

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Curso de Administração - FACE

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA SANTANA

**DIFICULDADES DAS STARTUPS NA ETAPA DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO DE
CASO NA ACELERADORA LIVING LAB**

Dourados - MS

2018

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA SANTANA

**DIFICULDADES DAS STARTUPS NA ETAPA DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO DE
CASO NA ACELERADORA LIVING LAB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Universidade Federal da Grande Dourados, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva

**Dourados - MS
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S232d Santana, Pedro Henrique De Souza
DIFICULDADES DAS STARTUPS NA ETAPA DE DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NA ACELERADORA LIVING LAB
[recurso eletrônico] / Pedro Henrique De Souza Santana. -- 2018.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Luan Carlos Santos Silva.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2018.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Startups. 2. Empreendedorismo. 3. Gargalos. I. Silva, Luan Carlos Santos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Luan Carlos Santos Silva pelo apoio e orientação desse trabalho.

Agradeço a todos os professores que estiveram envolvidos no meu processo de formação.

Agradeço a aceleradora Living Lab por todo o auxílio prestado na coleta e dados.

Agradeço a todos os empreendedores envolvidos pela disponibilidade em participarem dessa pesquisa.

Por fim, agradeço a minha família e amigos por todo o apoio prestado durante meu processo de formação.

DIFICULDADES ENCONTRADAS POR STARTUPS DE CAMPO
GRANDE-MATO GROSSO DO SUL NA ETAPA DE DESENVOLVIMENTO
DE PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NA
ACELERADORA LIVING LAB

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA SANTANA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Luan Carlos Santos Silva

Avaliador(a)

Fabio Mascarenhas Dutra

Avaliador(a)

Ijean Gomes Riedo

RESUMO

Com o aumento da concorrência no mercado empresarial, surgem empresas inovadoras dispostas a oferecerem soluções para problemas ainda não resolvidos de forma prática e ágil, sendo essas denominadas *startups*. O interesse na pesquisa sobre o ecossistema que envolve esses empreendimentos vem aumentando gradativamente, com isso, essa pesquisa tem o objetivo de identificar os principais gargalos na etapa de desenvolvimento de produtos e serviços das *startups* de Campo Grande no Mato Grosso do Sul através de um estudo de caso da aceleradora Living Lab. O método de coleta de dados foi realizado a partir do modelo de PDP de Magnago (2011) tendo caráter qualitativo, afim de compreender os fenômenos que interferem no desenvolvimento de produtos e serviços de tais organizações. Foram aplicados questionários com gestores de startups sul-mato-grossenses, fazendo uso de perguntas abertas, objetivas e de escala *Likert*, e, posteriormente foi realizada uma entrevista com cada um dos gestores a fim de compreender as dificuldades dos mesmos no desenvolvimento de produtos e serviços oferecidos por suas organizações. Por se tratarem de empresas de base tecnológica, o principal gargalo identificado pela pesquisa foi a ausência de mão de obra qualificada, falta de conhecimento sobre o processo de desenvolvimento, seguido de financiamento para adentrar o mercado e burocracia para validar o produto ou serviço. Percebe-se que os empreendedores apresentam uma falta de conhecimento sobre os processos necessários para o desenvolvimento de produtos e serviços. Com os resultados encontrados, a pesquisa espera auxiliar os empreendedores Sul-Mato-Grossenses a superarem os gargalos identificados e assim auxiliar no desenvolvimento da economia local.

PALAVRAS-CHAVE: Startups; Empreendedorismo; Gargalos.

ABSTRACT

With the increasing competition in the business market, innovative companies emerge willing to offer solutions to problems that have not yet been solved in a practical and active way, these are called startups. The interest of the research on the ecosystem that surrounds the startups has been increasing gradually, therefore this research has the objective of identifying the main obstacle in the stage of product and services development of the startups in Campo Grande, Mato Grosso do Sul, throughout a case study of a local incubator. In order to understand the phenomena that interfere with the development of products and services of such organizations, questionnaires were applied to managers of Mato Grosso do Sul startups. Furthermore, an interview was conducted with each of the managers so as to understand their difficulties in the development of products and services offered by their organizations. Because they are technology-based companies, the main obstacle identified by the research was the absence of skilled labor, lack of knowledge about the development process, followed by the low funding to enter the market and bureaucracy to validate their product or service. It is noticed that the entrepreneurs present a lack of knowledge about the processes necessary for the development of products and services. With the results found, the research hopes to help the entrepreneurs Sul-Mato-Grossenses overcome the identified difficulties and thus help in the development of the local economy.

KEYWORDS: Startup; Entrepreneurship; Difficulty.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Idade média das startups brasileiras.....	11
Figura 2 – Características fundamentais de uma Startup.....	17
Figura 3 – Situação de funcionamento das startups brasileiras.....	18
Figura 4 – Tempo de funcionamento das Startups no Mercado.....	19
Figura 5 – Tempo Médio de Desenvolvimento do Produto ou serviço.....	20
Figura 6 – Principais Dificuldades Encontradas Nas Startups.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Porcentagem de Startups que recebem investimentos iniciais.....	10
Tabela 2 – Estados que contam com maior quantidade de startups instaladas.....	11

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. Objetivo Geral	11
2.1 Objetivos Específicos	11
2.2 Justificativa	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1 Empreendedorismo	12
3.2 Início do empreendedorismo	13
3.3 Startups	14
3.4 Incubadoras e Aceleradoras de Startups	16
3.5 Ecosistema das startups	17
3.6 Apoio Político as Startups.....	19
3.7 Desenvolvimento de produtos e serviços.....	20
4. METODOLOGIA.....	Erro! Indicador não definido.
5. ANÁLISE DOS DADOS	22
5.1 Perfil da Amostra	22
5.2 Aplicação da metodologia	Erro! Indicador não definido.
5.3 Resultados Obtidos	23
5.3.1 Resultados obtidos com a revisão da Literatura	23
5.3.2 Questionários	26
5.2.1 Entrevistas.....	28
6. Considerações Finais	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1. INTRODUÇÃO

O movimento do empreendedorismo vem crescendo de maneira exponencial dentro sistemas capitalistas, tendo ele significativa participação na abertura de novos mercados, inovação, geração de emprego e até melhora na qualidade de vida da população (ABSTARTUP, 2016).

O cenário em que o Brasil está imerso, onde há constantes problemas políticos, econômicos e sociais, faz com que o movimento empreendedor voltado para *startups* apresente um constante crescimento nos últimos anos, crescimento que acarreta em uma concorrência por espaço no mercado muito mais elevada. Desta forma é absolutamente indispensável entregar ao consumidor um produto finalizado e de qualidade (ARRUDA, 2014).

Este trabalho surge então com o intuito de averiguar as etapas de desenvolvimento de produtos ou serviços utilizados ou não por *startups* da aceleradora Living Lab em Campo Grande Mato Grosso do Sul, uma vez que os gestores possuem conhecimento de ferramentas de desenvolvimento de produtos porem muitas vezes não utilizam, e o seu devido impacto até a chegada no cliente final.

Um estudo da fundação Getúlio Vargas de 2014 aponta que 50% das *startups* brasileiras são descontinuadas antes ou com até 4 anos de existência, sendo explicado este fato por diversos fatores, como dificuldades de financiamento, problemas com sócios ou mal gerenciamento de custos. Desta forma o estudo das dificuldades encontradas por empreendedores no momento de desenvolverem seus produtos pode apresentar elevada importância, de tal forma que os erros possam ser minimizados e a taxa de mortalidade decresça.

Independente da multiplicidade de fatores que exercem influência sobre o desenvolvimento de um produto ou serviço, sejam esses fatores de origem externa, como a localização geográfica da empresa, ou, de origem interna, como a cultura da organização, é necessário entregar um produto de excelência, que consiga proporcionar a permanência da organização no mercado e não a deixe entrar para a estatística dos que fecharam as portas. Para tal etapa existem diversas ferramentas e teorias que podem dar base no momento do desenvolvimento e influenciar o desempenho organizacional.

O próximo tópico traz de maneira clara os objetivos do estudo seguido pela revisão bibliográfica, onde pode ser observado a diferença entre um empreendimento e uma startup, fator fundamental para a pesquisa, dado o foco da mesma ser em startups do Mato Grosso do Sul.

2. OBJETIVOS GERAL

O presente trabalho tem como objetivo discutir as barreiras encontradas na etapa desenvolvimento de produtos ou serviços em startups participantes da aceleradora Living Lab em Campo Grande-Mato Grosso do Sul.

2.1 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar as dificuldades encontradas no desenvolvimento um produto ou serviço;
- Identificar e analisar a utilização ou não de ferramentas específicas do processo de desenvolvimento de produtos;
- Identificar e analisar o tempo de desenvolvimento do projeto de produto ou serviço até o protótipo final e comercialização.

2.2 Justificativa

Dados da Abstartup (2016) apontam que existem cerca de 4200 organizações enquadradas como *startups* registradas no Brasil. Segundo Arruda (2012), 25% dessas organizações encerram suas atividades com até ou antes de completarem um ano de existência, 50% com até ou antes de completarem quatro anos de existência e consideráveis 75% com até ou antes de completarem treze anos e se firmarem no mercado.

O desenvolvimento dessas organizações encontra diversos gargalos, como a dificuldade de financiamento, onde 86% não conseguem financiamento, dificuldade para alocação geográfica além de alta competitividade (ABSTARTUP, 2016)

Arruda (2014) aponta que as startups descontinuadas tem uma percepção de diversos fatores que podem ter contribuído para tal descontinuidade, como; Não aceitação produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado; Falta de identificação pessoal dos fundadores com o negócio e Inviabilidade de produção da tecnologia produto inicialmente idealizado.

Compreendendo a existência de tais gargalos vivenciados por essas organizações e entendendo que a concorrência do mercado atrelado a exigência cada vez maior do consumidor já é um fato indiscutível, de modo que as organizações precisam entregar um produto de cada vez mais qualidade ao seu consumidor final. O presente estudo surge com o intuito de identificar as dificuldades encontradas por startups de uma aceleradora em Campo Grande-MS no momento de desenvolvimento de seu produto ou serviço e analisar qual o impacto que uma etapa de pré-projeto surte no produto ou serviço, afim de proporcionar aos empreendedores Sul Mato-grossenses uma oportunidade de entrarem mais preparados no acirrado mercado brasileiro e diminuïrem o índice de mortalidade de *startups* no Brasil.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O próximo tópico tem o intuito de apresentar as ideias dos principais autores sobre o que se refere a *startup* e empreendedorismo, dando assim embasamento para que a pesquisa pudesse ter continuidade.

3.1 Empreendedorismo

No ambiente econômico atual, principalmente quando se refere ao setor de inovação, ouve se muitas termologias cada vez mais presentes no vocabulário de pequenos, médios e grandes empresários, como “empreendedorismo” e “*startups*”, entretanto a utilização em massa desses termos pode acabar causando uma banalização em seus reais significados. Afinal, todo empreendimento é uma *startup*?

Para isso, é necessário caracterizar primeiro o conceito de empreendedorismo. Segundo Dornelas (2005) “empreendedor (*entrepeneur*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo”. Já de acordo com Ronstadt (1984), o empreendedorismo é definido como uma fonte de criação de riqueza, onde tal riqueza é criada por indivíduos dispostos a assumir riscos como que se refere a patrimônio.

Schumpeter (1961) considerado o principal teórico clássico do empreendedorismo, define empreendedor como uma pessoa que é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso, devendo então o empreendedor ser uma pessoa que está sempre em busca de movimentos inovadores, porém ainda segundo o autor, para que esse empreendedor possa coloca essas inovações em prática, ele necessita ter acesso a crédito, o que ele trata como de grande importância para o desenvolvimento econômico .

Schumpeter (1961) ainda desenvolveu uma teoria a qual -chama de “Destruição criativa”, onde ele fomenta que uma das principais habilidades do empreendedor é a de que ele possui o poder para criar e destruir hábitos de consumo dos consumidores, isto é, para ele o empreendedor possui a capacidade de substituir antigos hábitos de consumo e criar novos, de forma que as inovações surgem e tiram do consumidor o hábito de consumo por um produto já estabelecido.

Leite (2000) traz uma abordagem onde para ele o empreendedorismo parte da criação de valor em uma aliança entre pessoas e organizações trabalhando juntas em prol de ideias criativas, uma forma de sinergia, demonstrando capacidade de transformação e demonstração de receptividade ao que se chama de risco. Neto e Sales (2004) classifica o empreendedorismo como base fundamental na criação de riquezas e crescimento econômico.

Com o avanço da conceituação do empreendedorismo, cria-se um ambiente onde há uma confusão entre administrador e empreendedor, pois um empreendedor deve ser um bom administrador, mas um administrador não necessita ser um empreendedor.

O empreendedorismo envolve o reconhecimento de uma oportunidade para criar algo totalmente novo, como desenvolver um mercado, o uso de uma nova matéria-prima ou meio de produção (BARON; SHANE, 2007). Na mesma linha de raciocínio o GEM (2006) conceitua empreendedorismo como qualquer novo negócio, sendo atividade autônoma ou uma nova empresa realizada por um grupo de pessoas ou empresas já estabelecidas.

Assim, Abigali e Maciel (2002) apontam que os ambientes mais propícios ao empreendedorismo são aqueles onde ocorrem tanto o processo de cooperativismo quanto de interatividade entre o aprendizado e a inovação, devendo então o empreendedor estar sempre em busca de inovações.

3.2 Início do empreendedorismo

No Brasil, o empreendedorismo passou a ganhar força na década de 90, durante a abertura da economia, quando empresas instaladas aqui, tiveram que se modernizar a fim de se tornarem mais competitivas e assim passaram a crescer. Com esse movimento o Brasil entrou no ranking internacional do empreendedorismo (PETERS, 2009). Porém já era possível notar atitudes empreendedoras desde os tempos do homem primitivo. Que necessitava de ideias inovadoras para renovar suas ferramentas de caça e assim sobreviver.

SEBRAE (2007) traz uma definição inicial de empreender como intermediário, usando como exemplo Marco Polo, quando o mesmo tentou traçar rotas comerciais para o extremo oriente. Como intermediário, Marco Polo se portava como empreendedor, pois assinava um contrato, onde o capitalista investia e assumia riscos financeiros, enquanto o mesmo assumia riscos físicos e emocionais.

Na idade média, o empreendedor era aquele que participava ou administrava grandes projetos de produção, entretanto, como nesse período os recursos eram fornecidos pelo governo, o empreendedor da idade média não corria riscos elevados.

Nos séculos XIX e XX, os empreendedores eram vistos como aqueles que utilizavam o método PDCA (*Plan, Do, Check, ACT*) que no português seria planejar, dirigir, organizar e controlar (SEBRAE, 2007).

Dornelas (2008) fomenta que nesse período (séculos XIX e XX) os empreendedores eram confundidos de forma constante com gerentes, pois eram analisados apenas como ponto de vista econômico, sendo aquele que organizava a empresa. Já no século XX, a visão de empreendedor como a que se tem hoje, isto é, como inovador, começou a ganhar forma, quando o empreendedor passou a ser visto como o indivíduo que possui a capacidade de inovar em produtos e serviços visando a satisfação do cliente (PADILHA, 2011, P.16).

Segundo o Sebrae (2014), atualmente, os micros e pequenos empreendimentos já ocasionam um significativo impacto na economia nacional, sendo esses empreendimentos responsáveis por 27% do PIB, produto interno bruto, e tendo quadruplicado a produção entre os anos de 2001 e 2011, passando de uma arrecadação de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões. Além desse impacto de 27% no PIB, os micros e pequenos empreendimentos representam também 52% dos empregos de carteira assinada e 40% dos salários pagos (SEBRAE, 2014).

3.3 Startups

Na década de 1990, ocorreu um fenômeno nos Estados Unidos Da América que ficou popularmente conhecido como “bolha da internet”, onde o cenário econômico era o de supervalorização das ideias, existindo uma ampla disponibilidade de capital de risco e um progressivo aumento nos preços das ações, enxergando a possibilidade de uma elevada lucratividade em investimento, os investidores passaram a ignorar técnicas de análises financeiras e começaram a realizar aplicações em ativos voltados a internet. Dentro deste cenário começou a se popularizar uma terminologia em meio ao ambiente

empresarial que se referia a um modelo de negócios conhecido como “*startup*”, entretanto somente entre 1990 e 2001 é que esse modelo começou a se difundir no Brasil (GITAHY 2011).

Atualmente é possível atribuir diversas definições para *startups*. Segundo Ries (2011) “Uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.” Ries (2011) apresentou também em seu livro “*learn strartup*” um conceito que ele chama de “*startup enxuta*” que segundo o autor seria “a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação.” Isto é, um modo de pensar e de produzir que leve o negócio a ser sustentável (RIES, 2011, p.07).

Segundo Gitahy (2011) ““uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. Já Pozzebon (2011) classifica *startup* como qualquer empreendimento em fase inicial, assim fomentando aquela linha de pensamento que diz que qualquer empreendimento é uma startup, entretanto há outras definições que agradam mais os estudiosos.

Torres (2012) traz uma definição onde diz, “uma *startup* é uma organização desenhada para criar uma solução para um problema de um conjunto de pessoas”. Sendo assim, uma *startup* já nasce de um problema, já com o foco em sua solução. Logo, uma das principais diferenças entre um empreendimento convencional e uma *startup*, é que enquanto no empreendimento convencional aconselha se fazer um detalhado plano de negócios, checando a viabilidade com informações solidas, uma *startup* muitas vezes se baseia em tentativa e erro, pois nasce com o intuito de resolver um problema quem ainda não tem uma solução, muitas vezes sendo um mercado novo e assim não possuindo referências suficientes para se embasarem (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

As *startups* tendem a ser empreendimentos com custos iniciais consideravelmente baixos e a serem altamente escaláveis, pois possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo. Devido ao fato delas surgirem em sua maioria para a resolução de um problema, não tendo assim muitas referências e precisando então utilizar muitas vezes as técnicas de acerto e erro, acabam se enquadrando como um investimento de alto risco para seus investidores (SEBRAE, 2016).

Com a popularização do termo “*startup*”, sua definição começou a ser muito atrelada as empresas de inovação e tecnologia do Vale do Silício, entretanto para

Rodrigues e Fagundes (2012) o valor criado em uma *startup* não está puramente relacionado a criação de coisas, mas também a um aprendizado sobre a projeção do empreendimento.

Elfring e Hulsink (2007) categorizam *startups* em três modelos diferentes: Independentes, *spin offs* e incubadas. A primeira se refere quando o empreendedor não possui ponderação do segmento; a segunda quando o negócio é mediado de acordo com o *know-how* de pessoas especializadas no mercado; e a terceira quando o empreendimento tem a sua disposição uma melhor estrutura e dispõe de uma incubadora.

Dessa forma, compreende-se então que uma *startup* é uma organização de risco, com grande prospecção de crescimento, quase sempre de base tecnológica e que busca resolver problemas os quais ainda não possuem solução de uma maneira inovadora.

3.4 Incubadoras e Aceleradoras de Startups

Dentro do ecossistema de inovação e *startups*, a muito se procurava uma maneira eficaz de acelerar o desenvolvimento desses empreendimentos, visando esse desenvolvimento, investidores e organizações governamentais, como universidades por exemplo, passaram a aplicar mais recursos em incubadoras e aceleradoras, visto que elas seriam capazes de aumentar a probabilidade de vida de seus investimentos (GEM, 2011).

Grilmaldi e Grandi (2005), fomentam quem uma incubadora se trata de uma busca por alavancagem de empreendedores talentosos, e aumentar o desenvolvimento de tecnologias, e assim, automaticamente acelerando o desenvolvimento do empreendimento. Para isso as incubadoras oferecem equipamentos, serviços administrativos, suporte em negócios, auxílio em plano de marketing e apoio na obtenção de capital. As incubadoras normalmente são geridas por organizações governamentais e por gestores especializados da área pública, onde as empresas recebem o investimento devido à perspectiva sobre ela de gerar benefícios sociais.

Por outro lado, as aceleradoras, descrita por Lynn (2012) são constituídas por empreendedores experientes da área, onde os mesmos disponibilizam as empresas participantes do processo de aceleração, um espaço para seu desenvolvimento, *network*, mentorias, parcerias, além de todo o conhecimento adquirido por esses empreendedores ao longo de suas trajetórias.

Para Miller e Bound (2011), um dos principais objetivos de uma aceleradora está em promover o contato direto dos fundadores das *startups* com empreendedores experientes, os quais já possuem *know how* para orientar o negócio.

Grimaldi e Grandi (2005) destacam que este modelo de aceleradora surgiu no ano nos Estados Unidos com a pioneira Y Combinator, onde as empresas participavam do programa durante 12 semanas, e após este período as mesmas eram apresentadas a possíveis investidores interessadas em seus portfólios. Normalmente organizações que seguem esse modelo de desenvolvimento de outros empreendimentos, são fundadas por gestores que percebem a dificuldade do desenvolvimento empresarial no ecossistema local, sendo assim o foco em startups regionais, onde uma diferença crucial entre programas de aceleração, podem ser seus mentores, de acordo com suas experiências.

Notando a ascensão de startups em território nacional o Governo Federal Brasileiro junto ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o TI Maio, desenvolveu um programa batizado como Star-Up Brasil. Este é um programa estratégico de software e TI, que objetiva a criação de um ambiente que possa favorecer o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, onde o programa seleciona aceleradoras de partes distintas do país, afim de montar um time para auxiliar no desenvolvimento de *startups* dos mais diferentes segmentos (SARMENTO & COSTA, 2016).

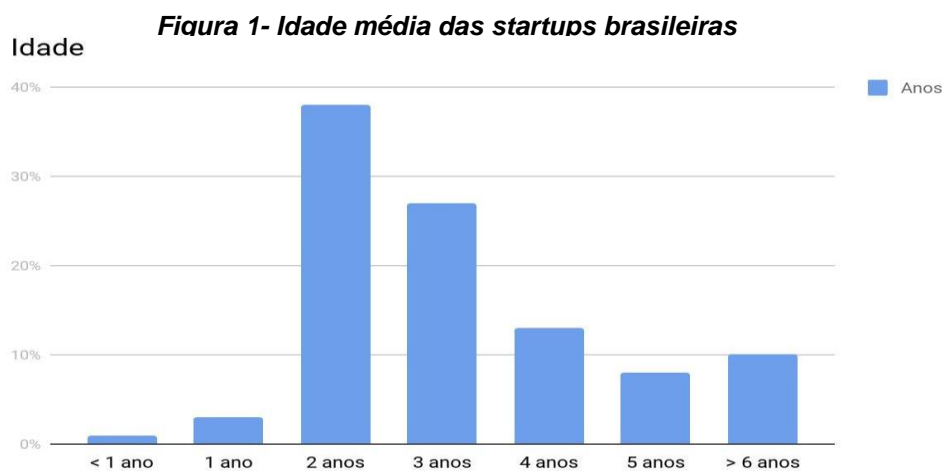
Dentro desse ecossistema de aceleradoras, se torna muito importante a presença de investidores anjos, esses os quais na grande maioria são os responsáveis pelo desenvolvimento de aceleradoras. Gimenez (2015, p.20) classificam o investidor anjo como aquele que investe capital próprio no negócio de outra pessoa, assumindo riscos. Mason e Harisson (1995) partilha, em parte, da mesma concepção sobre investidor anjo, porém fomentando que o investimento não pode ser com quem há conexão familiar.

3.5 Ecossistema das startups

Em seu relatório anual, a Associação Brasileira de *Startups* traz diversos dados sobre o ecossistema atual dessas organizações. Segundo a Abstartup (2016) hoje há 4200 *startups* cadastradas no Brasil sendo que apenas 57,6% estão de fato operando, onde o restante está dividido em 22% no processo de ideação, 17% na etapa de tração e 3% ainda no processo de curiosidade. Um número maior de *startups* em operação

poderia resultar em uma melhora econômica do país e no surgimento de novas oportunidades de emprego.

Outro dado interessante trazido pela abstartup é em relação a idade das *startups* cadastradas, que mostra que entre elas, nenhuma tem tempo de vida superior a 6 anos. Uma análise da Figura 1 evidencia o resultado da pesquisa de Arruda (2014) da fundação Dom Cabral, onde o autor aponta que 75% das *startups* brasileiras fecham as portas antes de chegar ou com até 13 anos de existência no mercado.



Fonte: Abstartup (2016)

Na figura 1 fica fomentado a quantidade de *startups* com dois anos de funcionamento, sendo cerca de 38% das *startups* cadastradas, idade a qual existe um alto índice de mortalidade, onde apenas 10% chega a ultrapassar os 6 anos de funcionamento (ABSTARTUP, 2016).

Arruda (2014) aponta que o índice de mortalidade das *startups* brasileiras já começa a apresentar sinais logo em seu primeiro ano, onde das *startups* fundadas, 25% fecham as portas com apenas um ano de existência, número que cresce expressivamente no quarto ano de existência dessas empresas, onde 50% não resiste aos gargalos do mercado e interrompem seu funcionamento.

Outro dado que se destaca é em relação as organizações desse ecossistema que receberam investimentos, segundo a Abstartup (2016), 86% dessas empresas não receberam investimentos e apenas 1% receberam investimentos acima de R\$ 2.000.000,00 esse expressivo número de *startups* que operam sem incentivo financeiro, recurso fundamental para o funcionamento de qualquer empresa, pode estar diretamente ligado aos indicies de

mortalidade existentes no mercado nacional. Informações sobre investimentos iniciais podem ser conferidas na Tabela 1-

Tabela 1- Porcentagem de Startups que recebem investimentos iniciais.

Não recebe investimento	86%
Até 300 mil reais	8%
De 300 a 800 mil reais	2%
De 800 a 1,5 milhões reais	3%
Mais de 2 milhões reais	1%

Fonte: Abstartup (2016)

São Paulo que é considerado o polo econômico do Brasil se mostra como o estado mais procurado pelos os empreendedores para a instalação de suas empresas, liderando com expressiva vantagem sobre Minas Gerais, segunda colocada e Rio de Janeiro, terceira colocada, no que diz respeito a quantidades de *startups* instaladas no estado desde 2012, o que pode influenciar diretamente no fato do estado ter o maior PIB entres todos os estados brasileiros.

Tabela 2- Estados que contam com maior quantidade de startups instaladas.

Top 3 estados				Total de startups cadastradas no Brasil
Ano	São Paulo	Minas Gerais	Rio de Janeiro	
2012	654	198	176	2519
2014	1000	356	335	2922
2015	1320	365	343	4151
2016	1327	591	343	4273

Fonte: Abstartup (2016)

3.6 Apoio Político as Startups

Como mostrado na tabela 2, as *startups* brasileiras sofrem com a falta de incentivo financeiro no início de sua trajetória, período onde recursos podem ser cruciais para a

definição de seu futuro, e por parte do estado o cenário ainda não se faz muito otimista para a criação de novos empreendimentos, a carência de programas governamentais para o incentivo do empreendedorismo e as altas taxas tanto de juros quanto de impostos podem ser fatores decisivos na hora da decisão sobre empreender ou não.

No ecossistema específico das *startups* ainda são discretos os programas governamentais que apoiam o movimento, entre os existentes, três se destacam, sendo eles o *Startup* Brasil, *InovAtiva* Brasil e o *Finep Startup*.

O programa *Startup* Brasil é um programa de aceleração criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) em parceria com aceleradoras de todo o Brasil, visando o incentivo a empresas embrionárias de base tecnológica. O programa funciona por edições, esta tem o período de duração de um ano que é dividido em três etapas: Habilitação de aceleradoras, seleção de startups e o período de aceleração.

A *InovAtiva Startup* tem o mesmo propósito do *Startup* Brasil, que é de submeter *startups* a um processo de aceleração, porém, ao contrário do *Startup* Brasil, que visa empreendimentos de base tecnológica, no *InovAtiva Startup* empreendimentos de todos os segmentos podem participar desde que sejam inovadores, neste programa realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com execução da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), a aceleração é realizada em larga escala.

O *Finep Startup* é o programa de apoio voltado a *startups* de conhecimento, segundo o próprio portal do programa, o *Finep* tem como foco cobrir o gap de apoio entre o aporte feito por programas de aceleração e ferramentas de financiamento, sejam elas, investidores anjos, *crowdfunding*, *seed Money* ou *venture capital*.

Para participar a empresa se submete a um edital dividido em três fases, análise de proposta, banca de seleção presencial e visita técnica. Os benefícios oferecidos pelo programa podem chegar a um investimento de um milhão de reais, onde o valor varia de acordo com a necessidade real da empresa.

3.7 Desenvolvimento de produtos e serviços

Entre todos os processos que envolvem a gestão de uma organização, o desenvolvimento de um produto ou serviço é uma das mais complexas, visto que deve ser tratado como um projeto, demandando uma sinergia de toda a equipe para que as habilidades e conhecimentos de cada membro possam ser otimizadas, entregando um produto com

qualidade aos clientes (CLARK & FUJIMOTO, 1991 e WHEELWRIGHT & CLARK, 1992).

Clark & Fujimoto (1991) descrevem o processo de desenvolvimento de um produto como um processo em que a organização identifica uma oportunidade de mercado e a transforma em bens para a confecção de um produto. Esse processo de desenvolvimento de produto pode ser dividido em cinco fases, sendo elas: Conceito, planejamento do produto, engenharia do produto e testes, engenharia do processo e produção-piloto (CLARK & FUJIMOTO, 1991 e WHEELWRIGHT & CLARK, 1992).

Rozenfeld (1996) fomenta que um dos grandes desafios no desenvolvimento de um produto são as incertezas envolvidas no projeto, dado que as principais decisões precisam ser tomadas em momentos de grandes incertezas.

Devido as dificuldades envolvidas em todo o processo de desenvolvimento de um produto e serviço, muitas empresas não dão a importância necessária para esta etapa e acabam deixando de obter o conhecimento e aprendizagem que elevariam a qualidade do produto, desta forma, uma solução seria a gestão de todo esse processo embasados pela aplicação de modelos sistemáticos e estruturados para análise (SILVA, 2003).

Cooper e Kleinschmidt (1987), Poolton e Barclay (1998), Yap e Souder, (1994), apontam algumas variáveis que um produto ou serviço devem apresentar, de modo que esse processo se torne menos complexo e que as chances de sucesso aumentem, sendo elas o baixo custo, alta qualidade, desempenho superior e atributos únicos. Além disso, ter a estratégia da empresa alinhada ao desenvolvimento do produto também pode contribuir para o sucesso, visto que em muitos casos o produto ou serviço em questão pode ser o *core business* da organização.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho tem propósito explicativo, justamente por tentar identificar e explicar os gargalos encontrados por *startups* na etapa de desenvolvimento de seus produtos ou serviços. Gil (2008) caracteriza uma pesquisa explicativa como aquela que objetiva identificar fatores que colaborem na ocorrência de determinado fenômeno.

Os dados da pesquisa foram trabalhados de maneira qualitativa, buscando entender os fenômenos que interferem na fixação das *Startups* Campo-grandenses. Segundo Lincoln (1994) a investigação qualitativa exige uma análise interpretativa do pesquisador sobre o

objeto de pesquisa, de modo que o pesquisador qualitativo estude fenômenos em sua característica natural.

A coleta de dados foi embasada a partir do modelo de processo de desenvolvimento e produto de Magnago (2001), sendo dividida em três partes;- A primeira etapa foi composta por um levantamento bibliográfico, onde se buscou compreender melhor o ecossistema das *Startups*, de forma a entender como funciona esse ecossistema e como é composto. Na segunda etapa, foi realizada a aplicação de um formulário através do *Google Forms*, sendo composto de 22 questionamentos, onde, 4 eram de resposta aberta, 3 de resposta optativa e 15 na metodologia de escala *Likert*, onde 1 correspondia a uma resposta que o gestor considerava irrelevante e 5 correspondia a uma resposta que o gestor considerava altamente relevante. Gil (2008) fomenta que a escala *likert* é baseada na de Thurston, porém de forma mais simplificada e com caráter ordinal, de modo que não mensura o quanto uma atitude pode ser mais ou menos favorável na ocorrência de um fenômeno.

Na terceira etapa foi realizado uma entrevista com cada um dos 07 mesmos gestores que responderam ao questionário. A entrevista foi padronizada contendo 15 questionamentos, visando identificar a dificuldade vivenciada por esses gestores durante o desenvolvimento do produto ou serviço oferecido por sua *startup*. Houve cautela para que a entrevista não parecesse um segundo questionário, de modo que a conversa fluísse naturalmente e fosse possível obter o máximo de informações possíveis dos gestores. Cada entrevista teve um tempo médio que girou em torno de 15 a 20 minutos.

5. ANÁLISE DOS DADOS

O próximo tópico tem o intuito de apresentar uma análise sobre os dados recolhidos, expondo e interpretando-os afim de se chegar a uma conclusão que justifique o obtivo de tal trabalho.

5.1 Perfil da Amostra

A pesquisa foi constituída por uma amostra de 07 (sete) *Startups* Sul-mato-grossenses, todas instaladas na capital do estado, Campo Grande, onde foram identificadas 14 empresas que serviriam de amostra, entretanto, somente 7 gestores se disponibilizaram a participar. Foram foco da pesquisa os 07 (sete) gestores responsáveis por cada empreendimento, sendo esses gestores compostos 86% por Homens. A idade dos gestores

variou entre 18 a 42 anos, onde 86% deles possuem ou estavam cursando algum curso de nível superior, porém apenas 14% desses cursos relacionados a área de gestão.

Um detalhe importante está relacionado ao fato de que de 100% das *startups* que se propuseram a participar da pesquisa, nenhuma oferecia um produto, todas ofereciam um serviço com base tecnológica, sendo eles: Uma plataforma para oferecer a parte teórica necessária no processo de habilitação veicular de forma totalmente online e com flexibilidade; Uma plataforma para realizar financiamentos, consignados em empréstimos de forma totalmente online sem necessidade de ir a uma agência; Uma software para conferir a qualidade de um bovino no processo de abate, Um software para monitoramento de lavouras, Uma plataforma para encontrar o menor preço de algum produto no e-commerce e aplicar de maneira automática cupons de desconto; Uma plataforma de publicidade rural e uma plataforma de rastreamento de grãos.

5.2 Resultados Obtidos

O tópico a seguir, apresenta os resultados obtidos com a pesquisa através da metodologia de coleta proposta, sendo dividido em: Resultados obtidos com a revisão da Literatura; Questionários e entrevistas.

5.2.1 Resultados obtidos com a revisão da Literatura

A revisão de literatura teve o intuito de esclarecer as principais diferenças entre uma *startup* e um empreendimento convencional, de modo que se tornasse possível entender de forma mais esclarecedora como funciona o ecossistema o qual as *startups* fazem parte.

Foi possível compreender na concepção de diversos estudiosos, de distintos períodos da história, sobre *startup* e empreendedorismo. Sebrae (2007) traz a concepção do empreender como o ato de tomar riscos, seja através de um investimento próprio (o que eleva o grau de risco) ou um investimento externo. Dornelas (2008) fomenta que entre os séculos XIX e XX, os empreendedores eram confundidos de forma constante com gerentes, pois eram analisados apenas como ponto de vista econômico.

Na concepção sobre as startups, Gitahy (2011) as classifica como um negócio que necessita apresentar escalabilidade, dentro de um mercado que apresenta alto grau de risco e incerteza. Torres (2012) diz que a *startup* já surge de um problema, de modo que o papel dela é trazer a solução de um problema para um grupo de pessoas.

Interpretada as diversas óticas sobre *startups*, empreendimentos e empreendedor, é possível constituir a Figura 2, de modo a deixar claro as principais características de startups e empreendimento.

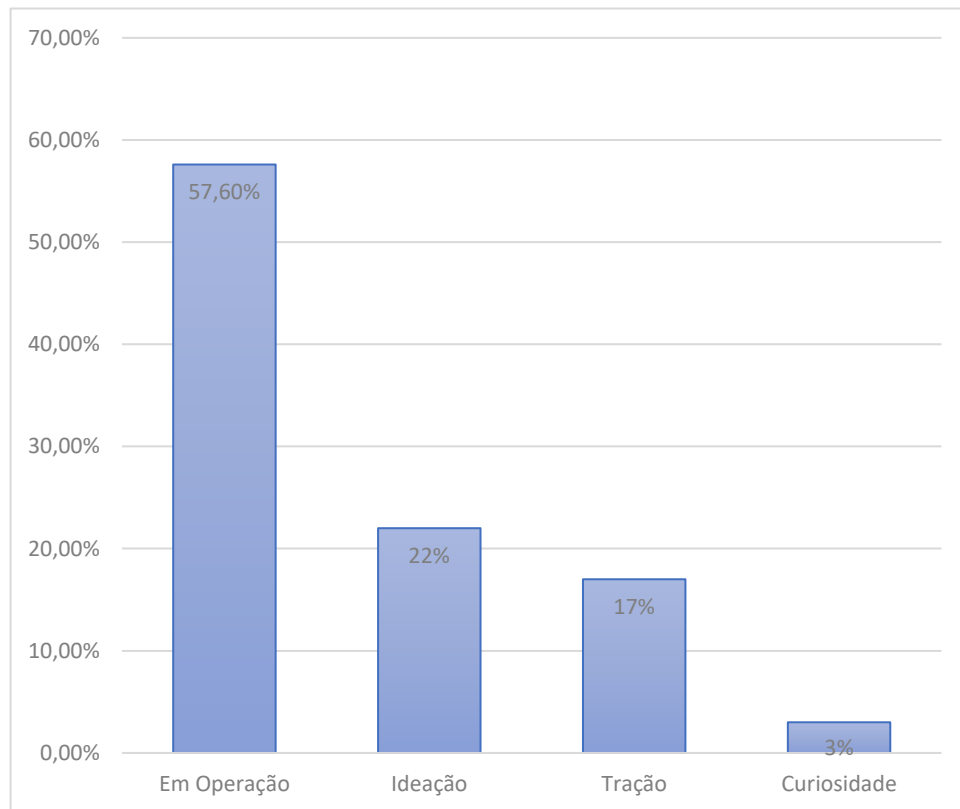
Figura 2- Características fundamentais de uma Startup.

Características	Startup	Empreendimento Convencional
Apresentar Escalabilidade	✓	X
Surgir para Resolver um Problema	✓	X
Ser inovadora	✓	X
Possuir base tecnológica	✓	X
Alta Prospecção de Crescimento	✓	X

Fonte: Criação do Próprio Autor com base na revisão bibliográfica

Analisando a Figura 2, fica claro enxergar que, uma *startup* é um empreendimento que surge de uma dor (um problema), com pretensão de resolvê-lo, possuindo uma base tecnológica e uma alta prospecção de crescimento. Desta forma, a padaria que surge ao lado da sua casa é um empreendimento convencional agora, se ela apresenta as características como as da figura 2, ela pode ser enquadrada, como uma *startup*. Assim fica claro que toda *startup* é um empreendimento, porém, nem todo empreendimento é uma *startup*. Entretanto é preciso estar claro que não necessariamente um empreendimento convencional não possa apresentar alguma das características atribuídas a startups na Figura 2, mas sim que uma startup convencionalmente apresenta essas 5 características e um empreendimento convencional, não.

Figura 3-Situação de funcionamento das startups brasileiras



Fonte: Abstartup (2016)

Com relação ao ecossistema das *startups* brasileiras, a Associação Brasileira de *Startups* traz dados que contribuem muito para a linha de pesquisa. Segundo a Abstartup (2016) apenas 57,6% das 4200 *startups* registradas, estão de fato operando. A Figura 3 demonstra de maneira mais clara a situação das startups brasileiras cadastradas na abstartup.

A Figura 3 mostra que que 42% dos empreendimentos ainda não estão em funcionamento, se dividindo entre os que demonstram curiosidade de entrar no mercado, e os que estão justamente na etapa de PDP (Processo de desenvolvimento de produto).

Outro fator em destaque, está atrelado ao tempo médio de vida das *startups* brasileiras. Arruda (2014) aponta que 25% das startups, não atuam por mais de um ano, e, 50% encerram suas atividades com até 4 anos de funcionamento. Tais informações nos remetem outro dado trazido pela abstartup (2016), que aponta que 86% das *startups* que

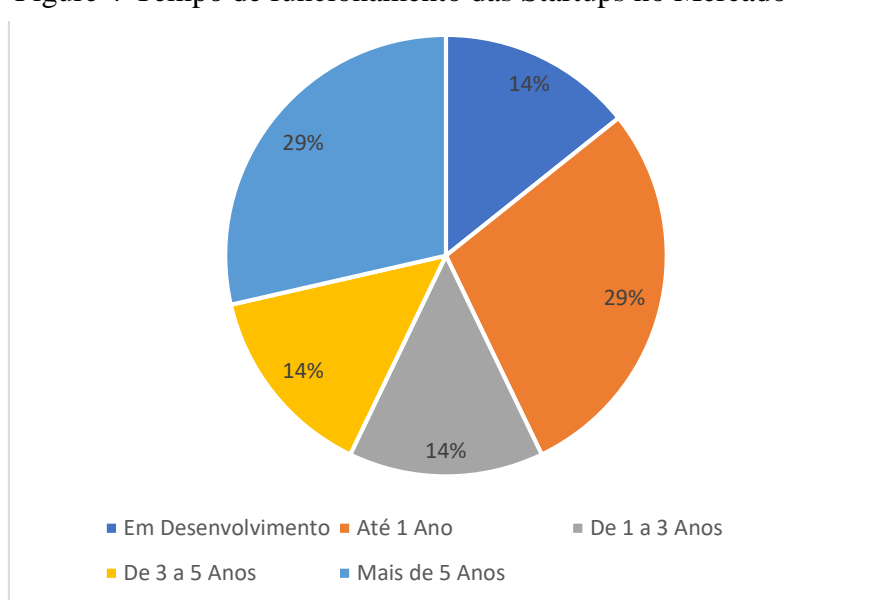
inicia suas atividades no Brasil, não recebem investimento suficiente, o que dificulta o desenvolvimento e pode explicar parte do encerramento das atividades.

5.2.2 Questionários

A segunda e a terceira parte da aplicação metodológica foi composta pelo questionário e pela entrevista, respectivamente. O questionário foi elaborado visando obter uma introdução sobre o empreendimento, de modo que possuindo esse conhecimento prévio, foi facilitado a obtenção de informações na etapa de entrevista com os gestores, dado esse grau de conhecimento.

O primeiro dado que se destaca está atrelado ao tempo em que as *startups* da amostra estão no mercado, como exposto na Figura 4.

Figure 4-Tempo de funcionamento das Startups no Mercado

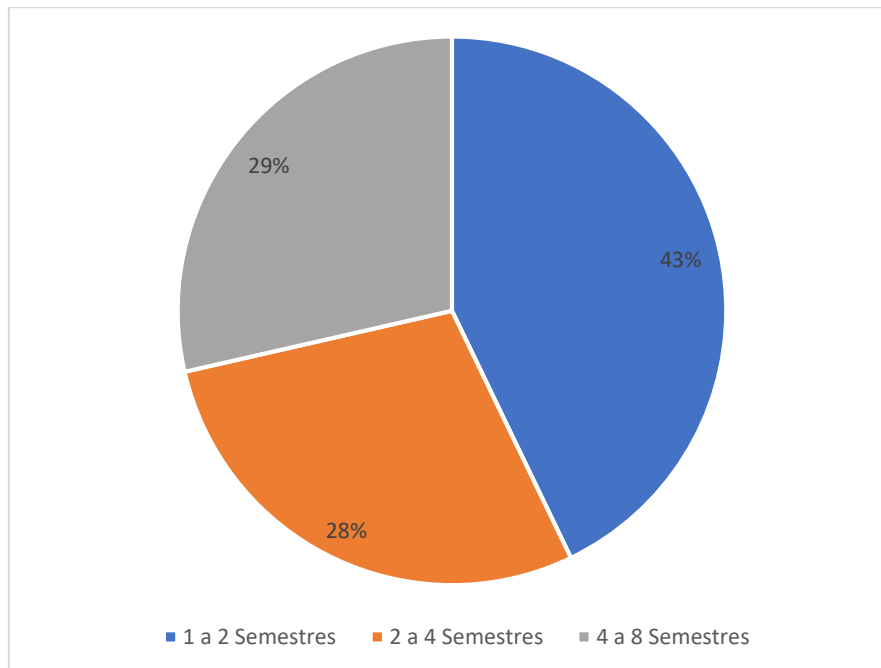


Fonte: Próprio Autor

Na Figura 4 é possível observar que 71% das *startups* participantes estão a menos de 5 anos no mercado, de modo que esses mesmos 71% se enquadram na linha de pesquisa de Arruda (2014), que diz que 50% das *startups* brasileiras encerram suas atividades com até 5 anos de funcionamento, estando assim, atuando em uma margem de risco mais elevada.

Outro ponto interessante é quanto ao tempo médio em que tais empresas demandaram para desenvolver seus produtos. Como apresentado na Figura 5.

Figura 5-Tempo Médio de Desenvolvimento do Produto ou Serviço até Sua Chegada ao Consumidor



Fonte: Próprio autor

Na figura é possível observar que, quase metade das *startups* (43%), levaram até um ano para disponibilizarem ao seu público o serviço ofertado, dado o fato que todos os empreendimentos da amostra oferecem um serviço de base tecnológica, é um prazo médio consideravelmente curto, considerando que apenas 29% dispuseram de 2 a 4 anos para disponibilizarem seu produto. E visto que durante esse período de desenvolvimento, 29% dos gestores entrevistados, disseram não ter realizado uma pesquisa específica afim de identificar e conhecer seu verdadeiro consumidor.

Foi colocada exposição aos gestores, algumas etapas presentes durante o processo de desenvolvimento de produtos, de modo que os mesmos responderam através da metodologia da escala likert, a representatividade de 1 para uma etapa que julga irrelevante e 5 para uma etapa que julga altamente relevante.

O primeiro ponto observado foi com relação a necessidade de um planejamento detalhado do projeto, onde apenas 28,6% dos gestores julgaram altamente necessário ter um planejamento que apresentasse de forma detalhada a maneira com a qual o projeto seria conduzido.

Com relação a necessidade detalhada da etapa de pré-projeto, onde segundo Wheelwright e Clark (1992) estão presentes sub etapas como a geração de ideias e o

planejamento e gerenciamento do portfólio do projeto, 28,6% julgaram tal etapa como pouco relevante, e apenas outros 28,6% julgaram tal etapa como altamente relevante.

Outro dado interessante esta atrelado a incubação de *startups*, apesar de todas as empresas que participaram da pesquisa fazerem parte de uma incubadora em comum, quando questionados, apenas 14,3% dos gestores julgaram o processo de incubação como altamente relevante, 14,3% como muito relevante e os outros 71,5% se dividiram entre irrelevante e relevante, o que se contrapõem a situação atual de alguns entrevistados.

5.2.1 Entrevistas

A etapa de entrevistas foi a última etapa realizada das que foram propostas pela metodologia. De modo que já se havia obtido um conhecimento sobre o ecossistema das *startups* e obtido um conhecimento prévio sobre cada uma das *startups* que realizariam as entrevistas, o que facilitou a aproximação com o gestor.

O primeiro dado que chama atenção esta relacionado com o financiamento das *startups*, onde, 57% originou-se através do investimento em capital próprio usufruindo do que estava disponível, o que parcialmente reforça a linha de pesquisa da Abstartup (2016) que diz que 86% das *startups* iniciam sem investimento necessário. Foi notado também que, 43% receberam investimentos externos seja de pessoa física ou jurídica, porém nenhuma assumiu o risco de um financiamento através de uma agência bancária. Paralelo a esta informação, foi percebido que apenas 71% dos gestores alegam ter realizado a pesquisa financeira para terem como certo a quantia necessária de investimento para iniciar as atividades.

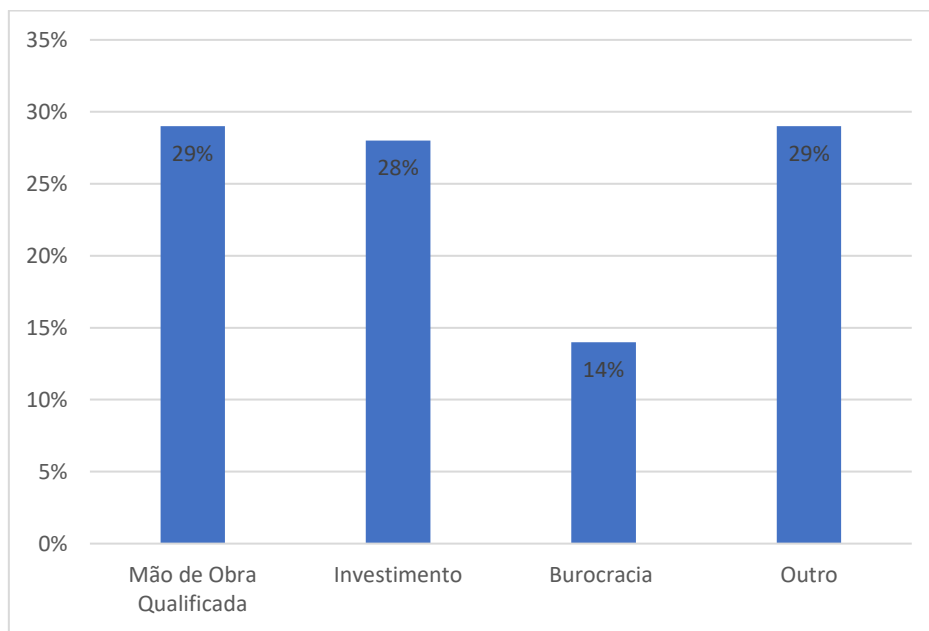
Com relação ao PDP (Processo de desenvolvimento de produto), foi identificado que 57% dos gestores não utilizavam ou nem se quer conheciam ferramentas para tal desenvolvimento, como, estudou de exequibilidade, projeto conceitual ou desenvolvimento de *layouts*. De forma que ignorar etapas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, deixa o empreendimento em estado de maior vulnerabilidade. Já os outros 43% alegaram conhecer ou utilizar alguma ferramenta de desenvolvimento de produto, entretanto sempre ferramentas simples, como aplicação de formulários através de plataformas online.

Quanto ao mercado, apenas 57% dos gestores realizaram uma pesquisa quanto a existência de um concorrente já existente no mercado, de modo que os outros 43% não realizaram tal pesquisa, se propondo assim a serem surpreendidas no mercado. De tal forma que foi levantado também que apenas 72% dos gestores se preocuparam em fazer o teste de

prototipação, de tal forma que 28% lançaram seus produtos ao cliente sem antes testarem sua funcionalidade.

O Figura 6 apresenta os maiores gargalos relatados pelos gestores durante o desenvolvimento de seus produtos

Figura 6 - Principais Dificuldades Encontradas Nas Startups



Fonte: Próprio autor

Por se tratarem de empresas de base tecnológica, a principal dificuldade encontrada pela qual *startups* de Campo Grande-MS passam está vinculada a mão de obra qualificada, de forma que foi notado a dificuldade dos gestores em montar uma equipe qualificada para o desenvolvimento, execução e manutenção dos softwares necessários, de modo que 29% das *startups* não possuíam as equipes que desejavam.

O investimento necessário também surgiu como um gargalo, notando-se que o desenvolvimento de novas tecnologias exige um investimento elevado, 28% das *startups* alegaram não terem recebido o investimento que realmente necessitavam para desenvolverem seus produtos, onde é possível conectar tal dado ao levantamento que aponta que 29% das *startups* não tiveram uma pesquisa financeira para se conscientizarem do capital necessário, notando-se que mesmo os 71% que realizaram tal levantamento, não receberam capital necessário. Dados que podem ser relacionados aos apresentados na Tabela 1, que aponta que 86% das *startups* no Brasil não recebem investimentos.

A burocracia também surgiu como dificuldade para o desenvolvimento de produtos, representando 14% das *startups*, sendo que por trabalharem com produtos inovadores, 14% apresentaram dificuldades burocráticas em legalizar tal produto para oferecerem ao público, problema que poderia ter sido minimizado com uma pesquisa de viabilidade, antes do desenvolvimento de tal produto. Os 29% restantes se dividiram em diversas dificuldades, como, ausência de conhecimento sobre o uso e manuseio de ferramentas destinadas ao desenvolvimento de produtos, necessidade de retirada de capital para uso pessoal e falta de conhecimento sobre gestão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o objetivo geral e os objetivos específicos propostos pelo trabalho, e ainda as limitações impostas pelo mesmo, foram encontrados os seguintes resultados.

O presente estudo possibilitou compreender quais são as principais dificuldades vivenciadas por *startups* que participam de um programa de aceleração da Living Lab em Campo Grande-MS durante a etapa de desenvolvimento de produto e serviço. Foi possível também saber sobre o conhecimento dos gestores com relação a ferramentas de desenvolvimento de produtos e serviço, assim como tempo médio que as *startups* usufruindo para poderem desenvolver seus produtos e ofertarem aos seus clientes.

A *startups* que serviram como amostra para o estudo estavam todas instaladas na capital do estado, Campo Grande, e todas possuíam um grau de vínculo com uma aceleradora local.

Foi possível notar a ausência de conhecimento dos gestores quanto ao uso de ferramentas destinadas para desenvolvimento de produto, de modo que 43% os entrevistados julgaram não conhecer ferramentas com tal utilidade, e conseqüentemente não as utilizar, o que pode acarretar na oferta de um produto semiacabado para o consumidor.

Notou-se, que 43% das *startups* levaram apenas de 1 a 2 semestres para ir da fase de desenvolvimento até a fase de entrega de seu produto, o que representa um prazo curto, visto que são produtos de base tecnológica, de forma que tal prazo pode ser vinculado ao não uso de ferramentas de desenvolvimento de produtos, acelerando a entrega de tal, entretanto podendo comprometer a qualidade do mesmo, de tal forma que foi possível observar que apenas 43% das *startups* entrevistadas alegaram já terem validado suas atividades, isto é, já terem obtido o retorno sobre o investimento realizado.

Conclui-se que a falta de capacitação profissional ligada a área de empreendimento em que os gestores atuam, é hoje o maior gargalo vivenciado pelas *startups* que serviram como amostra. Tal fator faz com que seja necessário a terceirização da mão de obra de determinadas atividades, elevando assim o custo operacional e prejudicando o bom funcionamento de tais empreendimento.

Sendo assim, nota-se que é necessário a busca por profissionalização por parte dos gestores afim de suprir essa ausência de mão de obra qualificada. Visto que os gestores participantes não apresentavam graduação ligada a área de gestão nem a áreas de tecnologias.

Entre as maiores dificuldades para o desenvolvimento da pesquisa, a coleta de dados se destacou, de tal forma que conseguir contato com gestores responsáveis por cada um dos empreendimentos foi um grande empecilho devido a carência de tempo vago na agenda dos mesmos.

Fica como sugestão de replicar a pesquisa com um número maior de empreendimentos, não se limitando a uma região e assim trazendo novos gargalos que impedem o desenvolvimento das *startups* brasileiras.

Referências Bibliográficas

ALVES PEREIRA, Rogério; SCUR, Gabriela; CONSONI, Flavia L. Outsourcing nas atividades de desenvolvimento de novos produtos: o caso da Volkswagen do Brasil. **Exacta**, v. 15, n. 2, 2017.

ALVES, Fábila Santos. Um estudo das startups no Brasil. 2014.

ARRUDA, Carlos et al. Causas da mortalidade de startups brasileiras. **O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**, 2012.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 1, p. 7-18, 2006.

BARROCA, João Pedro Tomásia et al. **O sucesso das startups em tempo de crise**. 2012. Tese de Doutorado.

BUENO, Bruna; BALESTRIN, Alsones. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, 2012.

CUSTÓDIO, Telma Padilha. A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. **Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium–UNISALESIANO, Lins-SP, para graduação em Administração**, 2011.

DA SILVA, Carina Gomes et al. O perfil dos empreendedores nas startups: um estudo de caso na incubadora tecnológica de Santa Maria. 2013.

DE CARVALHO, Antonio Oliveira; RIBEIRO, Ivano; DA CUNHA, Saionara de Andrade. Viabilidade de startups: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 20, n. 1, p. 131-153, 2015.

DE SOUSA VIEIRA, Maria Cidiane. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS–CSHNB CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO. 2011.

ELFRING, Tom; HULSINK, Willem. Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie—Formation in Emerging Organizations. *Organization studies*, v. 28, n. 12, p. 1849- 1872, 2007.

FIORIN, Márcia Meira Berti; DE MELLO, Cristiane Marques; MACHADO, Hilka Vier. Empreendedorismo e Inovação: Análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 3, p. 411-423, 2010.

GASPAR, Fernando. Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: Um estudo empírico em Portugal. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 7, n. 3, p. 71-84, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRIMALDIA, R., GRANDIA A. ‘Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models’, *Technovation*, 25(2): 111–121. 2005.

HARTMANN, Victor Hugo Pereira. *Startup: uma nova forma de empreender*. 2013.

LEITE, E. O Fenômeno do Empreendedorismo. Recife: Bagaço, 2000.

MACHADO, Fabio Gimenez. **Investidor anjo: uma análise dos critérios de decisão de investimento em startups**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MAGNAGO, Patrícia Flores. Combinação produto-serviço: um diagnóstico de suas consequências gerenciais no portfólio e no processo de desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, p.105, 2011. Orientação: Márcia Echeveste

MASON, Colin M.; HARRISON, Richard T. Closing the regional equity capital gap: The role of informal venture capital. **Small Business Economics**, v. 7, n. 2, p. 153-172, 1995.

MENEZES, L.C.M. *Gestão de Projetos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILLER, P; BOUND, K. The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London: Nesta, 2011

MUNDIM, Ana Paula Freitas et al. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2002.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups. 2014.

NETO, S. P.-; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004

PINHO, José Carlos; THOMPSON, Douglas. CONDIÇÕES ESTRUTURAIS EMPREENDEDORAS NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS: A VISÃO DE ESPECIALISTAS/Corporate structural conditions for the creation of new businesses: Specialists' view/Condiciones estructurales emprendedoras en la creación de nuevos negocios: La visión de especialistas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 166, 2016.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Leya, 2012.

RODRIGUES, Arturo C. E.; FAGUNDES, Monique G. S. Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais: Um Estudo Comparativo. Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2012.

SALGADO, Eduardo Gomes et al. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 3, p. 344-356, 2009.

SARMENTO, Marcela Regina Climaco et al. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. **EmpíricaBR-**

Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação, v. 1, n. 1, p. 65-86, 2016.

SCHUMPETER, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SEBRAE. *Disciplina de empreendedorismo*. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67p.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410vgnvcm2000003c74010arcrd>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

SIGNORI, Gláuber Guilherme; DE QUADROS MARTINS, Me Amilton Rodrigo; DA SILVA, Moacir. *Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias*. In: **XXII Workshop Anprotec, Belém/Pará**. 2014.

SILVA, Anna Camila Lima. **Determinantes do desempenho das startups brasileiras**. 2017. Dissertação de Mestrado. Brasil.

SILVA, Francisco Aguiar de Melo. **Fatores que contribuem para o insucesso das startups: o reverso da "medalha"**. 2013. Tese de Doutorado.

STARTUPBRASIL. **O programa**. Disponível em: <http://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/>. Acesso em: 03 abr. 2018.

TOLEDO, JC De et al. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 117-134, 2008.

VASCONCELOS PEREIRA LEITE, Yákara; ARAÚJO DE MORAES, Walter Fernando; SANTOS SALAZAR, Viviane. Propensão à adaptação no empreendedorismo internacional: uma análise qualitativa de exportadoras do semiárido. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 3, 2014.

VIANA, Giomar et al. O capital social e o empreendedorismo: notas de leituras. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 14, n. 2, p. 122-141, 2016.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Este formulário visa identificar dificuldades iniciais na etapa de desenvolvimento de produto e serviço, vivenciadas pelas *startups* membras da Living Lab. Está é uma pesquisa científica que possui questões abertas e fechadas, levando até 5 minutos para serem respondidas.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

1- Qual o nome da empresa?

2- A quanto tempo a empresa está no mercado?

3- Qual o principal produto ou serviço hoje oferecido pela empresa?

4- Foi realizada alguma estratégia para desenvolvimento do seu produto ou serviço?

() Sim

() Não

5- Qual foi o tempo médio de desenvolvimento do produto ou serviço até que pudesse chegar ao consumidor?

() De 1 a 2 semestres

() De 2 a 4 Semestres

() De 4 a 8 Semestres

() Mais de 12 semestres

- 6- Este Produto ou serviço foi desenvolvido projetando a liderança em sua segmentação? Se não, Por que?

- 7- Antes do desenvolvimento do produto ou serviço, foi realizada alguma pesquisa quanto a demanda?

Sim

Não

Agora, por favor, responda as afirmativas de acordo com a numeração de 1 a 5, sendo 1 "pouco relevante" e 5 "muito relevante" de acordo com as necessidades que sua empresa apresentou/apresenta no momento em que decidiu entrar no mercado.

Reunião de Brainstorming.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Planejamento detalhado do projeto.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Estudo de exequibilidade.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Projeto conceitual.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Estudo de mercado.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Desenvolvimento de layout.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Projeto de produção.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Necessidade de uma etapa de Pré-projeto.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

Produto ou serviço ser patenteável.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

O produto ou serviço passar por um processo de incubação.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

O produto ou serviço atingir novos mercados.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

O produto ou serviço apresentar uma vantagem competitiva.

Pouco relevante 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Muito Relevante

O produto ou serviço apresentar característica de exclusividade.

APÊNDICE B

Entrevista Padronizada com os gestores responsáveis pelas startups.

- 1- Nome da empresa?
- 2- Ano em que foi fundada?
- 3- Qual a segmentação da empresa?
- 4- A empresa teve aporte inicial? Foi financiamento interno ou externo?
- 5- O investimento inicial era o desejado para o desenvolvimento do produto?
Foi realizado o projeto financeiro?
- 6- Quais as ferramentas que foram usadas no desenvolvimento do produto?
- 7- Foi realizada uma pesquisa de Mercado na etapa de pré desenvolvimento
quanto a existência de um concorrente?
- 8- Qual seu público alvo?
- 9- Quais as ferramentas usadas na identificação do público alvo?
- 10- Foi realizado testes de prototipação? Em qual fase do desenvolvimento do
produto?
- 11- Quanto tempo levou da fase inicial a final? Poderia ter sido feito em menos
tempo?
- 12- Quais as dificuldades percebidas durante o processo de desenvolvimento?
- 13- O produto se validou? Ou seja, apresentou retorno esperado sobre o
investimento?

APENDICE C

Título do Trabalho: _____

Nome do Aluno: _____

Orientador: _____

Avaliador(a): _____

Itens a serem avaliados	Critérios de Avaliação
<p style="text-align: center;">Conteúdo do Trabalho. Caráter analítico da monografia. Consistência das conclusões com o corpo do trabalho. Nível e qualidade do referencial teórico.</p>	<p style="text-align: center;">() Ausente () Incompleto () Satisfatório () Bom</p>
<p style="text-align: center;">Desenvolvimento lógico do tema (Introdução, desenvolvimento, conclusão). Metodologia adequada aos objetivos estabelecidos.</p>	<p style="text-align: center;">() Ausente () Incompleto () Satisfatório () Bom</p>
<p style="text-align: center;">Posicionamento crítico em relação ao tema desenvolvido.</p>	<p style="text-align: center;">() Ausente () Incompleto () Satisfatório () Bom</p>
<p style="text-align: center;">Clareza e correção na linguagem. Cumprimento das normas do Regulamento.</p>	<p style="text-align: center;">() Ausente () Incompleto</p>

	<input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Bom
Apresentação e defesa oral: domínio do conteúdo, utilização de linguagem específica, argumentação, concisão e precisão nas respostas.	<input type="checkbox"/> Ausente <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Bom

|