. Nela se estrutura as necessidades empresariais, define-se o objetivo do que se quer e os meios que se vai chegar até ele. Algumas pessoas atribuem o sucesso de uma empresa à sorte, mas na verdade ela é resultado de boas estratégias (OLIVEIRA, 2006).

Cada vez mais se expande os estudos acerca da estratégia tanto pelos pesquisadores como pelas organizações. O pensar estratégico é algo indispensável para gerir qualquer negócio nos dias de hoje. As estratégias empresariais assumem o papel de orientar os negócios, pois elas têm que fornecer respostas às mudanças como forma de garantir sobrevivência e sucesso daquela empresa. Assim, a implementação de estratégias propõe a sobrevivência e crescimento organizacional por meio do desdobramento de atividades estabelecidas no ambiente de trabalho, que gerem benefícios sociais e econômicos (ANGELONI; MUSSI, 2008).

De acordo com Silva (2008) o planejamento tem seu surgimento nas antigas e remotas civilizações, onde o homem precisava organizar suas atividades e alocar seus recursos disponíveis. Ansoff (1977 *apud* SILVA; GONÇALVES, 2011), um dos pioneiros a discutir sobre Planejamento Estratégico, conceitua o termo como um processo sistemático e constante de criação de estratégias que oportunizem a tomada de decisão com bases sistemáticas e racionais. Ou seja, através de programas formais de execução se comparar resultados com o planejado por um sistema de acompanhamento, controle e ajustes.

Para Oliveira (2006) o planejamento estratégico consiste em um processo que abrange cinco dimensões que são usados para alcançar um objetivo pretendido pela empresa por meio da utilização de todos os recursos disponíveis de forma eficaz, eficiente e efetiva. As dimensões consideradas são: as relativas ao assunto abordado, podendo ser pesquisa, novos produtos, instalações, recursos humanos, produção, entre outras. A segunda dimensão representa os elementos do planejamento que são objetivos, estratégias, propósitos, normas e procedimentos. A dimensão três reflete o tempo do planejamento que pode ser curto, médio

ou longo prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais, ou seja, onde o planejamento foi elaborado que pode ser em unidades estratégicas de negócios, grupos funcionais, de departamento, etc. Por fim, a última dimensão se refere as características do planejamento que contemplam a complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, econômico ou caro, público ou confidencial.

De acordo com Kotler; Keller (2006) o planejamento estratégico envolve três áreas-chave: gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; avaliação dos pontos fortes do negócio, considerando o crescimento e competitividade do mercado; e por fim o estabelecimento de uma estratégia.

O planejamento estratégico segundo Matos (1999) apresenta cinco características fundamentais:

a) O planejamento estratégico relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável;

b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro (longo prazo);

c) O planejamento estratégico é compreensivo, global e sistêmico, ele envolve toda a organização;

d) O planejamento estratégico é um processo que busca a criação de um consenso;

e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

No entanto, no contexto de *startups* a realidade não é a mesma. De acordo com Ries (2012, p. 17) "Os empreendedores são justificadamente cautelosos em relação à implementação de práticas gerenciais tradicionais no início de uma *startup*, receosos de que estas atrairão a burocracia ou reprimirão a criatividade." O mesmo autor explica que esse comportamento existe há décadas, já que muitos empreendedores se desviavam da administração geral. Eles evitavam as práticas e métodos de gestão e adotavam uma postura de "simplesmente faça" que normalmente culminava em insucesso para a empresa. Apesar das grandes contribuições da administração geral até os dias de hoje, os procedimentos estabelecidos por esta podem ser inadequados para lidar com o ambiente que as *startups* estão inseridas. Nesse caso a estratégia pode ser analisada a partir uma nova perspectiva.

4.7 Estratégia para *Startups*

Embora o número de empreendedores hoje seja maior que em qualquer outra época da história, existe um risco atrelado a esse crescimento que é a falta de um paradigma gerencial coerente com as novas iniciativas de inovação. Isto é, as pessoas que resolvem empreender encontram a forma certa de gerar retorno com seus negócios, mas o número de fracassos consegue superar os casos de sucesso. Em muitas situações, novos produtos acabam saindo das prateleiras por não serem utilizados por ninguém. A consequência do fracasso afeta todos os envolvidos como: investidores, os próprios donos de negócios, funcionários e ainda causa perca de recursos (RIES, 2012).

Consoante a isso, Toledo (2016) declara que no Vale do Silício, conhecido como o berço mundial das *startups*, grande parte delas nascem todos os anos, mas falecem antes do primeiro ano de vida. Isso normalmente acontece porque elas usam o tradicional modelo de desenvolvimento de produtos, que pode ser resumidamente explicado com a sequência de: criar um produto e colocá-lo no mercado. Esse é um método que costuma não funcionar para o ambiente de *startups* e dá margem ao insucesso, no entanto já existem outros recursos que podem ajudar os empreendedores. O movimento da *startup* enxuta é um deles, em que busca-se evitar casos de fracassos por meio de novos paradigmas.

O termo *Learn Startup* ou *Startup* Enxuta, criado por Eric Ries, é uma metodologia criada para *Startups* que tem como foco a identificação e eliminação de desperdícios em processos. Ou seja, esse método se propõe a otimizar o tempo e reduzir incertezas dos modelos de negócio. Mais recentemente, Ries, ressignificou sua ideia inicial, tornando-a mais completa e aplicável a qualquer tipo de negócio, inclusive para empresas de grande porte. O autor refuta a ideia de sorte, para ele o sucesso nas empresas depende da aplicação certa de um processo (RIES, 2012; SEBRAE, 2016).

O ambiente em que as *startups* estão inseridas é de incerteza em que não se conhece tanto o produto como o mercado. Sendo assim, o modelo *Startup* Enxuta abre espaço para o desenvolvimento do mercado consumidor, que deve ser ele a primeira via para conhecer a viabilidade de uma ideia. Geralmente as empresas erram quando desenvolvem seu produto mas se deparam com um mercado que não foi desenvolvido para recebê-lo. Assim, é necessário conhecer se alguém está disposto a pagar por aquela inovação de forma a minimizar ou eliminar os riscos (RIES, 2012; SEBRAE, 2016).

Essa metodologia implementa uma cultura de aprendizado por meio do conhecido ciclo de *feedback* proposto por Ries. Essa metodologia também pode ser conhecida como ciclo Construir - Medir - Aprender. O sucesso da *startup* no uso desse mecanismo está relacionado a sua capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes o que o mercado espera do produto lançado. Basicamente, a proposta é que se crie um protótipo da ideia, leve até os consumidores para que seja testado e a partir disso, avalie-se a resposta deles determine a mudança ou não o projeto inicial (RIES, 2012).

Para Ries (2012), o primeiro passo para iniciar o ciclo é construir, em que será criado um Mínimo Produto Viável (MVP), para testar suposições. O MVP é o produto desenvolvido com pouco esforço e sem muito gasto de tempo, ele é ideal para testes. Apesar da sua simplicidade nele se consegue ver a ideia pretendida, testar hipóteses lançadas ao mercado e ser capaz de avaliar as reações dos clientes. Na fase de medir, será verificado a razoabilidade dos esforços, e se eles levarão a um progresso. Determinará, portanto se existe público para que queira pagar por aquela inovação e se será necessário fazer algum tipo de ajuste. Nesse sentido haverá automaticamente, a aprendizagem, onde será analisado de forma precisa e objetiva os resultados daquele projeto, para que não haja desperdício de tempo e dinheiro com produtos que não interessem a sociedade. O mesmo autor ainda ressalta a importância do pivô, utilizado ao final de cada ciclo ao determinar a consistência da hipótese, em que a estratégia poderá ser pivotada ou preservada.

Sendo assim, percebe-se que o modelo da *startup* enxuta formula não só um experimento, mas o seu primeiro produto que caso venha a ser bem-sucedido já estará com clientes estabelecidos e funcionando de maneira real. Diferentemente, de um processo de pesquisa de mercado ou de um planejamento estratégico tradicional que antecipa uma situação futura, o método que estará sendo utilizado dará resultados legítimos do cenário de hoje (RIES, 2012). Consoante a isso, Kim; Mauborgne (2005) acrescentam que a estratégia e o modo de gestão presente no ambiente de negócio tradicional predominante no século XX está se tornando extinta, em resultado de movimentos estratégicos que propõem inovar para criar novos mercados ainda não descobertos por concorrentes, também conhecidos como *Oceanos Azuis*.

A globalização e abertura dos mercados fizeram surgir novos modelos econômicos que de desenvolveram rapidamente. Elas trouxeram transformações no mercado econômico, onde houveram mudanças de uma economia de base industrial para uma economia de base do

conhecimento. Essas transformações e descontinuidades de mercado altera a percepção gerencial, tornando obsoleta a maneira de se perceber e descrever o mundo dos negócios. Assim, nesse contexto de competitividade, é preciso o empreendedor atentar-se em fatores relevantes ao seu negócio para tornar sua concorrência irrelevante, onde as empresas que terão mais chances de sobreviver serão as que fomentam criatividade e inovação (RIBEIRO; SILVA, 2009).

De acordo com Kim; Mauborgne (2005, p.9) "A estratégia do oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante". O oceano azul se caracteriza pela criação da demanda em mercados totalmente novos e em decorrência um alto crescimento lucrativo. Nesse oceano a concorrência não é algo a se preocupar. Em contraste estão posicionados os oceanos vermelhos, que simboliza os mercados conhecidos, são compostas por fronteiras de todos os setores já existentes, onde a demanda é explorada. Nele, existe um esforço para obter maior participação no mercado e uma luta acirrada entre os concorrentes para ganhar mais competitividade e se diferenciar ou reduzir custos. A estratégia do oceano azul tem a finalidade de fugir da competição sangrenta do oceano vermelho, que inclui baixa lucratividade e mercados cada vez mais saturados.

Os avanços tecnológicos fortaleceram os oceanos vermelhos no qual foi promovido o aumento da produtividade de diversos produtos e serviços, e isso resultou em mais oferta do que demanda. O problema disso é que quando se intensifica a quantidade de oferta, possibilita-se a semelhança e a escolha dos clientes torna-se baseadas apenas em preço. Para sobreviver a esse ambiente as empresas optam por uma abordagem convencional de criar posições defensáveis. No entanto, no caso os oceanos azuis, não se recorre aos concorrentes como paradigmas, se criam lógicas estratégicas diferenciadas que inclui inovação de valor. Nesse sentido, "a inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência"(KIM; MAUBORGNE, 2005, p.26).

Conforme os autores é importante ressaltar que toda estratégia envolve risco. Na verdade tanto a estratégia do oceano vermelho como o azul está presente oportunidades e riscos. Há críticas ao oceano azul pela pouca orientação prática de usá-lo, falta de modelos analíticos e princípios sólidos e alto nível de risco para ser perseguida como estratégia. Sendo

assim, os oceanos vermelhos ainda devem predominar por um longo tempo já que possuem estruturas mais consolidadas, ainda que o mercado tenha urgência por oceanos azuis.

É comum dizer que uma empresa tem vantagem competitiva sobre os concorrentes quando ela tem uma rentabilidade sustentável acima da média e por isso, as empresas buscam sua fórmula secreta para diferenciar-se dos outros (TOLEDO, 2016). Sendo assim, a estratégia competitiva busca uma posição favorável no mercado, ou seja, ela procura uma posição sustentável e lucrativa perante a concorrência da indústria. Ela se origina pela necessidade de criar valor para seus compradores ultrapassando o custo de fabricação da empresa (PORTER, 1989).

Para Porter (1989) a estratégia competitiva considera a posição relativa de uma empresa dentro da indústria, pois ele determina a rentabilidade dela dentro daquele setor. A base da performance acima da média de uma empresa é a vantagem competitiva sustentável. Ainda que ela tenha seus pontos fracos e fortes, ela tem pode fazer uso de estratégias genéricas como: liderança em custo, diferenciação ou enfoque. Cada uma delas oferecem um caminho e um escopo adequado de alvo estratégico para ser alcançada. Porter (1989); Hitt; Ireland; Hoskisson (2011) as definem como:

- Liderança em custos: o ponto central dessa estratégia é produzir bens e serviços com características aceitáveis a um custo menor em relação a seus concorrentes. Nessa estratégia a empresa torna-se um produtor a baixo custo que atende a um escopo amplo, de muitos segmentos industriais. A liderança em custo promove a venda de bens e serviços padronizados e busca obter vantagens de custo absoluto e de escala, mas com níveis de diferenciação que criem valor para os clientes e garantam a competitividade com os outros.
- Diferenciação: nessa estratégia, a empresa busca ser única em seu setor e os seus meios de diferenciar-se é particular de cada indústria. A empresa escolhe peculiaridades que acreditam serem importantes para os compradores para satisfazer suas necessidades, podendo ser admitidas mais de uma estratégia de diferenciação em uma indústria. Enquanto a estratégia de liderança em custo visa captar clientes por meio de seus baixos custos, os diferenciadores atraem eles quando seu produto é percebido como diferenciados da concorrência e que agrega valor. Além disso, essas empresas devem ser capazes de produzir seus produtos a custos competitivos para justificar o preço que se paga. Ela deverá ser verdadeiramente única no que faz para

considerar seu preço-prêmio que, nessa lógica, deverá buscar se diferenciar com um preço superior ao custo de sua implementação.

- Enfoque: as empresas optam por uma estratégia de enfoque quando destinam suas competências para atender as necessidades de um segmento ou grupo de segmentos dentro de uma indústria,ou seja, as empresas escolhem um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria eliminando todos os outros. O segmento-alvo em que as empresas vão trabalhar são compostas por compradores com necessidades específicas e que se distinguem de outros segmentos da indústria. A estratégia de enfoque pode ser dividida em duas: o enfoque no custo, onde a empresa procurar uma vantagem sobre os custos em seu segmento-alvo, e o enfoque na diferenciação em que a vantagem se dá pela diferenciação de produtos para aquele segmento.

Dessa maneira é viável que as empresas façam suas escolhas estratégicas para obter vantagem competitiva, já que de acordo com Porter (1989) tentar implementar todas elas resultam em um desempenho abaixo da média. As empresas que se propõe a isso ficam no meio-termo e acabam não conseguindo vantagem alguma.

Segundo Kalil (2016) é preciso compreender também que toda *startup* passa por fases de maturação durante o seu desenvolvimento. E, é necessário o empreendedor identificar em qual dos três momentos ela se encontra. São elas: Projeto, Operação e Tração. A primeira fase é o projeto, onde o empreendedor está entendendo o que é o seu negócio e testando sua ideia com a intenção de que seu produto ou serviço atinja um crescimento escalável. Nessa fase busca-se um produto único, por isso ele está a procura da sua melhor versão para atender às necessidades dos clientes gerando valor e assim obtendo vantagem competitiva.

Na etapa seguinte, a de operação, projeta-se estratégias iniciais de curto prazo. Nesse momento o produto ou serviço já está no mercado e, nesse momento, já fornece números para calcular seu desempenho através de indicadores de perfomance (KPI), que serão abordadas adiante por meio do Modelo de Métrica AARRR. Na última fase é a tração, onde tudo deve estar funcionando no automático e, portanto, é o momento de crescer rapidamente em vendas, usuários e *maketshare*. Investidores e profissionais são atraídos pela *startup*, e como nessa etapa já existe um crescimento é o momento de mensurá-los por outros KPIs como: CAC (*Customer Acquisition Cost*), LTV (*Life Time Value*), Número de usuários ativos, MoM (*Month-on-month*), *Churn*, *Burn Rate*, *Recurring Revenue*, *Total Revenue*, entre outras (KALIL, 2016).

Sendo assim, diversos mecanismos podem ser utilizados em cada uma das fases de negócios do tipo *startup*. Algumas ferramentas como: *Design Thinking*; Mapa da Empatia; Mapas Mentais; *Crowdfounding*, são usadas na fase de projeto para validar a ideia inicial já que nesse momento ainda não se tem um produto finalizado (TOLEDO, 2016).

O *Design Thinking* é considerada uma abordagem de modelagem de negócios, focada na criatividade e na pessoas, que propõe variedades de soluções de problemas de maneira eficiente e criativa. Essa metodologia, que busca atender as necessidades dos clientes, se preocupa em como as coisas são concebidas e sua real funcionalidade. Ela também é considerada uma abordagem "humana", porque envolve a coletividade e é centrada nas pessoas, já que gera estímulos para atender e planejar ações de acordo com o que as pessoas querem e precisam. Toda empresa adepta a esse modelo passa pelo desafio estratégico de ouvir, criar e implementar. De forma sucinta o *design thinking* busca usar o modo de pensar do design nos negócios. Ou seja, com essa metodologia é possível criar negócios criativos e que irão solucionar problemas reais da sociedade (PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA ET AL., 2012).

Outra técnica utilizada é o Mapa da Empatia, uma ferramenta usada para orientar o *brainstorming* para a criação de novos produtos sempre com foco no cliente. A empatia trata de colocar-se no lugar do outro, isto é de experimentar a sensação de estar na situação de alguém. Nesse caso o mapa procura determinar rapidamente não somente as necessidades de um cliente mas também seu perfil (NAKAGAWA, 2015).

Já o Mapa Mental é um diagrama hierarquizado de anotação de informações que fornece uma visão global de um assunto através de interligações em formatos de teia. A proposta do mapa é estruturar ideias de maneira lógica, podendo incluir imagem, ícones e cores. Ele busca potencializar o entendimento, interpretação e memorização de uma temática (CAMPOS, 2012; GALANTE, 2013).

E ainda é importante considerar o *Crowdfounding* ou financiamento coletivo ou ainda micro financiamento coletivo, consiste na arrecadação de dinheiro por meio na internet para viabilizar algum projeto. Um grupo de pessoas decidem investir espontaneamente daquela ideia com quantias de dinheiro que possam contribuir. É uma tendência norte-americana que vem invadido a ambiente dos negócios mais recentemente no Brasil (MONTEIRO, 2014).

Para Martins (2006) a eficácia e eficiência da gestão está ligada à habilidade do empreendedor em estabelecer estratégias, processá-las e propor um acompanhamento sistematizado suportado por indicadores de desempenho, associados aos objetivos estratégicos. Portanto, a seguir, será explanado as métricas que ajudam a avaliar o desempenho presentes nas fases de operação e tração de uma *startup*.

4.7.1 Indicadores de Desempenho

Com o avanço da competição é necessário uma a empresa adotar uma postura estratégica. A manutenção dessa competitividade dependerá do grau de alinhamento entre a organização e sua estratégia. Normalmente, qualquer organização busca algum tipo de planejamento para definir sua estratégia, e para isso determinam suas metas e objetivos a serem alcançados. No entanto, algumas vezes são encontradas barreiras tanto para a implementação da estratégia como na fase de controle, onde se requer mecanismos que garantam eficiência nas ações e acima de tudo que gere contribuições para o aproveitamento de oportunidades ou para evitar perdas empresariais (MÜLLER, 2003; FISCHMANN; ZILBER, 2015).

A pressão da competitividade dos dias de hoje obrigam as empresas a buscarem sistemas de medição de desempenho. Sendo assim, um conjunto de informações são coletas, armazenadas e processadas para auxiliar na tomada de decisão das organizações. Além disso, a elaboração e gestão dos indicadores de desempenho também podem contribuir para o monitoramento da evolução de resultados e para a criação de estratégias de melhorias. Elas devem transmitir os dados mais próximos da realidade para poder ser viável sua utilização por todos os envolvidos nos processos. Isto é, os indicadores de desempenho objetivam favorecer a performance das atividades organizacionais e o efetivo sucesso de sua estratégia (CARVALHO, 2007).

O mesmo autor defende a importância de um sistema de mensuração de desempenho, uma vez que o seu não uso afetará o desempenho global da organização. A relevância da utilização de indicadores se justificam por vários motivos. Caso as empresas não contem com um sistema de medição adequado não será possível identificar os problemas e definir as prioridades, já que o que não pode ser mensurado, não poderá ser gerido. Além de que a falta

de um sistema de medição impede o processo de melhorias, desorienta o trabalho das pessoas, que não têm certeza da adequação de seu trabalho, e ainda o gerenciamento poderá se basear em adivinhações devido a ausência de informações confiáveis. Diante disso, percebe-se também que não basta apenas possuir informação, pois se ela não gera valor para a organização ela não é válida. A vantagem competitiva de uma empresa depende da capacidade de transformar informação em conhecimento e assim maximizar sua riqueza.

Por outro lado, as empresas que contam com um sistema de medição podem: monitorar as necessidades e melhorias do seu processo interno, corrigir desvios com agilidade, estabelecer prioridades de acordo com os objetivos empresariais, estabelecer cronogramas mais realistas e, sobretudo, entender o que está acontecendo no seu negócio para auxiliar nas decisões organizacionais (MARTINS, 2006).

Os indicadores de desempenho compõem o sistema de gerenciamento da performance da empresa. O alcance dos objetivos representa o desempenho da empresa, que para isso precisa estar alinhado com a estratégia para ser controlado por meio de indicadores. Os indicadores são compostos por informações quantitativas ou qualitativas mensuradas e processadas para garantir controle e implementação de estratégias que assegura que a organização se destaque e perpetue no mercado (CARVALHO, 2007).

Hronec (1994) corrobora com isso e considera as medidas de desempenho como sinais vitais da organização, pois ela é capaz de quantificar se as atividades dentro de um processo conseguem atingir as metas especificadas. O autor ressalta a interligação entre estratégia, recursos e processos que deve ocorrer para possibilitar o acompanhamento do desempenho. Também se destaca o aspecto da quantificação que concede ao processo credibilidade e uniformidade, em que o gestor poderá apoiar-se em dados reais para direcionar a organização, sem preocupar-se com opiniões, intuições ou palpites dele mesmo e de outros envolvidos.

De modo geral, as organizações precisam constantemente medir se seu desempenho está de acordo com os objetivos definidos, ou seja, é um processo contínuo onde o sentido da melhoria contínua se deve ao *feedback* do sistema, em que se estabelece novas metas e ajuste da estratégia. Apesar de na maioria das vezes esse processo não ocorrer de forma sistemática e organizada, é cada vez mais incomum uma empresa sobreviver sem adotar um conjunto mínimo de estratégias e controlar sua implementação para analisar, corrigir os desvios e ajustar seu sistema. Sendo assim, diante do cenário de competitividade atual que exige a boa

performance das organizações para garantir sucesso, torna-se necessário que seu gerenciamento esteja baseado no acompanhamento de indicadores que refletem o desempenho integral e setorial da empresa, relacionado ao alcance de objetivos estratégicos (HRONEC, 1994; MARTINS, 2006).

Existem vários tipos de indicadores com as mais diversas nomenclaturas. Como esses indicadores são capazes de fornecer uma grade amplitude de informações, sendo possível identificar os pontos fortes e fracos da organização, suas ameaças e deficiências, faz-se mister a sua seleção e classificação (CARVALHO, 2007). No entanto, no caso das *startups*, essa escolha não é semelhante a qualquer tipo de empresa. Existem métricas destinadas a quantificar a performance de empresas desse tipo, que se diferem de indicadores utilizados por empresas tradicionais. O conceito de análise de desempenho tradicional é orientado por indicadores financeiros. Com as mudanças causada pela tecnologia está sendo demandado modificações no que é medido pelas organizações, a maneira que será mensurado e como a medição é utilizada (D'ALENÇON, 2015).

Diante da realidade atual de novas tecnologias, os sistemas de medição comuns se revelam inadequados e novas propostas são feitas para encontrar melhores resultados. Hoje, os *insights* sobre o comportamento dos clientes têm uma grande relevância na pesquisa e execução de um modelo de negócio. No contexto de *startup* esse assunto ganha mais importância. Para esses negócios, o aumento do número de usuários é um alvo mais enfatizado que a geração de receitas. Assim, foi desenvolvido o modelo de medição de desempenho voltado para a perspectiva do cliente, conhecido como Modelo de Métricas Piratas AARRR criado por Dave McClure e utilizado em uma *startup* na fase de operação (D'ALENÇON, 2015).

De acordo com D'Alençon (2015); Toledo (2016) todo negócio precisa de alguns números para mensurar sua performance, e para isso, o investidor Dave McClure desenvolveu no funil de vendas um modelo utilizado em *startups* de *software* chamado como Modelo de Métricas AARRR ou também nomeado como Funil de Métricas Piratas que é formado por cinco diferentes estágios escritos na língua inglesa como: *acquisition* (aquisição), *activation* (ativação), *retention* (retenção), *referral* (recomendação), *revenue* (receita). Essas métricas são focadas em entender o comportamento e tendências dos clientes e da efetividade no negócio relativo à melhoria de sua experiência online, para avaliar o retorno de ações estratégias e assim maximizar seus resultados.

Ainda conforme os autores é possível verificar cinco etapas do Modelo de Métricas AARRR. Embora McClure defina uma sequência ordenada para essas métricas elas não são obrigadas a seguir um único formato. A figura 4 abaixo ilustra este mecanismo.

Figura 2.4 - Funil de aquisição de clientes.
FONTE: D'ALENÇON, 2015, p. 8

Aquisição: essa fase intenciona tornar um usuário qualquer em um *lead* ou *prospect*, que consiste em um potencial consumidor, que demonstrou interesse em consumir aquele produto ou serviço. Este é o primeiro contato entre usuário e marca, e por isso é importante a empresa passar uma boa impressão. Ela normalmente se utiliza de diversos canais para obter muito tráfego e baixos custos. Uma estratégia a se considerar para atrair clientes é a produção de conteúdo relevante sobre o produto, que pode ser por meio de um blog, por exemplo. Geralmente esse tipo de estratégia ajuda a melhorar o ranqueamento em sites de busca.

Ativação: nessa etapa os clientes potenciais são instigados a agir. Ou seja, suas ações se caracterizam pelas mais diversas formas como: cadastros, *downloads* de aplicativos, assinaturas, entre outras. É o momento também de avaliar a primeira experiência do usuário com a empresa e fazer testes para ativar o maior número de *leads*. De nada adianta atraí-los se eles não se tornam ativos.

Retenção: essa métrica avalia o retorno dos usuários aos produtos ou serviços da marca. É identificado se há uso recorrente e se há engajamento. Caso haja pelo menos duas visitas ao *site* ou plataforma da empresa existe mais chances do usuário se fidelizar. Se a resposta não

for satisfatória, é interessante verificar e corrigir os possíveis problemas além de tentar identificar os motivos do não uso daquele produto ou serviço.

Recomendação: nessa fase do funil de vendas os usuários se tornam difusores da marca porque eles passam a gostar verdadeiramente do serviço e passam a indicá-lo para outras pessoas. Por estarem satisfeitos eles se engajam para tornar isso público de forma gratuita e espontânea contribuindo para possíveis aquisições de outros clientes. Isso pode ocorrer por meio de menções da marca em redes sociais, convites enviados por plataformas e *sites* e até o "boca a boca".

Receita: essa métrica avalia se o comportamento dos consumidores gera receita para a empresa. Para ser possível essa análise deve-se considerar o Custo de Aquisição de Novos Clientes (CAC) e o *Lifetime Value* (LFV), que serão explanados mais adiante. De forma sucinta eles buscam respectivamente, calcular o custo de adquirir um novo cliente e estimar o potencial de receita que ele pode gerar para a empresa.

Quando uma startup passa para a fase de tração ela começará a medir o CAC (*Customer Acquisition Cost*), LTV (*Life Time Value*), Número de usuários ativos, MoM (*Month-on-month*), *Churn*, *Burn Rate*, *Recurring Revenue*, *Total Revenue*, entre outras (KALIL, 2016).

CAC (*Customer Acquisition Cost* - Custo de aquisição de cliente): significa na língua portuguesa o custo de aquisição de clientes. Isto é, quanto custa para a *startup* adquirir um novo clientes, considerando os gastos com investimentos em marketing e em vendas, incluindo a mão-de-obra. Isso ajudará também a *startup* a saber quanto tempo é necessário que o cliente permaneça na empresa para custear os investimentos que foram feitos. Portanto, para fazer esse simples cálculo, basta somar os investimentos para a captação de clientes (estratégias de marketing), os custos de mão-de-obra em vendas e marketing e os investimentos em materiais promocionais durante algum período que pode ser mensal, trimestral, semestral ou até anual. Em seguida divide-se pela quantidade de novos *leads*, de acordo com o exemplo abaixo. Assim, quanto menor for o CAC, mais lucrativa a *startup* é (FREITAS, 2014).

Tabela 2.1 Exemplo de Custo de aquisição de cliente

Ex: R$ 4.000 / 40 = R$ 100

Fonte: Freitas (2014)

LTV (*Life Time Value* - Tempo de vida do cliente): significa o tempo de vida do cliente. Permite calcular o tempo médio de permanência de um cliente na *startup*, baseado em dados coletados durante seu crescimento, e assim aumentar os valores recorrentes pagos por eles. Ou seja, considera-se o quanto o consumidor pode gerar de dinheiro para a empresa enquanto ele se mantém na base. Essa métrica ajudará a estabelecer uma margem segura de retorno porque ele estima quanto é preciso investir para reter os clientes. É importante então a satisfação do cliente, pois quanto mais satisfeito com a empresa maior será seu tempo naquela plataforma. O LTV pode ser calculado pela multiplicação do valor médio de venda, o número de transações e o tempo de retenção média, como mostra no exemplo abaixo (FREITAS, 2014):

Tabela 2.2 Exemplo de *Life Time Value*

Ex: Valor Médio de Venda x Número de Transações x Tempo de Retenção Médio
assim,
200 (Custo do serviço) x 5 (5 requisições x 1 mês) x 12 (1 anos de retenção, em média) = R$12.000,00

Fonte: Freitas (2014)

Número de usuários ativos: essa métrica é capaz de medir o nível de interesse dos usuários. Com ela as empresas conseguem verificar se o engajamento dos clientes está sendo de acordo com suas expectativas e assim reavaliar suas estratégias. Quando existe uma queda no número de usuários, por exemplo, é preciso identificar o que faz os usuários deixarem de usar aquele produto ou serviço. Dentre outras, uma boa ferramenta para acompanhar isso é o Google *Analytics* que determina a quantidades de navegadores que acessaram um *site*, o número de vezes que houve interação com o *site*, a duração médica, etc (TRACTO, 2015).

MoM (*Month-on-month* - Crescimento mês a mês): esse indicador representa o crescimento mês a mês de uma empresa. Com o seu cálculo é possível fazer acompanhamento mensal bem como realizar uma análise completa do desempenho organizacional. Além de que a análise dessa taxa permite o planejamento de investimentos para impulsionar o crescimento. Ou seja, esse indicador propõe a avaliação da situação atual fornecendo uma noção quantitativa do desempenho. O cálculo consiste em comparar dois valores, o valor inicial (valor passado) e o

valor final (valor presente). Caso eles permaneçam iguais, significa que não houve crescimento (BRUNER, 2010; FUHRMANN, 2017).

***Churn* (Rotatividade):** é uma métrica financeira capaz de medir o número de clientes que deixam de gerar receita para a empresa durante um determinado período. Pode ser denominado como a rotatividade. Ela está relacionada a retenção de clientes, pois quanto mais tempo ele permanece na *startup*, crescerá a receita da empresa. Essa métrica também é considerada um termômetro, pois está ligada a satisfação e qualidade dos produtos ou serviços, em que um grande volume de cancelamento pode significar algo de errado no negócio. Por isso, cada cancelamento deve ser acompanhado para entender os motivos e aprimorar o sistema. Para calcular basta levantar o número de clientes em um período e o número de cancelamento do mesmo período. Portanto, se o número de cancelamentos foi 10 e o número de assinantes foi 200 o valor da rotatividade será 5%. Geralmente o percentual aceitável para que a *startup* continue crescendo é de 5% a 7% (GALVÃO; GANZALEZ, 2011; FREITAS, 2014).

Tabela 2.3 Exemplo de Rotatividade

Ex: 10/200 = 0,05 OU 5%

Fonte: Freitas (2014)

***Burn Rate* (Gasto do investimento):** o termo se refere ao valor gasto por mês do capital da empresa para operações de negócio antes dela conseguir um fluxo de caixa positivo. Ele também auxilia para indicar o tempo que uma startup vai levar até fazer novos investimentos. É indicado que o *burn rate* de uma empresa esteja em constante redução além de que ele deve ser planejado desde do início de um negócio. Esse cálculo é fundamental tanto para os empreendedores, em que oferece uma avaliação da gestão, possibilitando analisar a quantia gasta por período, como para investidores que viabiliza a análise de riscos de forma simplificada, onde quanto maior for o *burn rate*, mais arriscado será o investimento. O cálculo é de simples compreensão: *Burn Rate* = gastos no período de tempo / período de tempo analisado (BRUNER, 2010).

***Recurring Revenue* (Receita recorrente):** é a receita recorrente de uma *startup*. Ou seja, é uma métrica que possibilita que seja realizado a previsão de ganho de uma *startup* que trabalha com *software* como serviço. Esse uso permite o cálculo de quanto é cobrado aos clientes pelos serviços prestados, como planos, mensalidades e assinaturas. Nesse cálculo

envolve todas as formas de receita da empresa em um determinado período. Deve ser mensurado o valor pago por assinaturas de uma plataforma, por exemplo. É importante frisar que taxas extras ou eventuais, como taxa de adesão, não devem entrar na somatória (FREITAS, 2014).

Total Revenue **(Receita total):** significa a receita total de uma empresa. Não é suficiente estabelecer estratégias e definir metas se não se conhece bem a situação de uma empresa. É necessário fazer um diagnóstico para propor mudanças caso o desempenho não esteja como o esperado. Esse indicador financeiro pode auxiliar de forma que ele mede o quanto a empresa recebe pela venda de seus produtos ou serviços. Ela pode ser calculada pela multiplicação do preço cobrado e a quantidade vendida (PINHO; VASCONCELOS, 1992; PAIVA; CUNHA, 2008).

5. METODOLOGIA

Esse trabalho é denominado como uma pesquisa básica em que de acordo com Gerhardt; Silveira (2009), sua finalidade metodológica objetiva a geração de novos conhecimentos que contribuam para a Ciência. Nessa pesquisa, o pesquisador reúne informações e conhecimentos que podem culminar em aplicações acadêmicas. Cada trabalho tem um objetivo específico, e este pode ser considerado como uma pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo os autores Gil (2008); Gerhardt; Silveira (2009), a pesquisa exploratória propõe uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema com a finalidade de analisar e desenvolver conceitos e ideias. Essas pesquisas normalmente são desenvolvidas para propor uma investigação mais ampla e é especialmente realizada quando o tema é pouco explorado e difícil de formular hipóteses. Sendo assim, esse trabalho não se utiliza de técnicas quantitativas de coletas de dados, ela se baseia em levantamentos documentais, entrevistas e estudos de caso.

Ainda para os mesmos autores a pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, analisar e descrever as características de um fenômeno estudado sem entrar no mérito dos conteúdos. Esse tipo de estudo se caracteriza pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a formulação e aplicação de questionários, entrevistas e a observação sistemática. As pesquisas descritivas normalmente fornecem análise das particularidades de um grupo como: a distribuição por idade, procedência, sexo, saúde física, entre outros. Esse tipo de pesquisa ainda permite a determinação de níveis de escolaridade, criminalidade, por exemplo, e até levantar opiniões e crenças de um grupo específico ou população.

Em relação aos procedimentos técnicos essa pesquisa é denominada como do tipo documental visto que conforme Marconi; Lakatos (2010) é o tipo de pesquisa baseada em documentos, escritos ou não. E também uma pesquisa bibliográfica em que segundo Gil (2008) é aquela desenvolvida a partir de um material já elaborado como livros e artigos científicos. Para o autor em muitas situações, não tem outra forma de conhecer e estudar fatos passados se não for através de dados secundários. Portanto, foi utilizado livros, artigos científicos e documentos fornecidos pelo Armazém da Criatividade como: o edital da chamada de incubação e o Plano de Desenvolvimento do Negócio.

Em relação à natureza, considera-se como uma investigação com abordagem qualitativa em que de acordo com Gerhardt; Silveira (2009) essa técnica de investigação busca explicar o porquê das coisas, revelando o que deve ser feito mas sem quantificar valores e números já que os dados são não-numéricos. A pesquisa qualitativa não se importa com a representatividade numérica e se opõe a um modelo único de pesquisa, ela traz uma metodologia própria, focada no aprofundamento da compreensão de um grupo social de uma organização, ou seja, concentra-se na compreensão e análise da dinâmica das relações sociais de forma a produzir informações aprofundadas. Segundo Guerra (2014) ela normalmente se caracteriza pela sua subjetividade e envolvimento do pesquisador porque ela se utiliza de dados que não podem ser quantificados. Este autor ainda destaca que esse processo de investigação envolve elementos fundamentais como: a interação entre o fenômeno estudado e o pesquisador; o registro de dados e a interpretação segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação.

Para Marconi; Lakatos (2010) explica que a pesquisa de campo objetiva a obtenção de informações e/ou conhecimentos a respeito de um problema que se busca solução, ou hipóteses que se deseja comprovar ou até descobrir novos fenômenos relacionados a um assunto específico. Sendo assim, para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso na *startup* Vende Moda, em que encontrava-se no final de seu processo de incubação no Armazém da Criatividade. Segundo Yin (2005) o estudo de caso é uma modalidade utilizada nas ciências biomédicas e sociais para investigação empírica de um determinado fenômeno de forma intensa e minuciosa e em contexto da vida real. O autor destaca a importância do uso de dados reais para evitar variáveis imprecisas. Além disso, pode-se considerar a análise de um estudo de caso único ou de múltiplos.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica do tipo entrevista semi-estruturada com Hudson, um dos membros da *startup* e responsável pela estratégia da empresa. Foram abordadas 25 perguntas abertas, em que de maneira informal, através de uma conversação, o entrevistado respondeu as questões de forma satisfatória. De acordo com Marconi; Lakatos (2010) a entrevista é um procedimento usado para coletar dados e obter informações de uma investigação social em que objetiva conhecer e diagnosticar um problema. Assim, é por meio de uma conversação face a face verbalmente, que se obtêm as informações necessárias. O autor ainda ressalta a importância desse instrumento para diversos campos da ciência.

Na análise de dados foi utilizado o método de categorização, que de acordo com Moraes (1999), a categorização é um processo de agrupamento de dados classificado por semelhança existente entre eles. Alguns critérios são estabelecidos previamente e assim são formadas as categorias temáticas. Nesse sentido, o questionário aplicado também segue esse modelo e, portanto, foi dividido nas categorias de: Ideia e Processo de incubação; Desenvolvimento e Estratégias; e Controle de performance.

6. CONTEXTO DO CASO

O Porto Digital é um dos parques tecnológicos e ambientes de inovação de mais destaque no Brasil localizados no Recife. Sua atuação é voltada para os eixos de *software* e serviços de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa (EC), focado principalmente nos segmentos de *games*, multimídia, cine-vídeo-animação, música, fotografia e *design*. O Porto Digital se transformou em um dos principais ambiente de inovação do país, e é uma ação coordenada entre governo, academia e empresas. Hoje, ele abriga 268 empresas e instituições, 800 empreendedores e mais de 8,5 mil empregados. Além disso, o parque também conta com duas incubadoras de empresas, duas aceleradoras de negócio, dois institutos de pesquisa e organizações de serviços e ainda diversas representações governamentais. Existem também outras duas unidades avançadas desse parque nas cidades de Caruaru e Petrolina conhecidas como Armazém da Criatividade (PORTO DIGITAL, 2017).

O Armazém da Criatividade é uma estrutura especial de suporte a inovação e empreendedorismo, composta por Incubadoras, Espaços Empresariais de alto padrão, salas de treinamento, laboratórios para experimentação e prototipação de projetos e produtos inovadores, *Coworking*, além de uma unidade facilitadora de linhas de crédito para iniciativas inovadoras, a AGEFEPE. Seu objetivo é incentivar o surgimento de novos empreendimentos inovadores para diversificar e fortalecer a competitividade da economia local. O diferencial de Caruaru são os laboratórios de alta performance, com predomínio de suporte à moda e objetos. Os laboratórios ainda contemplam a produção de trilha sonora, registro fotográfico e a produção de modelos realistas de produtos com *design* e funcionalidades inovadoras (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2017).

O programa de incubação é destinado a *startups* e empreendimentos criativos, com ou sem faturamento, com no mínimo uma versão simples e operacional do produto já testada e com potenciais clientes. O programa que tem duração de um ano e seis meses, oferece mentoria, treinamento, consultoria tecnológica e de negócios, infraestrutura de trabalho, apoio à participação em eventos e *networking* com potenciais clientes e investidores (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2017).

A empresa a ser analisada é uma *startup* incubada no Armazém da Criatividade denominada como Vende Moda. A *startup* surgiu em 2015 quando um dos sócios, visualizou

a oportunidade de atender uma demanda do mercado. Têm como membros Edrio Carvalho, CEO da *startup*, Luiz Augusto, que tem a função desenvolvedor do negócio, e Hudson Leonardo que fica responsável pela estratégia da empresa. O Vende Moda é uma plataforma de *e-commerce* tradicional, mas com o *chat* integrado que pode ser utilizado para por lojistas ou indústrias para comercializar produtos de vestuário para outras pessoas. Ele objetiva facilitar e agilizar a venda em empresas para clientes de varejo ou atacado. Ele é considerado um *e-commerce* porque faz parte do conhecido comércio virtual ou não-presencial, em que não necessita de uma estrutura física para transacionar os produtos ou serviços. Muitas empresas, embora tenham um espaço físico, atendem demandas que não fazem parte da sua região e, por isso, precisam de mecanismos para desempenhar esse trabalho. Portanto, esse aplicativo integra um vendedor a um comércio virtual comum, ou seja, o cliente tem mais facilidade para visualizar o que deseja comprar e tirar suas dúvidas como se estivesse na loja física (VENDE MODA, 2017).

7. ANÁLISE DE RESULTADOS

O questionário semi-estruturado foi dividido em 3 categorias de forma a atingir os objetivos da pesquisa. Assim, foi possível separar os itens de acordo com os assuntos como Ideia do negócio e o processo de incubação, Desenvolvimento e estratégias e Controle de performance. A primeira categoria objetiva analisar a ideia do Vende Moda e seu processo de incubação. Na categoria dois foi possível verificar os recursos fornecidos pela *startup* para proporcionar o seu desenvolvimento estruturado e a como se constituem suas estratégias. Na última fase, a categoria três traz os questionamentos relativos a usabilidade de indicadores para monitorar os resultados.

CATEGORIA 1 - Ideia do negócio e processo de incubação

Nessa primeira etapa foi possível compreender como surgiu a ideia do Vende Moda. Segundo o entrevistado:

> "A ideia do Vende Moda surgiu decorrente a necessidade do mercado que foi vista por Edrio durante o período que trabalhou junto à empresa Rota do Mar situada em Santa Cruz do Capibaribe, que produz e comercializa roupas. Por volta de 2004, quando ele trabalhou nessa empresa, pôde identificar a dificuldade do gestor em mapear suas vendas *online*, e a partir de análises identificou as mesmas dificuldades em outros negócios. Anos mais tarde decidiu criar o Vende Moda, um aplicativo que busca atender a necessidade desse segmento de mercado" (Entrevistado).

Consoante a isso, a literatura em Dornelas (2008) diz que uma ideia revolucionária pode se transformar em um negócio de sucesso, mas para isso o empreendedor tem que conhecer bem o mercado que está atuando, identificando suas deficiências, protegendo sua ideia e conhecendo a concorrência. Independente do tipo de ideia o que importa é a capacidade do empreendedor de transformá-la em um produto ou serviço. As oportunidades geralmente são únicas e o seu não desenvolvimento pode fazer com que o empreendedor deixe de ganhar seu espaço no mercado.

Quanto à funcionalidade do aplicativo, de acordo com o respondente, se trata de uma plataforma de compra e venda de um *e-commerce* tradicional, mas com um *chat* integrado. Ou seja:

> "[...] é possível realizar uma compra da mesma forma que seria pelo aplicativo Whatsapp, mas com mais facilidades [...]"(Entrevistado).

Segundo ele, o aplicativo já fornece todas as fotos dos produtos, fornece atendimento de um vendedor da loja e possibilita o pagamento integrado. O público a quem se direciona o aplicativo é em maioria as indústrias que querem vender em atacado, que se justifica uma vez que:

> "Geralmente são empresas que tem de 30% a 40% de suas vendas concentradas em atacados e que busca uma forma de agilizar e melhorar o processo de comercialização dos produtos" (Entrevistado).

Quando perguntado sobre a necessidade de participar de um programa de incubação o entrevistado relata a dificuldade de iniciar o negócio já, muitas vezes, o empreendedor não tem experiência e conhecimento para se introduzir no mercado.

> " Toda *startup* começa sem recursos e também sem muita informação de como se desenvolver no mercado" (Entrevistado).

Assim a incubação é necessária porque é por meio dela que a startup será introduzida no mercado mas com menos agressividade, pois como o entrevistado disse:

> "[...] de certa forma ela (a *startup*) vai estar protegida de alguns riscos envolvidos nesse tipo de negócio. Os incubados conseguem errar mais vezes e voltar mais vezes a salvo na incubação para melhorar suas técnicas e táticas para voltar ao mercado devido ao suporte oferecido"(Entrevistado).

Foi possível verificar também que a incubadora possui uma série de benefícios que contribuem para dar esse apoio mencionado pelo entrevistado anteriormente. De acordo com o programa de incubação, o Armazém da Criatividade deve fornecer: mentorias, consultoria tecnológica e de negócio, treinamentos, acompanhamento jurídico, serviços de uso comum, infraestrutura de trabalho, laboratórios, *networking*, entre outros. A importância de um programa como esse foi identificado pelo entrevistado porque ele afirma:

> "[...] durante o período de crescimento da *startup*, 90% dos problemas das *startups* estão no contrato e os outros 10% na estratégia. E aqui o Armazém ajuda a gente a fazer o contrato, por exemplo"(Entrevistado).

Ou seja, a incubação proporciona uma série de benesses que auxilia a combater falhas, onde fora de um ambiente como esse, o nível de desacertos seria muito maior.

Esse papel das incubadoras também pode ser notado nos estudos de Leite (2000); ANPROTEC (2012), em que definem que as incubadoras têm finalidade de auxiliar empresas nascentes a estruturar suas atividades e operações, fornecendo um ambiente ideal para seu desenvolvimento. São entidades de fomento ao empreendedorismo e que dispõe assessorias para a gestão, facilidade e serviços compartilhados como: assessoria jurídica; estudos de mercado e consultoria gerencial; apoio técnico, administrativo e comercial; acesso a biblioteca e laboratório, etc. Isto é, as incubadoras são locais favoráveis para testar e exercitar a capacidade empreendedora de forma a aprimorar sua técnica para enfrentar o agressivo mercado quando "desincubar".

CATEGORIA 2 - Desenvolvimento e estratégias

Na categoria 2, quando se discute sobre o suporte para o desenvolvimento da *startups* no que se relaciona a ferramentas e estratégias pode ser entendido o apoio fornecido pela incubadora. As incubadoras fornecem vários tipos de treinamentos e assessorias que são divididos por etapas, onde o grupo de *startups* selecionadas pelo programa de incubação devem acompanhar, sob pena de deixá-lo. Então o programa oferecido pelo Armazém da Criatividade se segmenta da seguinte forma:

> " [...] são quatro fases: Modelagem de negócio, onde se tem treinamento de Canvas, *Design Thinking*, e *Learn Product*); em seguida o Lançamento do Produto com treinamento de marketing, formação de preço de venda e direito do consumidor; Maturação do negócio que engloba a parte jurídica e de contabilidade; e por fim a Estratégia de Crescimento em que envolve a internalização, captação de recursos e *pitch deck* de investidor[1] " (Entrevistado).

Foi possível observar por meio da entrevista que o que rege a incubadora do Armazém da Criatividade é o Edital de chamada do programa de incubação. Nele são contidas todas as informações e detalhamento do processo que ocorrerá durante o período incubado. As exigências de incubadora são particulares dela e pode ser ajustada a cada novo edital, assim como afirma o MCT (2000), que assegura que nos editais lançados são apresentados os critérios de elegibilidade de acordo com a necessidade e a tipologia de cada incubadora.

[1] *Pitch Deck* de investidor: é um plano ou apresentação que demonstra um panorama geral para investidores e fundos de investimento (ZAMBRANA, 2017).

Leite (2000); MCT (2000) também constatam em seus estudos que as incubadoras podem solicitar às empresas selecionadas a participarem do programa, um Plano de Negócio, de maneira a possibilitar a análise e a avaliação mais detalhada da *startup*. No entanto, o respondente discorda dessa afirmação ao dizer que:

> "O plano de negócio é invalido, deixa a proposta de valor de negócio estática e a gente não tem tempo de deixar nada estático. Ninguém sabe se a *startup* vai estar viva daqui a 3 meses quanto mais fazer um plano de negócio que demora 3 meses para ficar pronto" (Entrevistado).

Para modelagem de negócios o entrevistado revela que existe o treinamento para o uso do *Design Thinking,* do Canvas e do *Learn Startup* e comenta:

> "Na primeira etapa do programa usamos o *Design Thinking* porque é uma forma criativa de criar negócios e solucionar problemas" (Entrevistado).

> "O Canvas é uma ferramenta de apoio a sua estratégia, em que diz para onde será direcionado esforços. No nosso caso nos focamos na plataforma" (Entrevistado).

Assim como no estudo de caso, a pesquisa bibliográfica também constata que o papel dessas ferramentas para modelagem de negócio. Segundo Pinheiro; Alt (2011); Vianna et al. (2012) o *Design Thinking* é uma abordagem que se propõe a atender as necessidades de clientes e desenvolver soluções de maneira criativa, através de negócios inovadores. Já no que se refere ao Quadro de Canvas, pode-se considerar que o Vende Moda foca sua estratégia na atividade-chave, uma vez que de acordo com Osterwalder; Pigneur (2011) é reconhecida como atividade-chave, as atividades principais que são necessárias para desenvolver o modelo de negócio e fazê-lo funcionar bem.

Além disso, de acordo com a Chamada do Programa de Incubação um dos primeiros passos do programa é a elaboração de um Plano de Desenvolvimento do Negócio. No modelo fornecido pelo Armazém da Criatividade pode ser visto o que ele contém: o planejamento do empreendedor para os próximos 10 anos, o plano de tecnológico, o plano de mercado, o plano de capital e o plano de gestão, onde deve ser preenchido devidamente com os planos de ação para curto, médio e longo prazo além de algumas métricas que possibilita o acompanhamento. No entanto, de acordo com o entrevistado explica porque isso não é utilizado.

> "[...] seria interessante se tivesse estrutura para manter um acompanhamento dessas métricas, mas isso foi abolido porque só servia para perder tempo já que não era avaliado" (Entrevistado).

Ele justifica que como normalmente só tem um coordenador do programa para receber as pessoas no Armazém da Criatividade, alugar as estruturas de salas, fazer acompanhamento das *startups*, fazer treinamentos, procurar parceiros, buscar capacitações e movimentar o empreendedorismo em Caruaru, e então como o acompanhamento desse plano não acontecia e foi deixado de ser feito. Segundo Carvalho (2007) quando os gestores dão foco apenas nas rotinas de capacitação, negociação e vendas eles acabam negligenciando as análises que fornecerão um diagnóstico preciso da situação da empresa. E, esses indicadores só vão funcionar quando eles estão diretamente alinhados com a estratégia e quando o gestor está disposto a separar um tempo na sua rotina para acompanhá-los.

Quando questionado sobre o estabelecimento de metas ou definição de estratégias o entrevistado explica que a *startup* considera que tem uma estratégia, mas ela se difere das estratégias tradicionais.

> "A gente faz o *roadmap*[2] mensal, portanto todo mês nós definimos metas. Por exemplo: a gente define que vamos vender para x pessoas ou que vamos evitar um determinado problema esse mês, por isso não são estratégias de se colocar em um papel, então colocamos em uma planilha ou em um *drive* para todo mundo acompanhar, junto aos erros e lições aprendidas" (Entrevistado).

Ries (2012) ressalta em sua obra a falta de um paradigma gerencial coerente com as novas iniciativas de inovação. Embora o número de novos empreendimentos estejam em crescimento, especialmente as *startups* sofrem com essa lacuna. Basicamente, é o Canvas, que é utilizado por eles para modelar e direcionar o negócio. Nenhum dos mecanismos amplamente difundidos são usados por eles. O entrevistado destaca a diferença entre uma empresa tradicional e a *startup* quanto ao assunto da estratégia quando diz:

> [...] não é uma empresa comum que inicia suas atividades e já tem uma meta de vendas, a gente vai crescendo organicamente e vai criando estratégias porque há um custo em captar esse cliente que muitas vezes a *startup* não consegue absorver isso" (Entrevistado).

No que se refere a competitividade, observa-se a importância da ideia do negócio como forma de se destacar no seu mercado e ganhar competitividade. Ou seja, não basta criar algo novo, mas tem que ser uma inovação que conquiste pessoas e que gere valor para elas

[2] *Roadmap*: é uma ferramenta que explica de maneira resumida a visão do futuro que uma empresa tem para seu produto (TOLEDO, 2016).

decidirem pagar por isso. Além disso, pode-se ressaltar a importância de crescer consolidado para evitar imitabilidade da ideia. De acordo com o entrevistado:

> "A competitividade está na própria mentalidade de ser *startup*. Não basta (o produto ou serviço) ser bom e resolver o problema de um cliente, tem que instigá-lo a pagar por isso" (Entrevistado).

> "[...] geralmente quando se está em evidência, surge a oportunidade de outras pessoas fazerem algo similar, e nesse contexto pode ser que surja alguém com mais capital e que consiga fazer mais rápido e melhor do que a gente" (Entrevistado).

Consoante a isso, os autores Tidd; Bessant (2015) discutem em sua obra que a importância das ideias e de seu uso. Para eles a ideia deve passar por um processo de evolução ao ponto de ter um uso prático e gerar valor. Além disso, sabendo da necessidade de medidas inovadoras no ambiente que uma *startup* se insere, a sua capacidade competitiva decorrente dessas medidas perdem seu poder a medida que outros imitam. Assim, como verificado no estudo de caso, os autores também comentam quanto a questão da sobrevivência/crescimento das empresas, enquanto isso pode trazer problemas para as empresas já estabelecidas, é também uma oportunidade para as recém-chegados se inserirem no mercado." O problema de uma pessoa é a oportunidade da outra [...]" (TIDD; BESSANT, 2015, p. 8)

É necessário também que depois de um certo período de tempo a *startup* incubada comece a gerar lucro e isso consequentemente obrigada a cobrança de resultados por parte do Armazém da Criatividade. Assim, quando questionado sobre o prazo para apresentação de resultados o entrevistado explica:

> "Não existe uma cobrança por um resultado específico, isso vai depender de cada *startup*. Isso será cobrado pelo coordenador em ver o potencial de geração de retorno de cada empresa" (Entrevistado).

De acordo com a Chamada de Incubação no Armazém da Criatividade, não existe um parâmetro para a empresa seguir no que se refere a obtenção de resultados e lucratividade, mas é interessante que ela consiga ter um retorno o quanto antes. Existe sim uma cobrança por resultados mas é relativo a continuidade do programa, ou seja, é postulado que a *startup* somente passará para a etapa seguinte de incubação se ela conseguir alcançar os objetivos da etapa em curso.

CATEGORIA 3 - Controle de performance

Na a categoria 3 onde se agregou o assunto relativo a medição de desempenho, questionou-se quanto ao uso de mecanismos para avaliar o desempenho. Foi verificado que embora existam mecanismos para fazer isso, há ausência do uso por falta de tempo hábil para reunir todas as informações. O período de incubação de um ano e seis meses torna-se pouco para a realização de todo o processo e, portanto, algumas tarefas não são realizadas. Ainda assim o entrevistado explicou como seria:

> "A gente tem como fazer um *dashboard*[3], um relatório em tempo real onde vai ter o número de pessoas que baixaram o aplicativo, por exemplo. Lá vai ter a meta que pode ser semanais ou mensais" (Entrevistado).

Ele ainda explica que quando se define algum tipo de meta, não é preciso que fique estática até seu alcançe. Durante o processo, ao identificar que será possível alcançar até mais do que já foi estabelecido, isso pode ser alterado como forma de gerar mais estímulo.

Foi perguntado também sobre a fase de maturação da *startup.* E foi possível verificar que até o momento em que a *startup* esteve incubada no Armazém ela chegou apenas até a etapa de operação. De acordo com a análise foi percebido que o programa de incubação não consegue que as *startups* cheguem na fase de crescimento e por isso elas não conseguem tracionar, deixando está etapa para o momento em que sai do programa. O entrevistado explica a falha que existe no processo de incubação:

> "Nem sempre a gente consegue crescer e pegar tração na incubação porque as vezes não dá tempo [...] só dá pra fazer isso quando a *startup* já esta consolidada e pra a gente isso só vai acontecer quando a gente sair daqui" (Entrevistado).

Assim é verificado que o programa foca nas suas mentorias, assessorias e treinamentos, mas não se concentra em alcançar todas as fases de maturação da *startup* dentro do programa, admitindo que apenas fora daquele ambiente ela comece a crescer e tracionar.

> "Há alguma incubadoras que já tem a parte de crescimento no programa e oferecem alguns auxílios para viabilizar isso, mas aqui geralmente não da tempo das empresas se desenvolverem o suficiente para entrar nessa etapa"(Entrevistado).

[3] *Dashboard*: é uma apresentação visual por meio de relatório que traz informações importantes para alcançar um objetivo do negócio (NORONHA, 2015).

Sendo assim, consequentemente as *startups* acabam sem conseguir fazer todas as medições que seriam necessárias para acompanhar seu desempenho já que durante a fase de incubação não existe uma preocupação intensa com as metas e seu acompanhamento. Inclusive, o entrevistado ainda defende que no momento errado a perseguição de metas pode até atrapalhar:

> "Você tira o foco da empresa quando ele precisa estar focado em relacionamento com cliente mas alguém diz que ele precisa parar tudo para bater uma meta" (Entrevistado).

Ainda assim alguns números são fornecidos pela plataforma como o número de *downloads* do aplicativo, o número de usuários ativos e de onde eles são. O próprio desenvolvedor consegue fazer filtros para ter essa métrica através do Google *Analytcs*. O respondente explica que alguns desses dados o ajudam nas decisões da *startup*:

> "Alguns dos dados que temos são usados para tomadas de decisão[...]" (Entrevistado)

Assim como na literatura de Carvalho (2007) os sistemas de medição de desempenho auxiliam tanto na tomada de decisão quanto para a criação de estratégias de melhoria. No entanto, no estudo de caso não foi verificado o uso dos indicadores para a construção desse tipo de estratégia.

Foi identificado a falta de alguns dos dados perguntados durante a entrevista, uma vez que o respondente explicou que somente quando passar para a fase de crescimento é onde irá calcular e utilizar adequadamente esses números na gestão da *startup*. Mesmo alcançando a etapa de operação, as métricas AARRR, do funil de vendas, também não se mostraram úteis para eles durante o processo. Ainda assim, o entrevistado disponibilizou algumas informações sem muita precisão, mas que fornecem parâmetros para o estudo. Isso pôde ser analisado quando indagado sobre a medição do custo para se adquirir um cliente. O respondente explica que não está satisfeito com esse número por enquanto. Isso se justifica já que de acordo com Freitas (2014), quanto menor for o custo de aquisição de clientes mais lucrativa é a *startup*. Constata-se isso quando ele fala:

> "Não tenho ao certo o custo disso, mas é por volta de 25 a 35 reais. Isso é muito alto, não é sustentável. Isso deveria ser centavos" (Entrevistado).

Verificou-se também que a *startup* se baseia no ponto de equilíbrio para ser considerada como sustentável. Para o entrevistado é o ponto que onde ela se garante que não terá mais prejuízo.

> "[...] daqui eu não 'quebro' mais, daqui eu me mantenho, então é a fase que eu posso crescer [...]"(Entrevistado).

Isso é exatamente o que Jiamblavo (2002) explica em seus estudos a cerca do ponto de equilíbrio em que o autor define que quando se alcança esse equilíbrio o total da receita será igual ao total de gastos, ou seja, é o mínimo que se deve alcançar para não ter prejuízo.

8. ANÁLISE DA *STARTUP* VENDE MODA: SÍNTESE

Essa parte do trabalho, traz a análise crítica, em que será sintetizado o que foi o que foi analisado nas três categorias em estudo, (Ideia e processo de incubação; Desenvolvimento e estratégias; Controle de performance) a fim de reunir todas as informações objetivando a compreensão do que foi encontrado nas análises. Através da entrevista com um dos membros da *startup* Vende Moda e da comparação com o estudo teórico foi possível analisar o modelo de negócio e a influência de indicadores de desempenho para a performance da *startup*.

Na primeira categoria foi possível perceber a ideia do negócio e o processo de incubação de forma a embasar o entendimento do estudo de caso. O Vende Moda surgiu decorrente uma oportunidade vista por um dos membros da empresa, quando trabalhou em uma empresa na região. Durante o período em que esteve junto a essa empresa ele pôde detectar dificuldades do gestor em mapear suas vendas *online*. Ao fazer uma análise do ambiente, ele enxergou a necessidade do mercado e resolveu criar a sua *startup*.

Assim, o fundador da *startup* desenvolveu uma plataforma de compra e venda, similar a um *e-commerce* tradicional, mas com um *chat* integrado. Ou seja, é possível realizar uma compra da mesma forma que seria pelo aplicativo de *chat* tradicional, mas tem ainda mais facilidades, uma vez que o aplicativo já fornece todas as fotos dos produtos, fornece atendimento de um vendedor da loja e possibilita o pagamento integrado. Nesse sentido, de acordo com Dornelas (2008) é essa capacidade do empreendedor de transformar ideias e oportunidades em negócios que gera valor para a sociedade e que nascem as empresas bem-sucedidas.

O público a quem se direciona o aplicativo é em sua maioria, as indústrias que querem vender em atacado. Normalmente são empresas que têm de 30% a 40% de suas vendas concentradas em atacados e está é considerada uma forma de agilizar e melhorar o processo de comercialização dos produtos.

A necessidade de participar de um programa é decorrente à falta de recursos e informações que geralmente existe quando vai se construir esse tipo de empreendimento. Assim, a incubação é necessária porque ela passa a ser o momento que a empresa terá o contato com o meio externo e também com outras *startups*, mas com menos agressividade do que se já tivesse no mercado, pois de certa forma ele vai estar "protegido" de alguns riscos

envolvidos nesse tipo de negócio. Ou seja, os incubados conseguem errar mais vezes e voltar mais vezes a salvo na incubação para melhorar suas técnicas e táticas para voltar ao mercado devido ao suporte oferecido.

Além disso, a incubadora disponibiliza uma série de benefícios como: mentorias, consultorias, treinamentos, acompanhamento jurídico, serviços de uso comum, infraestrutura, entre outros. Isso pode ser diretamente relacionado aos estudos de Leite (2000) e ANPROTEC (2012) em que se constata os diversos auxílios, facilidades e treinamentos que as incubadoras dispõem para as empresas incubadas, onde fora de um ambiente como esse o nível de desacertos seriam muito maiores.

Na categoria Desenvolvimento e estratégias, foi abordado o desenvolvimento das *startups* e de sua estratégia com a finalidade de compreender o suporte dado a essas empresas para sua estruturação e os métodos usados para definição de seus objetivos organizacionais.

A incubadora fornece apoio durante todas as quatro etapas do processo que se constituem de: Modelagem do Negócio; Lançamento do Produto; Maturação do Negócio e Estratégia de Crescimento. Essas fases estão inseridas na chamada de Incubação do Armazém da Criatividade e é ele que rege todo o programa. No entanto, foi percebido que embora esse seja um documento institucional e que deveria ser seguido de forma literal, isso não acontece, já que não são utilizadas todas as ferramentas propostas por ele. Foi identificado que um importante instrumento para definir estratégias, os planos de ações para curto, médio e longo prazo, e até acompanhar o desempenho através de algumas métricas, não é utilizado. O Plano de Desenvolvimento do Negócio que foi disponibilizado para eles caiu em desuso no programa por falta de acompanhamento, pois ele não costumava ser avaliado e tornava-se algo que apenas consumia o tempo das empresas.

A falta de um plano como este impacta bastante no andamento do negócio, uma vez que seu não uso inviabiliza a definição de objetivos e estratégias organizacionais e consequentemente não será possível medir o desempenho da empresa. Assim, identificou-se um gargalo no processo motivado pela ausência de mais coordenadores para viabilizar controles de desempenho. Isso porque há concentração de atividades em apenas um gestor, impossibilitando o correto encaminhamento do programa de incubação.

Além disso, o plano de negócio também foi descartado pelo entrevistado já que ele acredita ser inválido para esse tipo de organização que está em constante mudança. Sendo

assim, para dar início ao negócio é usado apenas a abordagem do *Design Thinking*, a metodologia do *Startup* Enxuta e o Canvas para fazer o direcionamento da estratégia.

Embora não haja um preparo e estruturação dessas estratégias previamente, através de mecanismos bem difundidos, o entrevistado as considera que elas existam nas *startups* mas que se difere das estratégias de empresas tradicionais. Isso porque as *startups* crescem de maneira orgânica e aos poucos vão construindo suas estratégias. Assim, a *startup* analisada admite o uso da ferramenta *roadmap* para fazer acompanhamentos de metas mensais.

A questão da competitividade é vista pela empresa como algo intrínseco a ela, ou seja, faz parte do "ser startup". Para isso, esse tipo de empresa deve estar sempre inovando como estratégia para diferenciar-se. Até porque quando se está em evidência, surge a oportunidade de outras pessoas tentarem fazer igual, e se elas conseguirem fazer isso mais rápido e melhor elas podem dominar o mercado. Assim como visto na literatura por Tidd; Bessant (2015), as vantagens adquiridas por uma organização podem perder seu poder competitivo se forem imitadas e isso é tudo que uma *startup* não quer.

Toda *startup* deve começar a gerar lucro com o passar do tempo, e o ideal é que isso aconteça o mais rápido possível. No entanto, foi verificado que a capacidade de obtenção de algum retorno dependerá do potencial de cada um desses empreendimentos. Sendo assim, cabe ao coordenador da incubação direcionar essas cobranças para as atividades necessárias e particulares de cada *startup*. Foi observado que na empresa estudada essas cobranças acontecem constantemente como forma de estimular o trabalho já que ela tem um potencial para alavancar.

A categoria três, Controle de performance, foi composta por questionamentos relativos à medição de desempenho da *startup* estudada. Identificou-se a ausência do uso dos indicadores de desempenho que teve como principal fator a falta de tempo tanto no que se refere ao programa de incubação como do coordenador que direciona as mentorias e treinamentos para fazer avaliações. Isso tem um impacto negativo já que, de acordo com o que foi visto nos estudos acerca dos indicadores, as empresas que não tem métodos para realizar essas métricas, não conseguem definir as prioridades e identificar os problemas. A falta de um sistema que disponha dessas informações impede o processo de melhorias e desorienta o trabalho das pessoas já que elas não terão um parâmetro para se basear.

Ainda nesse contexto, perceberam-se lacunas no processo de incubação, uma vez que é função das incubadoras fornecer suporte até a *startup* ter capacidade para caminhar sozinha, ou seja, até suas condições de vida serem consolidadas. Além de que, de acordo com Leite (2000); Anprotec (2012) é comum as *startups* saírem desses centros de apoio apenas depois de dois a quatros anos, onde elas devem estar firmemente estabelecidas. Portanto, o tempo do programa de incubação do Armazém da Criatividade pode ser um elemento desfavorável para a conclusão do plano de incubação e, fundamentalmente, para a sobrevivência efetiva da empresa fora daquele ambiente.

No quesito indicadores, o Vende Moda não tem uma amplitude de informações já que ainda não é útil para sua gestão no momento. No entanto, alguns dados são fornecidos pelo próprio aplicativo como: número de *downloads* do aplicativo, o número de usuários ativos e até qual a região que eles se encontram. Esse conjunto de informações, embora de forma resumida, os ajudam para a tomada de decisão para a etapa de operação da qual ela se encontra, mas o intuito da *startup* para sua próxima fase de vida é conseguir realizar o acompanhamento do seu desempenho, dado a sua importância em transmitir informações da situação real da empresa e de ampliar seus recursos tanto para a tomada de decisões como para desenvolver estratégias de melhorias (CARVALHO, 2007). Atualmente, a *startup* se baseia apenas no ponto de equilíbrio que fornece um parâmetro de até quanto ela precisa vender para não ter prejuízo.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo a análise do modelo de negócio da *startup* Vende Moda incubada no Armazém da Criatividade e da influência das medidas de desempenho articuladas a estratégia para avaliar a performance organizacional. Na investigação buscou-se compreender o modelo de negócio inserido em um centro de incubação, além de entender os impactos gerados pelo uso de indicadores de desempenho.

O efeito da globalização trouxe novas formas de empreender e inovar. Esses negócios geram diversos tipos de empregos e contribuem para o crescimento econômico de um país. Junto a isso, aumenta-se a competitividade do mercado e então surge a necessidade das empresas de buscar novas maneiras de controlar suas atividades e ajustar sua estratégia para competir e se manter no mercado. O desenvolvimento de novas técnicas permitiu que fossem criados novos métodos encarregados de promover melhor orientação para a empresa.

Assim, tornou-se necessário um sistema de medição que pudesse mensurar e reconhecer as atividades organizacionais na tentativa de melhorar o seu desempenho. Esse sistema tem como finalidade desenvolver vantagens para se alcançar o sucesso organizacional.

Nesse contexto, sobre esse tema, foi analisada a *startup* Vende Moda que está incubada através de um programa de incubação de novos negócios inovadores no Armazém da Criatividade. O programa de incubação volta-se para *startups* e empreendimentos criativos, de acordo com a metodologia do Porto Digital. Isso tudo ocorre no Armazém da Criatividade, uma estrutura de suporte a inovação e ao empreendedorismo que incentiva o surgimento de novos empreendimentos inovadores para diversificação e fortalecimento da economia local.

A entrevista com um dos membros da *startup* Vende Moda trouxe conclusões que foram úteis para se alcançar os objetivos da pesquisa. Assim, foi possível identificar que a *startup* tem um modelo de negócio inovador já que eles buscam criar um valor único como forma de se sobressair dos concorrentes e ganhar uma vantagem competitiva. Isso está intrínseco na condição de ser uma *startup*, mas também pelo seu próprio serviço em si, que se caracteriza pela inovação e diferenciação.

Identificou-se também os benefícios que uma empresa dispõe por estar dentro de um programa como esse como: mentoria, treinamento, consultoria tecnológica e de negócios,

infraestrutura de trabalho, apoio e participação em eventos e networking com potenciais clientes e investidores. Além disso tudo, o incubado ainda possui a vantagem de estar protegido de alguns obstáculos sofridos por empresas nascentes quando tentam se inserir no mercado. Ou seja, nesse ambiente é possível testar hipóteses e voltar mais vezes até aprimorar suas técnicas e por conseguinte seu produto ou serviço.

Por outro lado, detectaram-se falhas nessa metodologia de incubação, uma vez que ela não é seguida literalmente e ainda é mais reduzido do que o ideal para este tipo de programa. O principal fator identificado é o tempo, pois o programa é contemplado por apenas um anos e seis meses, tempo mais curto do que o indicado por alguns autores da literatura sobre incubação. Assim, como visto na prática, falta-se tempo para consolidar a *startup* e proporcionar o seu crescimento.

A subutilização de métodos que são fornecidos pelo próprio programa também impactam. O Plano de Desenvolvimento do Negócio não tem usabilidade devido a ausência de mais coordenadores para acompanhar e avaliar o andamento do negócio. Assim, estruturação ideal de seus objetivos e definição estratégias não ocorre como deveria. Isso desorienta os membros da *startup* quanto ao seu desempenho além de deixá-los por um lado, soltos no que se refere a um controle de suas atividades.

O Vende Moda recebeu orientações e se utiliza da abordagem do *Design Thinking*, *Startup* Enxuta e orientou sua estratégia por meio do Canvas para sua atividade-chave, que é uma plataforma. O estímulo para desenvolver um modelo de negócio diferenciado e fazê-lo funcionar bem é o que guia a empresa. Por utilizar apenas esses mecanismos a *startup* não define estratégias para curto, médio e longo prazo e opera apenas estabelecendo metas mensais que ação acompanhadas através do *roadmaps*.

Nesse sentido, é inviável conseguir realizar uma avaliação de desempenho, já que a empresa não se atém a mensurar esses números. Durante o período em que esteve na incubação o Vende Moda chegou até a etapa de operação onde se propõe a utilização do funil de vendas. Entretanto, a sua usabilidade também não foi bem difundida. Somente alguns dados foram possíveis ser fornecidos pelo entrevistado, isso porque a plataforma utilizada dispõe de filtros que entregam alguns números como quantidade de usuários ativos, sua localidade e o número de *downloads*. Diante do obtido o entrevistado revela o uso para a tomada de decisão.

A questão da competitividade pode ser notada como um elemento característico da *startup*. A necessidade de ser competitiva faz parte do negócio, que deve ser inovador e gerador de valor ao cliente. Diversas abordagens são utilizadas por *startups* para desenvolver produtos ou serviços com propostas de valor que atendam a necessidade de um determinado público. Além disso, a capacidade de ser imitável é algo que ameaça as empresas. A capacidade competitiva de uma empresa perde seu poder a medida que é imitada, e portanto as *startups* não querem oportunizar um concorrente do seu produto. Diante das inúmeras possibilidades, o concorrente pode ter mais capital e conseguir validar seu modelo de negócio mais rápido e melhor e assim ganhar todo o mercado.

A importância que se observou dos indicadores de desempenho pode ser identificada tanto no estudo teórico como na pesquisa de campo. A influência deles nas empresas se mostra positiva se forem usadas rotineiramente. A relevância da utilização de indicadores se justificam por muitos motivos, e o seu não uso afetará no desempenho global da organização.

Assim, as empresas que contam com um sistema de medição podem: monitorar e melhorar seu processo interno, corrigir problemas, estabelecer prioridades de acordo com os objetivos empresarias e entender o negócio para auxiliar nas decisões organizacionais e na definição de estratégias de melhorias. A ausência dessas medições desorienta o gerenciamento de uma empresa, que se baseará em adivinhações sem nenhum grau de confiabilidade para determinar suas ações. Pode-se destacar também, que os indicadores de desempenho somente irão funcionar bem se estiverem alinhados com a estratégia e se o gestor estiver disposto a separar um tempo para avaliá-los.

Como forma de aprofundar a investigação desse tema, é sugerido realizar um estudo multicasos, em que seja feita uma pesquisa de campo com outras *startups* que estejam em outros centros de incubação para comparar os resultados em si e entender o comportamento de cada uma das empresas. Isto é, que seja compreendido o apoio dado por cada um desses centros de incubação para consolidar as *startups* até o momento em que elas deixam esses ambientes e, sobretudo identificar a usabilidade dos indicadores e suas contribuições para o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M; MUSSI, C. **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**.** 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil** - Relatório Técnico. Brasília: ANPROTEC, 2012.

ARANHA, J. **Modelos de Incubadoras.** Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2003.

ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2017. Disponível em: <http://www.armazemdacriatividade.org/#caruaru> Acesso em 4 de junho de 2017.

BAGGIO, A.; BAGGIO, D. **Empreendedorismo**: conceitos e definições. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014.

BLANK, S; DORF B. **Startup**: Manual do empreendedor: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Alta Book, 2012.

BRITO, A.; PEREIRA, P.; LINARD, A. **Empreendedorismo**. Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE, 2013.

BRUNER, Robert. **Estudos de Casos em Finanças:** Gestão para a criação de valor corporativo. 5ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

BUCCO, R. **Fundo prevê investir R$ 300 milhões em startups brasileiras.** Tele Síntese, 2016. Dispnível em: <http://www.telesintese.com.br/fundo-brasileiro-tera-r-300-milhoes-para-investir-em-startups-ate-2020/> Acesso em: 18 de março de 2017.

CAMPOS, A. **Uso de Mapas Mentais como ferramenta de Gestão de Projetos em áreas de consultoria de negócios e produtos.** IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2012.

CARVALHO, J. **Medição de desempenho empresarial**: um estudo nas organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

CARVALHO; H, REIS, D, CAVALCANTE, M. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos:** como prosperar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CORAL, E; OGLIARI, A; ABREU, A. **Gestão Integrada da Inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

D'ALENÇON, C. **Modelo de medição de desempenho para *startup* de *saas***: um
Estudo sobre a aplicação do modelo AARRR. 25 f. Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. **Planejando Incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf> Acesso em: 11 de março de 2017

FAGUNDES, R. **Por que sua empresa precisa inovar**. Portal Administradores, 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-sua-empresa-precisa-inovar/72589/> Acesso em: 28 de maio de 2017.

FISCHMANN, A.; ZILBER, M. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. São Paulo, 2015.

FREITAS, C. **Métricas para Startups.** Campinas: Syhus, 2014. Disponível em: <http://startupsebraeminas.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Ebook-Metricas-para-Startups.pdf> Acesso em: 26 de abril de 2017.

FUHRMANN, R. **Qual é a fórmula para calcular a taxa de crescimento anual composta (CAGR) no Excel?** Investopedia, 2017. Disponível em: < http://www.investopedia.com/ask/answers/071014/what-formula-calculating-compound-annual-growth-rate-cagr-excel.asp> Acesso em: 10 de maio de 2017.

GALANTE, C. **O uso de mapas conceituais e mapas mentais como ferramentas pedagógicas no contexto educacional do ensino superior.** Universidade San Carlos, Assunção, 2013.

GALVÃO, M.; GONZALEZ, M. **Análise da utilização do churn em uma empresa de telecomunicações.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte: Enegep, 2011.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: 2015. Curitiba: IBQP, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** 1ª Ed. Porto Alegre**:** Editora da UFRGS**,** 2009.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. **O que é uma start up?** Exame.com, 2016. Disponível em:< http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/> Acesso em: 16 de março de 2017.

GUERRA, E. **Manual de Pesquisa Qualitativa.** Belo Horizonte: Grupo Ãnima Educação, 2014.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica.** 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HRONEC, S. **Sinais Vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. 3ª Ed. LTC: Rio de Janeiro, 2002.

KALIL, L. **Fases de uma Startup.** Clube do Empreendedor. Sebrae, 2016. Disponível em: < https://clubesebrae.com.br/blog/fases-de-uma-startup> Acesso em: 25 de abril de 2017.

KIM, W; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de *Marketing***. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LEITE, E. **O fenômeno do Empreendedorismo**: criando riquezas. 2ª Ed. Recife: Bagaço, 2000.

LEITE, E. **Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas**: Lei da Inovação. Recife: Bagaço, 2006.

LONGHI, F. **A história da revolução das startups.** Imasters, 2011. Disponível em:< https://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups/> Acesso em: 16 de março de 2017.

MARCONI, M. ; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARGOTTI, L. **Análise de viabilidade econômica de projetos**: um estudo sobre a sua utilização nas Startups brasileiras, Universidade Federal de São João del Rei. São João del Rei: 2015.

MARTINS, M. A. **Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio.** Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MCT - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Manual para a implementação de incubadoras de empresas**. Secretaria de Política Tecnológica Empresarial - SEPTE. Coordenação de sistemas locais de inovação, 2000.

MONTEIRO, M. **Crowdfunding no Brasil: uma análise sobre as motivações de quem participa.** 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MÜLLER, C. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. 292 f. Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta:** Mapa da empatia para empreendedores. Porto Alegre: Editora Globo, 2015.

NORONHA, A. **Gerenciamento de indicadores utilizando *dashboard***. Graduação em Matemática Aplica e Computação - Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-PERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3ª Ed. Finep - tradução português, 1997.

OLIVEIRA, C. **Modelo de negócios inovadores, em plataformas virtuais e orientado para sustentabilidade**: Uma Abordagem do Design como Processo. Universidade do Estado de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação em Design (PPGD), Mestrado em Design. Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

OROFINO, Maria. **Estratégias organizacionais e o modelo de negócio.** Blog Maria Augusta. Moema, 2015. Disponível em: <http://www.mariaaugusta.com.br/modelos-de-negocios-inovadores/> Acesso em: 03 de abril de 2017.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAIVA, C.; CUNHA, A. **Noções de Economia.** Fundação Alexandre Gusmão: Brasília, 2008.

PENA, R. "Era da Informação"; *Brasil Escola*. Disponível em <http://brasilescola.uol.com.br/geografia/era-informacao.htm>. Acesso em 15 de março de 2017.

PINHEIRO, A; TIGRE. P. **Inovação aberta**: conceitos, experiências e oportunidades para o SENAI. Brasília: SENAI, 2011.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil:** Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PINHO, D.; VASCONCELOS, M. **Manual de Economia.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTO DIGITAL, 2017. Disponível em: <http://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital> Acesso em: 4 de junho de 2017.

REZENDE, M. **6 Tipos de Startups**: qual é a sua? Negócio do Zero, 2014. Disponível em: <http://negociodozero.com.br/6-tipos-de-startups/> Acesso em em: 18 de março de 2017.

RIBEIRO, S; SILVA, V. **A estratégia do oceano azul**. São José dos Campos: XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2009.

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

ROVEDA, V. **Conheça os principais tipos de startup e identifique a sua.** Conta Azul, 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/conheca-os-principais-tipos-de-startup-e-identifique-a-sua> Acesso em: 18 de março de 2017.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. **Gestão da inovação na prática:** como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SEBRAE. **Como obter financiamento para sua startup**. Brasília: Unidade de Capacitação Empresarial, 2012. Disponível em: < http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha_Obtendo_Financiamento.pdf> Acesso em: 16 de março de 2017.

SEBRAE. **Entenda o que é Learn Startup.** Unidade de Capacitação Empresarial: Sebrae Nacional, 2016.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**: um modelo para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília: Unidade de Capacitação Empresarial, 2013.

SILVA, F; GONÇALVES, C. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, vol.4, núm. 3, pp. 458-476, Set./Dez., 2011.

SILVA, R. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEFANOVITZ, J; NAGANO, M. **Gestão da inovação:** Proposta de síntese conceitual. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo: 2009.

STOECKICHT, M. **O modelo de gestão de inovação de inovação aberta.** Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. Santa Catarina: INEI, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação.** 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRACTO. **Métricas para médias sociais.** Curso Tracto. São Paulo: Tracto Content Marketing, 2015. Disponível em: <http://www.tracto.com.br/wp-content/uploads/2015/06/224_apostila.pdf> Acesso em: 24 de abril de 2017.

TOLEDO, M. **Plano de negócios para startups**. 1ª Ed. Blog Marcelo Toledo, 2016.

VIANNA ET AL. **Design Thinking:** Inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VENDE MODA, 2017. Disponível em: <http://vendemoda.com.br/> Acesso em: 4 de junho de 2017.

YIN, R. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3ª Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZAMBRANA, L**. 10 Pitch Decks lendários para você se inspirar.** AB Startups, 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/2017/02/20/10-pitch-decks-lendarios-para-voce-se-inspirar/> Acesso em: 10 de junho de 2017.

APÊNDICE A- ENTREVISTA DE PESQUISA

Entrevista de pesquisa

Esta entrevista será aplicada com um dos membros da startup Vende Moda para que se possa compreender, na prática, contribuição na performance organizacional pela usabilidade de indicadores de desempenho. Desde já quero agradecer àqueles que colaboraram para responder essas questões.

Discente: Letícia Lorena Soares Silva

Orientadora: Luciana Cramer

Instituição de ensino: Universidade Federal de Pernambuco - CAA

Graduação: Administração

Respondente:_____

SOCIODEMOGRÁFICO:

Idade:_____ Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Profissão:_____ Escolaridade:_____

Identificação:

- Qual nome da empresa?
- Quem são os membros fundadores? Continuam os mesmos?
- Com funciona a plataforma?
- Quem é o público?
- Você já teve experiência com outras startups? Algum dos sócios já tiveram?

Categoria 1: Ideia e Processo de incubação

1. Como surgiu a ideia de criar o Vende Moda?
2. Quem foram os membros fundadores? Continuam os mesmos?
3. Como surgiu a necessidade de participar de um programa de incubação e por que?

4. Por que foi escolhido o Armazém da Criatividade para incubar a startup?
5. Há quanto tempo vocês estão incubados no Armazém da Criatividade?
6. Quais as fases de incubação?

Categoria 2: Desenvolvimento e estratégias

7. Que tipo de apoio a incubadora ofereceu? (Financiamento, Assessoria jurídica, Consultoria gerencial, etc.)
8. Foi indicado alguma ferramenta para se iniciar o negócio? (Ex: Plano de negócio, Canvas, Design Thinking).
9. Foi necessário seguir algum método específico para desenvolver a startup?
10. A startup estabelece metas ou define estratégias que deseja alcançar? Qual prazo?
11. Existe algum tipo de estratégia para se tornar competitiva?
12. Existe um prazo para a empresa começar a gerar resultados?

Categoria 3: Controle de performance

13. É utilizado algum mecanismo para avaliar o desempenho? Qual a importância deles?
14. Em qual fase a startup se encontra: Projeto, Operação ou Tração?
15. É utilizado algum mecanismo para saber o número de downloads do aplicativo?
16. Qual número de usuários ativos do seu aplicativo?
17. Qual a quantidade de leads por mês?
18. Qual total de custos para conseguir um cliente?
19. Qual valor pago por uso da plataforma?
20. É calculado o crescimento mês a mês?
21. A startup calcula a rotatividade?
22. É calculado o gasto feito em investimentos?
23. É calculado o valor da receita recorrente?
24. Existe algum tipo de parâmetro estabelecido pela incubadora no qual a startup deva alcançar para ser considerada rentável e prospera?
25. O desempenho da startup hoje está como esperado? Se não, como deveria estar?