

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

STARTUPS: ESTUDO DO PROCESSO DE ABERTURA E GERENCIAMENTO

STARTUPS: STUDY OPENING AND MANAGEMENT PROCESS

Kristina Kieling Figueira, Tatiane De Andrade Neves Hörbe, Kátiuscia Schiemer Vargas, Emanuely Comoretto Machado e Deise Grazielle Dickel

RESUMO

O estudo busca compreender o processo e as ações realizadas para a abertura e gerenciamento de *startups* do interior do Rio Grande do Sul (RS). A pesquisa tem caráter exploratório e qualitativo. Como técnica de coleta de dados fez-se uso de entrevistas semiestruturadas baseadas no modelo de Reynolds (2000). Compuseram a amostra do estudo sete sócios/gestores de *startups* da cidade de Santa Maria/RS. Os resultados demonstraram que os gestores de *startups* levam de 4 a 6 meses para formular a ideia do negócio e colocá-la em prática, com investimentos considerados por eles relativamente baixos. Ademais, verificou-se que as *startups* investigadas, com todo seu potencial inovador e de diferenciação dos demais negócios, além de buscarem metodologias de gestão específicas e direcionadas à sua natureza e formação, também utilizam ferramentas de gestão tradicionais como o conhecido e disseminado plano de negócios. *Startups* deparam-se com problemas típicos de aceitação dos clientes, falta de recursos financeiros, falta de conhecimento de gestão e excesso de burocracia dos órgãos públicos quando iniciam suas atividades; seus gestores têm estilos orientados para a inovação, praticidade e uma gestão voltada para as pessoas, no entanto, adotam postura reativa no que tange a identificação e resolução de problemas.

Palavras-chave: *startup*, empreendedorismo, gestão, inovação.

ABSTRACT

The study seeks to understand the process and the actions performed to opening and management of startups at the interior of Rio Grande do Sul (RS). The research have exploratory and qualitative character. Data collection technique was done using semi-structured interviews based on the model of Reynolds (2000). Seven partners/managers of startups of the city of Santa Maria/RS composed the study sample. The results showed that the startups managers take 4 to 6 months to formulate the business idea and put it into practice, with investments by they considered relatively lows. Moreover, it was found that the investigated startups, with all its innovative potential and differentiation of other business, besides seek specific management methodologies and targeted to their nature and training, also use traditional management tools such as the well-known and widespread business plan. Startups are faced with typical problems of customer acceptance, lack of financial resources, lack of management knowledge and excessive bureaucracy of public bodies when they start their activities; their managers have styles oriented for the innovation, practicality and a people-focused management, however, they adopt reactive posture with respect to identifying and solving problems.

Keywords: startup, entrepreneurship, management, innovation.

1 INTRODUÇÃO

Economia globalizada, consumidores mais exigentes e mudanças tecnológicas são exemplos de fatores que vêm influenciando o ambiente de negócios, tornando-o um cenário de competitividade, incerteza, complexidade e incentivando a busca contínua pelo desenvolvimento tecnológico.

Frente a este contexto, destaca-se o número cada vez maior de indivíduos que são capazes de reconhecer oportunidades de negócio e explorá-las. Tratam-se de indivíduos estimulados pela criatividade e pela inovação, responsáveis pela criação de empresas com caráter inovador e que assumem um importante papel no cenário mercadológico, a partir da criação de novos modelos de negócios que irão contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país, seja com a criação de empregos ou com o aumento da riqueza e a sua distribuição.

Esta é a retratação do perfil de empreendedores de *startups*, que utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas em pleno século XXI (MORAES e CAPELLARI, 2013). Uma definição atual para uma *startup* diz que são empresas jovens, extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível (ABSTARTUPS, 2014). Ou seja, um modelo de negócio capaz de produzir um mesmo produto ou serviço em grande escala, sem que o mesmo sofra adaptações para cada tipo de cliente, e que o negócio possa fazer crescer sua receita sem que os custos acompanhem esse crescimento (GITAHY, 2011).

A história das *startups* iniciou na década de 90 quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, ou bolha “ponto com”. Este foi o começo de muitas empresas de sucesso, tais como: *Google®*, *Ebay®*, *Amazon®*, entre outras. Porém, no Brasil, o empreendedorismo *startup* só passou a ser conhecido nos anos de 1999 a 2001 (GITAHY, 2011). Desde então, tem se verificado um grande crescimento das *startups* no país, sendo mais de duas mil e seiscentas formalmente registradas no banco de dados da Associação Brasileira de *Startups*, fundada em junho de 2011 (STARTUPBASE, 2014).

Mas, apesar deste crescimento, o ambiente de negócios para as *startups* no Brasil, ainda exhibe muitas dificuldades, com destaque a excessiva carga tributária, custos trabalhistas elevados, baixos incentivos a novos negócios e alta mortalidade de empresas nos primeiros anos de vida. Somado a isso se têm a dificuldade de acesso aos financiamentos, pois, por tratarem-se de negócios inovadores, com mercado incerto, tais negócios não oferecem quaisquer tipos de garantia aos investidores (NAGAMATSU, BARBOSA e REBECCHI, 2013).

O ambiente de incerteza no qual são desenvolvidas essas empresas, acaba por impactar, também no gerenciamento das *startups*. Neste ambiente, conforme Rogers (2011), com frequência, os empreendedores de *startups* precisarão tomar decisões, como por exemplo, determinar a demanda do mercado por um produto ou serviço recém-desenvolvido, sem ter informações adequadas nem completas. Nesse sentido, os métodos tradicionais de gerenciamento adotados por companhias já existentes não têm tanta eficácia no contexto dessas empresas nascentes.

Diante do exposto, surgiu o interesse pela temática do presente trabalho, cujo objetivo consiste em compreender o processo e as ações realizadas para abertura e gerenciamento de *startups* do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS).

Para atender ao objetivo proposto, este artigo abordou no referencial teórico a noção de *startups*, o surgimento e evolução dessas empresas no Brasil, as metodologias existentes para implantação de *startups* e as dificuldades de abertura e gerenciamento dessas empresas.

Posteriormente, apresenta-se o método de pesquisa adotado e, por fim, a análise dos resultados, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 STARTUPS: definições, evolução e considerações sobre gestão.

O número de *startups* que está nascendo diante das necessidades da sociedade, está crescendo e despejando no mercado uma gama cada vez maior de produtos e serviços (INFOMONEY, 2014). O termo “*start*” refere-se a começar e “*up*” acima, estando diretamente conectado ao empreendedorismo e inovação (PESCE, 2012).

Segundo dados da “Anjos do Brasil”, organização sem fins lucrativos que reúne investidores para pequenas empresas, entre junho de 2012 a julho de 2013, o investimento destinado a *startups* cresceu 25% no Brasil, somando R\$ 619 milhões de reais. O amadurecimento e crescimento dessas empresas, no país, são reflexos do apoio e ações focadas ao tipo de empreendimento, as mesmas que por muito tempo os investidores direcionavam seus aportes para *startups* desenvolvidas no Vale do Silício na Califórnia, Estados Unidos, de onde nasceram empresas como o *Google*® e o *Facebook*® (ZACHARY, 2012).

Para Gitahy (2010) existem muitas definições em torno desse termo e novo modelo de negócio, mas segundo o autor o mais atual, é o que considera um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Ou seja, capaz de entregar o mesmo produto de forma potencialmente ilimitada, com crescimento constante, sem alterar seu modelo de negócios, tendo em vista um cenário ausente de garantias de aprovação ou estabilidade no mercado (GITAHY, 2010).

O modelo de negócios é como a *startup* gera valor, ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Osterwalder e Pigneur (2010), descrevem o modelo de negócio como a forma na qual uma organização cria, entrega e captura valor, sendo essencial para o crescimento “sustentável” de um negócio. Por exemplo, um dos modelos de negócios da *Google*® é cobrar por cada clique nos anúncios mostrados nos resultados de busca, mesmo modelo utilizado pelo *Buscapé.com*®. (SEBRAE, 2014).

Para Longhi (2011) *startups* são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados. Assim, uma *startup* deve, através das suas ideias, construir os produtos, medir como os clientes respondem e aprender a manter o rumo ou mudar de direção, tentando novas hipóteses sem perder a posição conquistada. O objetivo é que as *startups* se concentrem em minimizar o tempo total deste circuito de reação para que mais rapidamente consigam obter uma aprendizagem validada, evitando os habituais desperdícios das *startups* (RIES 2012; MAURYA, 2010).

Um aspecto observado por Ries (2005) é que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada *startup*. De acordo com o autor, abrir uma nova empresa, exatamente igual a um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*, pois seu sucesso depende somente da execução. Ainda, Hermanson (2011) ressalta que uma *startup* não venha a ser necessariamente somente empresas de tecnologia, pelo contrário, é toda e qualquer empresa em fase de constituição. Este tipo de empreendedorismo acontece mais na área da tecnologia porque os custos são mais baixos para criar uma empresa de *software* do que uma indústria.

Uma das principais diferenças de *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa. Enquanto nas empresas tradicionais aconselha-se a fazer um plano de negócios minucioso, ver a viabilidade e depois colocar em execução, o plano nas *startups*, basicamente

é definido como tentativa e erro, ou seja tem-se uma hipótese e o empreendedor vai a campo ver se esta tem mercado (ALBERONE, CARVALHO e KICORVE, 2012). Segundo Blank e Dorf (2012) *startups* não são simplesmente versões menores de grandes empresas. Baseando nisso, uma empresa iniciante, ligada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada para a inovação de produtos ou serviços e, portanto dispensada para os riscos de incertezas, não é uma *startup*.

Como alternativas ao tradicional plano de negócios, foram criadas algumas metodologias próprias para estas empresas. Mas, por se tratar de *startups*, empreendedores nesse perfil de empresa, não sabem qual metodologia estão utilizando ou até mesmo, se precisam utilizar alguma metodologia, e nos casos de empresas consolidadas no mercado aplicarem de forma ainda mais eficiente seus recursos, inovando nos seus processos (MORAES e CAPELLARI, 2013). Uma pesquisa realizada pela *Harvard Business School* mostrou que 75% de todas as *startups* falham e que isso pode ser decorrente do uso de métodos tradicionais (BLANK, 2013).

Segundo Ries (2012) as *startups* ainda não sabem quem são seus clientes e como devem ser seus produtos. Desse modo, nas incertezas do mundo contemporâneo, prever o futuro é quase impossível e ainda, as metodologias de administração antes utilizadas, hoje, não contemplam as necessidades que se apresentam. Planejamento e previsão são precisos e possíveis apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente estático. As *startups* não contemplam nenhum dos dois.

3 MÉTODO

No intuito de compreender o processo e as ações realizadas para abertura e gerenciamento de *startups* do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS), desenvolve-se um estudo como de natureza exploratória, com abordagem qualitativa.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo fazer com que o pesquisador tenha uma proximidade com um assunto ainda pouco conhecido e pouco explorado; constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica, proporcionando uma maior aproximação do pesquisador com o problema. Quanto à abordagem qualitativa, Lakatos e Marconi (2007) entendem que esta se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre os hábitos, atitudes, tendências, dentre outros aspectos que envolvem os atores investigados.

Este tipo de pesquisa e abordagem parece estar de acordo com o propósito deste artigo, pelo fato das empresas *startups* serem um movimento recente, principalmente no Brasil, no qual, o tema ainda é pouco explorado e não se conhece bem as variáveis envolvidas no processo de abertura e gerenciamento.

Como população alvo definiram-se os sócios/gestores de empresas *startups* da cidade de Santa Mariano interior do RS. A população-alvo, conforme Collis e Hussey (2005), compreende aos membros de uma população que podem ser, um grupo de pessoas ou qualquer outro grupo de itens, considerados para o propósito da pesquisa. Assim, a partir da população-alvo definida, compuseram a amostra deste estudo, sete sócios/gestores de empresas *startups* da cidade de Santa Maria/RS, os quais foram aqui denominados como E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7, visando o anonimato.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado contendo 58 questões distribuídas em duas subdivisões. A primeira correspondente à obtenção de dados relativos ao perfil do entrevistado e a segunda referente ao modelo teórico adaptado de Reynolds (2000), o *Databases for the Study of Entrepreneurship* (Base de Dados para o

Estudo do Empreendedorismo). O modelo abarca diversos construtos que vão desde a ideia e concepção do negócio, perpassam pelo desenvolvimento das atividades da empresa, até suas perspectivas futuras.

Assim, considerando o objetivo do artigo - compreender o processo e as ações realizadas para abertura e gerenciamento de *startups* – foram escolhidos no modelo de Reynolds (2000) construtos que coadunassem com o mesmo. Estes construtos foram alocados em categorias e variáveis, novamente, de modo que permitissem a articulação dos dados coletados e, assim, o alcance do objetivo do trabalho. O Quadro 1 apresenta as categorias e variáveis definidas a partir do modelo supracitado.

Quadro 1 – Categorias e Variáveis de Coleta e Análise dos Dados.

Categorias	Variáveis
Caracterização das <i>Startups</i>	Natureza do Negócio (Ramo de Atuação)
	Descrição das Atividades do Negócio
	Tempo de Empresa
	Faturamento Médio Anual
	Motivações para Abertura do Negócio
Processo e Ações de Abertura do Negócio	Planejamento do Negócio
	Formação da Equipe
	Busca de Conhecimento Externo
	Busca de Assistência Externa
	Dificuldades Encontradas
Processo e Ações de Gerenciamento do Negócio	Controles Financeiros
	Análise de Mercado
	Esforços de Marketing
	Vantagem Competitiva
	Perfil de Gestão

Fonte: Elaborado pelos Autores Baseado em Reynolds (2000).

Como técnica de análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2010), que consiste em um tipo de análise que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nesta pesquisa, baseando-se na análise de conteúdo, realizou-se uma análise categorial que, segundo Bardin (2010, p. 199), compreende “[...] operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” sendo que esta se apoiou nas categorias e variáveis de análise que foram definidas anteriormente e apresentadas no Quadro 1. Para isso, após realizadas as entrevistas e as transcrições, realizou-se a codificação e análise do texto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos resultados, buscou-se compreender o processo e as ações realizadas para abertura e gerenciamento de *startups* no interior do estado do RS. Sendo assim, a apresentação e a discussão dos resultados está organizada em três subseções: caracterização das *startups*; processo e ações de abertura do negócio; e, processo e ações de gerenciamento do negócio.

4.1 Caracterização das *Startups*

Buscando caracterizar o perfil das *startups* pesquisadas, os gestores foram questionados quanto a Natureza do Negócio (ramo de atuação), as Atividades do Negócio (descrição das atividades específicas que a empresa desempenha), o Tempo de Empresa

(tempo de existência da empresa atuando no mercado), o Faturamento Médio Anual e as Motivações para Abertura do Negócio. O Quadro 2 apresenta uma síntese das informações relacionadas à Natureza do Negócio (Ramo de Atuação), Descrição das Atividades do Negócio, Tempo de Empresa e Faturamento Médio Anual.

Quadro 2 – Caracterização das *Startups*.

Entrevistado	Ramo de Atuação	Descrição das Atividades do Negócio	Tempo da Empresa	Faturamento anual (R\$)
E1	Mercado Imobiliário	Site que visa centralizar a busca de imobiliárias, móveis e decorações, construtoras e incorporadoras, arquitetos e engenheiros. Busca intermediar as negociações entre seus parceiros e potenciais clientes.	1 ano e 6 meses	Em fase de investimento
E2	Alimentício	Site que disponibiliza estabelecimentos/restaurantes, cardápios e preços para pedido <i>online</i> de comida, de forma prática, rápida e inteligente.	2 anos	Em torno de R\$60.000,00
E3	Marketing e Comunicação <i>web</i> .	Site de marketing e comunicação <i>web</i> que, através de ofertas diárias e de um clube de benefícios com descontos atrativos em diversos produtos e serviços, contribui para o desenvolvimento e a divulgação das empresas locais.	5 anos	Mais de R\$ 240.000,00
E4	Marketing e Comunicação <i>web</i> .	Um <i>site</i> de conteúdo esportivo, que divulga as modalidades esportivas praticadas em Santa Maria (RS) e no Brasil, aproximando o esporte aos seus amantes e simpatizantes.	2 anos e 7 meses	Informação não fornecida.
E5	Mobilidade Urbana	É um aplicativo móvel que visa oferecer a melhor opção de preço e local de estacionamento para o cliente (motorista), facilitando a vida dos motoristas e rentabilizando o negócio de empresas ligadas a estacionamento.	1 ano	Em fase de investimento
E6	Consultoria Ambiental	É uma empresa de consultoria, voltada à prestação e intermediação de serviços de engenharia e meio ambiente.	4 anos	Mais de R\$ 480.000,00
E7	Alimentício e Entretenimento	É uma plataforma <i>online</i> (<i>website</i> e aplicativo móvel) que possibilita maior controle, facilidade e opções para seus clientes, atuando nos mercados de alimentação, bebidas e ingressos <i>online</i> .	3 anos e 2 meses	Informação não fornecida

Fonte: Elaborado pelos Autores com Base nos Dados da Pesquisa.

A partir dessas informações iniciais, identificou-se que 6 empresas tem sua **natureza** voltada a serviços em Tecnologia de Informação (TI), em diferentes segmentos (Mercado Imobiliário; Alimentício; Entretenimento; Marketing e Comunicação *Web*; Mobilidade Urbana) e uma empresa atua em consultoria (Consultoria Ambiental). Com relação à **descrição das atividades do negócio**, de modo geral, as empresas disponibilizam seus serviços por meio de ***websites* e/ou aplicativos móveis**.

No que se refere ao **tempo das empresas no mercado**, elas possuem de **1 a 5 anos** de existência, encontrando-se, portanto, em diferentes fases de desenvolvimento. Quanto ao **faturamento médio anual**, pode-se verificar que as empresas que estão em fase inicial, de **1 a 2 anos**, declaram ainda estarem **investindo no negócio**, enquanto que as empresas com **mais de 2 anos** afirmaram possuir faturamento médio anual, entre R\$60.000,00 e mais de R\$ 480.000,00. Destaca-se que todas essas empresas passam ou já passaram pelo processo de incubação.

Ainda buscando caracterizar as empresas pesquisadas, foram investigados os **motivos que levaram a abertura do negócio** (variável – Motivações para Abertura do Negócio). Em suas falas, os gestores destacaram, em sua maioria, que a ideia surgiu a partir de **problemas enfrentados no dia-a-dia** por eles e/ ou pessoas próximas, que os levou a identificação de oportunidades de mercado, o que pode ser evidenciado nas falas de E1 e E2, respectivamente:

E1 - “[...] pelo problema do nosso sócio. Ele tem uma lavagem automotiva ecológica e na época estava buscando um ponto [...] para colocar a sua franquia, e ele não achava de jeito nenhum. E daí de tanto procurar em site, em site... ele achou o imóvel. Existia o imóvel... só a forma de apresentar os imóveis é que tinha esse problema... não tinha... estava faltando! E a gente viu isso!”.

E2 - “[...] eu tive esse problema de querer um lanche, e ter que procurar na internet, lugar, preço, ligar para o restaurante e estar ocupado... Daí percebi que deveria ter alguma coisa para facilitar a nossa vida como usuário”.

Além de identificar uma oportunidade de mercado, E6 diz que “[...] foi por necessidade, questão de tributação. [...] a abertura da empresa foi por tributação menor e também porque a oportunidade de mercado estava ali à vista”. Assim, a **necessidade de diminuir encargos fiscais**, também, foi apontada como um dos motivos que levou a abertura do negócio.

Ainda, foi salientado pelos entrevistados a **vontade de ter seu próprio negócio**, como relata E3 “[...] Eu sempre tive essa vontade de ser empreendedor, o trabalho de final de curso foi em cima de empreendedorismo, relacionado à criatividade e à inovação sustentável, e, foi aí que a ideia surgiu”. Além disso, o fato de **ser de uma família empreendedora** também foi destacado, como menciona E2 “[...] Eu estudei sobre empreendedorismo, sobre startups. Mas, eu vim de uma família que empreende, então isso motivou bastante! [...] meu pai colaborou bastante... me incentivou bastante para criar a empresa [...]”.

Sumariamente, caracterizando as empresas *startups* investigadas, verificou-se que, de alguma forma, todas são voltadas a serviços em Tecnologia de Informação (TI); possuem de 1 a 5 anos de existência; as que estão de 1 a 2 anos no mercado ainda estão em fase de investimento no negócio, já as que possuem mais de 2 anos de existência possuem faturamento médio mensal entre R\$60.000 e mais de R\$480.000,00; as principais motivações para a abertura do negócio foram os problemas que enfrentavam no dia-a-dia que, por conseguinte, direcionou-os à identificação de oportunidades de mercado, além da necessidade de diminuir encargos fiscais, da vontade de ter seu próprio negócio e do fato de serem de famílias empreendedoras.

4.2 Processo e Ações de Abertura do Negócio

A fim de compreender o processo e as ações para iniciar uma empresa *startup*, os sete gestores foram questionados sobre o Planejamento do Negócio (tempo gasto até a implementação da ideia, a existência de um plano de negócios e uma metodologia própria para este tipo de empresa), Formação da Equipe (número de sócios e colaboradores), Investimentos Iniciais, Busca de Conhecimento Externo, a Busca de Assistência Externa e as Dificuldades Encontradas.

Em relação ao **planejamento do negócio**, todos os entrevistados destacaram que levaram cerca de 4 a 6 meses para formular a ideia e colocá-la em prática. O entrevistado E1 destaca: “A gente gastou mais de seis meses pensando no projeto, para começar a participar de editais aqui para ser incubado e para despertar também aquele “clim” de empreendedorismo, né?!”. Já o E5, salienta que “nesse período que a gente começou a

conversar até o período que a gente entrou na incubadora, foi aprovado no processo seletivo, deu uns 4 a 5 meses, foi rápido”.

Ainda sobre o planejamento do negócio, os gestores também foram questionados sobre terem um plano de negócio e/ou alguma metodologia própria para a abertura e desenvolvimento de uma *startup*. As sete empresas pesquisadas possuem um plano de negócios estruturado, que, conforme relatado pelos entrevistados, foi feito como requisito para participarem dos editais das incubadoras as quais concorreram uma vaga e hoje fazem parte. O que é evidenciado nas falas de E3 e E6, respectivamente:

E3 - *“A gente fez um plano de negócios pra entrar na incubadora. [...] Então em função disso a gente criou o plano de negócios, utilizando a metodologia do Sebrae”.*

E6- *“Eu participei do processo seletivo pra incubar a empresa e ali foi necessário montar um plano de negócios da empresa. Então ali foi feito a matriz estratégica, todo o planejamento estratégico, levantamento de patrimônio da empresa [...] Todo o plano de negócio da empresa pra poder concorrer nesse edital”.*

Os entrevistados além de terem estruturado um plano de negócios para suas *startups*, adotaram metodologias específicas para o negócio, como por exemplo o *Business Model Canvas*. Conforme afirma E5 em sua fala:

E5 - [...] *“Essa metodologia do Canvas de modelo de negócio a gente já utilizava [...] Eu considero muito útil, muito interessante, porque tu consegue visualizar o teu negócio numa folha só. E a gente realizava isso pra produtos separado, a gente tem um modelo de negócio de cada produto, assim no caso, e produtos que a gente pensa em lançar.*

Quanto à **formação de uma equipe** inicial para a abertura do negócio, as sete empresas pesquisadas foram estruturadas com dois a cinco sócios, dois a três estagiários, alguns colaboradores e, eventualmente, contratam terceirizados para serviços como programação dos *sites*, edição de vídeo e captação de filmagem, engenharia ambiental, entre outros.

No que se refere aos **investimentos iniciais**, em geral, as empresas tiveram gastos relativamente baixos, conforme salienta o entrevistado E5: [...] *“foi um valor que não foi um valor tão alto, [...] que deu pra gente diluir ao longo desse tempo e foi interessante. Às vezes as pessoas ficam com medo de buscar o seu próprio negócio, por causa do investimento”.* Os principais investimentos citados pelos gestores foram em equipamentos tecnológicos (computadores, *tablets*, impressoras, câmeras fotográficas, etc.) e no desenvolvimento de seus *softwares* e plataformas *online*. Aqueles que não possuíam um desenvolvedor de *software* em sua equipe relataram que tiveram um investimento um pouco maior para contratar alguém para fazer seus sistemas. Tiveram ainda, alguns gastos com materiais básicos de escritório e materiais gerais.

Já em relação à **busca de conhecimento externo**, todos os entrevistados relataram que investem continuamente em **cursos para capacitação da equipe**, buscam participar e apoiar eventos da área em que atuam e alguns dos gestores até promovem palestras onde contam sua experiência de administrar uma *startup*, dando dicas e incentivando outras pessoas a empreender. O entrevistado E5 compartilha uma experiência: *“Teve um curso de gestão empreendedora que eu fiz aqui, alguma coisa relacionada a ser empreendedor mesmo [...] foi assim, espetacular. [...] Eu nesse meio tempo fiz um curso de gerenciamento de projetos em Porto Alegre, achei muito válido, consegui aplicar vários processos aqui dentro da empresa. Em relação a demais cursos, muito por conhecimento, por experiência, por vivência [...]. E também outros eventos, como [...] TED, Y2B da AIESEC, inclusive nesse evento eu pude*

*aprender muito e desenvolver minhas habilidades de empreendedorismo, liderança, então foi tudo interessante”. O entrevistado E2 destaca a importância do **networking** para o negócio [...] Então, tu indo pra esses eventos, tu consegue conversar com as pessoas, ter outras ideias. Vendo as dificuldades que elas passam também. [...] Tu aprende muito com as dificuldades dos outros... isso é importante’.*

Deste modo, as redes de contatos entre os empreendedores são importantes pois fornecem aos gestores um conjunto diversificado de informações, oportunidades de negócio, acesso a recursos escassos, entre outros. Sendo, portanto crucial para o sucesso de um projeto empreendedor que não se atue de modo isolado, e sim com diversas interações e contatos externos (JACK *et al.*, 2010).

Quando questionados sobre a **assistência externa**, se ao longo do processo de abertura do negócio tiveram ajuda de mais alguém que não estava diretamente envolvido, mas que foi importante no processo, todos os gestores destacaram uma ou mais pessoas que contribuíram, entre eles amigos, familiares e profissionais especializados.

E3- [...] “meu pai colaborou bastante, me incentivou bastante pra criar a empresa. Desde lá, ele vem até hoje auxiliando, ajudando”.

E4 - “Um amigo que foi o nosso web design, começou conosco, foi um dos incentivadores também e teve um papel fundamental na criação da nossa empresa”.

E5 - [...] “teve uma designer que nos auxiliou muito, inclusive ela refez a nossa marca, [...] foi bem simples a ideia inicial e ela pegou e remodelou, ela deixou mais simples e mais moderno. [...] nós tivemos outros dois na área de ciências da computação e de sistema da informação que nos ajudaram a desenvolver todo o sistema por trás, do sistema web no caso por trás do aplicativo”.

E por último, dentro dos processos e ações para abertura da *startup*, os gestores responderam perguntas relativas às **principais dificuldades** que encontraram nesse início. Os entrevistados E1, E6 e E7, respectivamente, destacam a **aceitação dos clientes e empresários** com a inovação como um dos principais problemas enfrentados:

E1 - “[...]a captação de novos clientes. [...] é um público bem fechado de acrescentar um novo negócio para mudar a rotina.

E6- “[...] acredito que a maior dificuldade foi a forma de vender esse tipo de serviço técnico por ser de uma forma inovadora e ser um produto novo no mercado, tivemos dificuldade na forma de negociação de como vender aquilo”.

E7 - “Uma cultura muito grande [...] tanto dos clientes como dos empresários. Então, os empresários acreditarem em uma empresa jovem, o empresário acreditar na tecnologia, sabe?! Então é um pouco complicada essa questão de cultura, que ao longo do tempo nós estamos tentando mudar”.

Já E2 evidencia a **falta de recursos financeiros** “[...] a maior dificuldade é a parte financeira. [...] a gente iniciou, acho que, meio iludido [...] e não é bem assim a coisa, o mercado te mostra à realidade como as coisas funcionam [...] tu volta pra trás e começa a reformular teu projeto de novo”.

A **inexperiência e falta de conhecimento de gestão também são citadas pelos entrevistados**. E6 destaca: “[...] no começo falta de experiência com as áreas, nós somos de uma área bastante técnica, no início nós não tínhamos tanto conhecimento em gestão, conhecimento de marketing, comercial, que ao longo do tempo nós fomos aprendendo e amadurecendo”. E5 também salienta que passou por essa mesma dificuldade: “[...] no começo foi muito complicado, eram dois estudantes de engenharia elétrica tentando abrir uma empresa, que envolve toda essa área administrativa [...] E não só isso, a parte comercial, marketing, vendas, etc”.

A literatura que abarca sobre os fatores de sucesso do negócio de uma *startup* indicam as competências de gestão como um fator relevante e decisivo. No qual, as competências de gestão são referidas como o conjunto de apetências que abarcam a gestão de uma empresa, evidenciando-se a de gestão de risco, de recursos humanos, estratégica, entre outras (ALLMAN et al., 2011). Porém, o que se nota é que o ramo de atuação das startups está atrelado a formação profissional de seus gestores, que na maioria das vezes detém apenas o conhecimento técnico sobre o seu negócio, e pouca experiência ou competências de gestão. Desse modo, tais gestores enfrentam dificuldades no processo de gerenciamento de recursos humanos, financeiros e estratégicos de suas *startups*; e acabam tendo que buscar cursos e capacitações externas, conforme pode ser evidenciado anteriormente.

E ainda, o entrevistado E5 evidencia em sua fala o **excesso de burocracia** dos órgãos públicos para a regularização da empresa e o quanto isso pode ser um empecilho no processo, “*Santa Maria esta começando a se abrir pra inovação, mas o problema é que o processo é lento, apesar de tudo hoje funcionar de maneira mais rápida, [...] acho que era possível abrir ainda mais, diminuir muito as burocracias e tudo mais, por exemplo, [...] eu passei a semana inteira fora daqui da empresa lidando com esse negócio do alvará [...] eu acho que Santa Maria e região poderiam se desenvolver muito mais se muitas burocracias fossem evitadas*”.

Corroborando esta constatação, o estudo de Soares et al. (2015) apontam o excesso de carga tributária e as exigências exageradas que acarretam em um tempo demasiadamente extenso de abertura de um novo negócio, como as maiores dificuldades enfrentadas por empresas que estão iniciando seus negócios.

Sinteticamente, acerca do processo e das ações para iniciar uma *startup*, os gestores entrevistados colocaram que: levaram cerca de 4 a 6 meses para formular a ideia do negócio e colocá-la em prática; todas possuem um plano de negócios estruturado e, também, adotaram metodologias específicas para o negócio; foram estruturadas com sócios, estagiários, alguns colaboradores e, eventualmente, contratam serviços terceirizados; fizeram investimentos iniciais relativamente baixos; todos os gestores investem continuamente em cursos para capacitação da equipe; contaram com a assistência, em geral, de amigos, familiares e profissionais especializados no início das atividades das *startups*; e, como principais dificuldades enfrentadas na abertura do negócio tiveram a aceitação dos clientes e empresários com a inovação, falta de recursos financeiros, inexperiência e falta de conhecimento de gestão, além de, excesso de burocracia dos órgãos públicos para a regularização da empresa.

4.3 Processo e Ações de Gerenciamento do Negócio

A fim de conhecer os processos e as ações realizadas pelos gestores para o gerenciamento das *startups*, foram feitos questionamentos relacionados às variáveis Controles Financeiros, Análise de Mercado, Esforços de Marketing, Vantagem Competitiva e Perfil de Gestão.

Com relação aos **controles financeiros**, ou seja, em que medida a empresa realiza controles de fluxo de caixa, planejamento financeiro, declarações de renda, entre outras ações, todos os entrevistados afirmaram **realizar a contabilidade** de sua *startup*, porém tal serviço é prestado por uma **empresa especializada**.

A partir das falas dos gestores foi possível identificar que para algumas empresas o controle financeiro ainda não é a preocupação principal e está sendo realizado mais por uma obrigação e de modo informal, apesar de estarem buscando meios para realizar esses controles, como evidenciou o E2 “*[...] atualmente na empresa estão pegando um software da internet para ajudar no controle da parte financeira, mas por enquanto, não tem ninguém que cuida disso, eu que vou fazer isso... mas não é uma coisa que muito me importa agora*”.

Por outro lado, alguns gestores demonstraram a preocupação com o registro e o acompanhamento das informações financeiras, tanto para mensurar o crescimento, quanto para construção de suas metas. Conforme disse o entrevistado E1 “[...] *A gente faz as nossas metas e o nosso faturamento em cima (dos livros caixas)... a gente analisa ele, né?!*” e E5 “[...] *É extremamente necessário fazer isso e tu consegue mensurar teu crescimento também*”.

Com relação ao processo de **análise de mercado**, os entrevistados foram questionados sobre sua percepção atual do mercado em que atuam e a maneira como eles analisam esse mercado, para então, utilizar as informações no desenvolvimento de novas estratégias e explorar oportunidades.

Algumas empresas apontaram que percebem o mercado em crescimento e favorável para o desenvolvimento de seus negócios, enquanto outras consideram a influência da política, aumento da inflação e recessão da economia como fatores que estão influenciando negativamente o mercado consumidor.

Três gestores, em especial, percebem o mercado em crescimento e visualizam oportunidades para seus negócios, são eles: E1 (Mercado Imobiliário), E6 (Consultoria Ambiental) e E7 (Ramo Alimentício e Entretenimento). Ambos reconhecem os seus respectivos mercados como propícios ao crescimento e desenvolvimento e tem visões otimistas em relação às perspectivas futuras dos seus negócios.

De modo contrário, E2 e E3 percebem o mercado enfraquecido, especialmente, após as eleições de 2014, afirmando que as pessoas encontram-se receosas para consumir, conforme destaca a fala de E3: “[...] *hoje o pessoal tá mais receoso em gastar e também mais cauteloso em gastar. Então, eu vejo que o mercado tá mais para decréscimo do que pra aumento, infelizmente*”.

No que tange a maneira como analisam o mercado, a *startup* referente ao E7 foi a única que evidenciou realizar um estudo e análise do mercado no qual estão inseridos e esse processo lhes permitiu identificar a oportunidade do desenvolvimento de franquias e de explorar uma nova oportunidade mercadológica. E2 afirmou que realizou a análise da concorrência antes da abertura do negócio e a partir dessa análise que foi possível criar um diferencial em seu negócio, que diz respeito a automação de seu sistema. Já E4 afirmou que a análise mercadológica ocorre no dia-a-dia, a empresa implementa ações e analisa o retorno de tais ações, verificando o que pode ser melhorado ou potencialmente explorado.

No que diz respeito aos **esforços de marketing**, os entrevistados relataram os canais e/ou veículos de comunicação que escolhem para promover e divulgar a empresa, bem como, os processos para registro de suas marcas, ou ainda, de patentes.

Acerca dos canais e/ou veículos de comunicação, todos os entrevistados, consideram a **participação na feira de exposição local**, no pavilhão da inovação, uma forma de divulgar seus negócios. Especialmente E1, que apontou que a sua *startup* teve um retorno de acesso e contatos após a participação na feira, conforme pode ser visto em sua fala “*Foi um desafio para a gente... a gente participou lá... cumprimos esta etapa. E estamos vendo hoje os fluxos de acesso. A gente viu que teve de 15 a 18% de aumento no site hoje... em acesso e contato*”. Além disso, E1 colocou que realiza **eventos locais** destinados ao seu ramo de atuação (imobiliário), e E4, da mesma forma, apontou utilizar de eventos do segmento esportivo para divulgar a empresa, especialmente, um evento criado pela própria empresa, o que, segundo ele, é uma estratégia de marketing que vem trazendo potenciais retornos.

Ademais, os gestores apontaram utilizar a ferramenta **Google Analytics®**, a rede social **Facebook®**, parcerias com **jornais locais**, **vídeos institucionais** e **mídias alternativas**, como a distribuição de sacolinhas ecológicas com a logomarca da empresa, adesivos, *flyers* e panfletos.

O gestor E3 afirmou reservar um valor mensal, tanto para pagar uma agência de publicidade para cuidar da imagem de sua *startup*, quanto para o investimento nos veículos de

comunicação. Por outro lado, E6 afirmou não realizar nenhum tipo de publicidade, e sim, utilizar da propaganda boca-a-boca.

Ainda, referente aos esforços de marketing, os entrevistados foram questionados quanto ao registro de suas marcas e o registro de patente. E1, E5 e E6 afirmaram estar em processo de registro da marca, enquanto E3, E4 e E7 já possuem o registro de suas marcas. Inclusive, E7 afirmou que já utiliza o símbolo de marca registrada (®), junto a sua logomarca. Ainda, a *startup* referente ao E7 é a única que relata estar em processo de registro de patente.

Com relação à **vantagem competitiva** e o modo como ela é explorada pelas *startups* pesquisadas, os entrevistados acreditam que o diferencial de seus negócios com relação a concorrência está relacionado com: **a qualidade técnica na prestação de seus serviços; o software desenvolvido; a quantidade de opções que seus sistemas oferecem ao cliente; a credibilidade do trabalho; o fato de ser um negócio inovador e que atende a uma necessidade das pessoas e a própria forma de divulgar o seu negócio.**

Os gestores acreditam ainda, que a própria escolha da cidade para sediar a *startup*, pode atuar como vantagem competitiva, visto que, o **local** pode se tornar uma questão estratégica. As *startups* investigadas estão localizadas no centro do estado, o que diminui a distância de acesso as demais regiões, onde concentram-se seus maiores clientes, conforme evidencia a fala do E6: “[...] a maioria dos clientes são da região, empresas da região, como não tem muita indústria aqui, nosso foco de prestação de serviços não está muito aqui, mas nos posicionamos nesta cidade também em função da distância entre os outros pontos do estado, então no centro do estado fica fácil o deslocamento pra qualquer ponto do estado, temos clientes em [...] todas as regiões”.

Ademais, dois dos entrevistados **não identificam concorrentes diretos** na cidade e além de perceberem isso como uma vantagem competitiva, desenvolvem ações voltadas para seus mercados, a fim de fomentá-lo e desenvolvê-lo. A **forma de comunicar o seu produto**, utilizando um marketing criativo e inusitado; a **empatia** e flexibilidade na forma de tratamento com os parceiros da empresa; as **parcerias** com ONGs; os **diferenciais nos produtos** visando à satisfação do cliente final; a **preocupação com a questão sustentável**; e iniciativas para **explorar outros segmentos de clientes**, também foram ressaltadas pelos entrevistados como formas de explorar suas vantagens competitivas.

Por fim, ainda abarcando o processo e as ações de gerenciamento do negócio, buscou-se identificar o **perfil dos gestores** das *startups*, buscando conhecer as suas formações, experiências anteriores e características do modo de gerenciar. Quanto à formação, os entrevistados são formados em: Engenharia Ambiental (E6); Tecnologia da Informação (E1); Engenharia Eletricista (E5); Ciência da Computação (E7); Jornalismo (E4) e Administração (E3). Os entrevistados E1 e E2, afirmam ainda, estarem cursando Administração e Tecnologia de Informação, respectivamente. E2 ressaltou ainda, que cursou administração por 2 ou 3 anos, mas acabou largando o curso.

Quanto às experiências profissionais anteriores a abertura do negócio, foram citadas o trabalho como funcionário público e carreira militar (E1); estágio durante a graduação e participação de grupos de pesquisa na instituição, na qual se formou (E5); participação em uma associação de estudantes em administração e estágios durante a graduação em uma empresa de calçados e uma revenda de carros na cidade (E3) e o trabalho na empresa familiar (E2). O E6 afirmou possuir somente quatro anos de experiência no mercado, adquirida após a abertura do negócio.

No que se refere ao estilo com que gerenciam seus negócios, alguns apontaram preferir criar novos produtos e processos apenas melhorar os já existentes (E1, E4, E5 e o E6). Já os E2, E3 e E7 apontaram que, a cultura de nosso país está voltada a somente melhorar o que já existe, sendo difícil se criar algo novo, que seja 100% inovação, principalmente, pela

falta de incentivo. Destacam-se as falas de E3 e E2, respectivamente: E3 - “[...]outro dia eu vi uma reportagem que falava sobre o Brasil, em termos de inovação. Então a gente considerava a China como o país mais inovador, se não me falha a memória, depois Estados Unidos, enfim, vinha esse...O Brasil [...] tem zero por cento em inovação”; E2 - “[...] no Brasil a universidade não te forma pra tu ir pro mercado de trabalho.. pra tu inovar.. Ela não te forma pra isso... ela forma pra tu ser um acadêmico. [...] Os caras saem de lá (em outros países) prontos pra fazer um aplicativo... pronto pra fazer uma empresa... pra fazer um negócio se quiserem, né... a gente não.. a gente não sai preparado pra isso. A gente sai preparado pra... fazer um mestrado, fazer sei lá o que...”

No que tange às características pessoais para resolver problemas, a maioria dos entrevistados apontou que procuram resolver os problemas à medida que eles vão surgindo, adotando, portanto, uma postura mais reativa. Já o E3 de acordo com a sua fala demonstrou ter uma atitude mais proativa ao buscar perceber uma situação e resolvê-la antes desta se tornar um problema “[...] não consigo ver um meio assim ou insatisfeito com alguma coisa, eu prefiro parar tudo que a gente tá fazendo, senta e conversar frente a frente com as pessoas pra realmente resolver aquilo que tá acontecendo”.

Com relação à forma de gerenciar na sua maioria os entrevistados destacaram que se consideram pessoas práticas, que buscam propiciar um clima de autonomia e liberdade para os funcionários realizarem suas atividades. Ainda, o E3 ressaltou que se considera um líder carismático, e que gosta de lidar com as pessoas. Da mesma forma, o E2 ressaltou essa preocupação na forma de liderar a sua equipe, inclusive em gerenciar os erros, considerando estes, parte natural do processo de aprendizado da equipe, como verifica-se em sua fala:

E2 - “O ser humano é feito pra errar... tem que errar pra aprender [...] a gente quando gerencia a gente lida com pessoas, né... tudo bem... tu tem o teu negócio... mas são as pessoas que vão fazer o teu negócio andar, não é tu que vai fazer... sozinho tu não vai fazer nada! Então tu precisa delas do teu lado pra fazer funcionar. Então tu tem que trazer elas pro teu lado.. tem que fazer... dar o melhor possível pra elas poder fazer isso... e dar liberdade pra elas”.

Suscintamente, acerca dos controles financeiros todos os entrevistados afirmaram realizar a contabilidade de sua *startup* por meio de serviço terceirizado de empresa especializada; apenas uma empresa (E7) realiza, efetivamente, análise de mercado; em termos de investimentos em marketing as *startups* utilizam tanto a participação em eventos, mídias impressas, mídias na internet, ferramentas *online*, quanto a conhecida propaganda boca-a-boca; no que se refere a vantagem competitiva os gestores consideram a qualidade técnica de seus produtos e serviços, a credibilidade, o potencial inovador do negócio, a forma de divulgar e comunicar o negócio, a escolha da cidade para sediar a *startup*, a empatia e a preocupação a sustentabilidade, como formas de explorar suas potencialidades. Por fim, a respeito do perfil dos gestores das *startups*, verificou-se que estes, tem estilos orientados para a inovação, a praticidade e a uma gestão orientada para as pessoas, no entanto, adotam postura reativa no que tange a identificação e resolução de problemas. Estes são os principais resultados acerca do processo e das ações para o gerenciamento das *startups*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o rápido crescimento do número de *startups* no Brasil e no mundo, veio à tona o seguinte direcionamento de pesquisa: compreender o processo e as ações realizadas

para abertura e gerenciamento de *startups* do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS). Para tanto, foram definidas e investigadas, baseando-se no modelo teórico de Reynolds (2000), três categorias de análise: Caracterização das *Startups*; Processo e Ações de Abertura do Negócio; e, Processo e Ações de Gerenciamento do Negócio.

Na categoria Caracterização das *Startups* foram investigadas as variáveis, Natureza do Negócio (Ramo de Atuação), Descrição das Atividades do Negócio, Tempo de Empresa, Faturamento Médio Anual e Motivações para Abertura do Negócio. Os resultados demonstraram que no geral essas empresas são voltadas a serviços em Tecnologia de Informação (TI); possuem de 1 a 5 anos de existência; e faturamento médio mensal entre R\$60.000 e mais de R\$480.000,00. Destaca-se que todas essas empresas passaram ou estão passando pelo processo de incubação. Considerando que, o papel das incubadoras é oferecer infraestrutura e suporte gerencial, abrigando novos negócios por um período de tempo limitado, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, e consequentemente protegendo o desenvolvimento de tais empresas em sua fase inicial, esse processo de incubação de uma *startup*, é visto como algo natural e que contribui para potencializar as chances de sucesso desses novos empreendimentos.

Com relação as motivações para a abertura do negócio de modo geral os entrevistados destacaram que com base em problemas vivenciados no dia-a-dia identificaram uma oportunidade de negócio que os motivou a abertura de suas *startups*.

Acerca do Processo e Ações de Abertura do Negócio, investigou-se o Planejamento do Negócio, a Formação da Equipe, a Busca de Conhecimento Externo, a Busca de Assistência Externa e as Dificuldades Encontradas. Acerca do Planejamento do Negócio considera-se válido ressaltar que, as *startups* investigadas desempenham a função administrativa de planejamento, o que, muitas vezes, é mencionado como algo não executável por empreendedores ou profissionais ligados à inovação, de modo geral. Muito se acredita e, até, se dissemina, que empreendedores não se valem de ferramentas tradicionais de gestão como, por exemplo, o plano de negócios, o que se verificou nesta pesquisa, ser uma falácia, visto que, o mesmo foi utilizado e citado por todos os gestores entrevistados.

Evidenciou-se ainda, que para abertura de seus negócios, os gestores levaram cerca de 4 a 6 meses para formular a ideia do negócio e colocá-la em prática; para isso contaram com uma equipe formada pelos sócios, estagiários, alguns colaboradores e, quando necessário a contratação de serviços terceirizados. No que tange a busca de conhecimentos, todos os gestores apontaram investir continuamente em cursos para capacitação da equipe; e como principais dificuldades enfrentadas na abertura do negócio, de modo geral tem-se a: aceitação dos clientes e empresários com a inovação, falta de recursos financeiros, inexperiência e falta de conhecimento de gestão, além de, excesso de burocracia dos órgãos públicos para a regularização da empresa.

Normalmente, o ramo de atuação das *startups* está atrelado a formação profissional de seus gestores que na maioria das vezes detém apenas o conhecimento técnico sobre o seu negócio, e pouca experiência ou competências de gestão; o que leva aos gestores enfrentar dificuldades no processo de gerenciamento de recursos humanos, financeiros e estratégicos de suas *startups*; no qual acabam tendo que buscar cursos e capacitações externas, ou até mesmo uma formação complementar, como pode ser evidenciado nos resultados desse estudo, visando suprir essas deficiências. De certo modo, o processo de incubação serve para auxiliar nesse período inicial, tanto para troca de experiência quanto pelo fornecimento de consultorias, cursos e capacitações.

Sobre o Processo e Ações de Gerenciamento do Negócio, pesquisou-se o Controle Financeiro, a Análise de Mercado, os Esforços de Marketing, a Vantagem Competitiva e o Perfil de Gestão. No que se refere aos controles financeiros todos os entrevistados afirmaram realizar a contabilidade de sua *startup* por meio de serviço terceirizado de empresa

especializada; no que se refere a vantagem competitiva os gestores consideram a qualidade técnica de seus produtos e serviços, a credibilidade, o potencial inovador do negócio, a forma de divulgar e comunicar o negócio, a escolha da cidade para sediar a *startup*, a empatia e a preocupação com a sustentabilidade, como formas de explorar suas potencialidades. Com relação aos investimentos em marketing as *startups* utilizam tanto a participação em eventos, mídias impressas, mídias na internet, ferramentas *online*, quanto a conhecida propaganda boca-a-boca. Com relação ao perfil dos gestores das *startups*, verificou-se que estes, tem estilos orientados para a inovação, a praticidade e a uma gestão orientada para as pessoas, no entanto, adotam postura reativa no que tange a identificação e resolução de problemas.

De modo geral, esta investigação demonstrou o perfil das startups do interior do Estado do RS, bem como o processo e ações para abertura e gerenciamento de negócios dessa natureza. Diante disso, considera-se que os objetivos propostos pela presente pesquisa foram alcançados.

Como limitações, considera-se o fato de que a pesquisa foi realizada somente em uma cidade; também aponta-se o elevado número de questões do roteiro de entrevistas como um fator que deve ser revisto em pesquisas futuras, visando obter um melhor entendimento por parte dos entrevistados das questões colocadas, pois nem sempre as respostas foram ao encontro da informação pretendida a recolher, existindo um esforço adicional para uniformizar os conceitos utilizados na comunicação entre entrevistado e entrevistador. Para pesquisas futuras sugere-se a realização da pesquisa com *startups* de diferentes cidades ou até mesmo diferentes Estados, a fim de verificar se os achados serão condizentes com os encontrados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <http://www.abstartups.com.br>> Acesso em: novembro de 2014.
- ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada: o guia prático para começar a validar seu negócio**. Rio de Janeiro, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard BusinessReview**, 2013.
- BLANK, S., DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Califórnia: K&S Ranch Press, 2012.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITAHY, Y. **O que é uma startup?** São Paulo. 2010. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: outubro de 2014.
- GITAHY, Y. **O que é uma startup?** 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-uma-startup%3F>>. Acesso em: novembro de 2014.
- HERMANSON, B. **O que é uma startup?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2011. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em dezembro de 2014.
- INFOMONEY. **Abrir uma startup não é tão fácil como parece**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/startups/noticia/3506090/abrir-uma-startup-nao-tao-facil-como-parece-acabam-fechando>>. Acesso em: outubro de 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. Ed São Paulo: Atlas, 2007.

- LONGHI, F. **A história da revolução das startups**. Imasters, 2011. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>>. Acesso em dezembro de 2014.
- MAURYA, A. **Running lean**. 1ª edição, O'Reilly Media, Inc. EUA, 2010.
- MORAES, M. R.; CAPELLARI, V. G. Metodologias Aplicadas em Startups Inovadoras no Desenvolvimento de Projetos de Sucesso. In: ANPROTEC, **Anais.. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, 2013.
- NAGAMATSU, F. A; BARBOSA, J e REBECCHI, A. Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups. In: **Anais.. II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade -S2IS**. São Paulo, outubro de 2013.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**, 2010.
- PESCE, Bel. **A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.
- REYNOLDS. P. D. National Panel Study of U.S. Business Startups: Background and Methodology. **Databases for the study of entrepreneurship**, vol. 4, pages 153-227. Elsevier, 2000.
- RIES, E. **A startup enxuta**. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012.
- ROGERS, S. **Finanças e estratégias de negócios para empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- STARTUPBASE. **Banco de dados da associação brasileira de startups**. Disponível em: <<http://startupbase.net/startup>>. Acesso em: novembro de 2014
- ZACHARY, G. P. **A geografia global da inovação**. Disponível em: <<http://www.embaixadaamericana.org.br/HTML/ijse1109p/zachary.htm>>. *E-journal* Embaixada Americana –Publicada em Wall Street Journal, novembro/2012.