

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O CAMINHO DA ESCALA: O ESTUDO DE CASO DO MAIS.IM

ANA LUIZA FIALHO DE SOUZA

JUIZ DE FORA

2018

ANA LUIZA FIALHO DE SOUZA

O CAMINHO DA ESCALA: O ESTUDO DE CASO DO MAIS.IM

Monografia apresentada pela acadêmica Ana Luiza Fialho de Souza ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Almeida

JUIZ DE FORA

FACC/UFJF

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder saúde e a oportunidade de poder realizar um estudo que tanto me agrada.

À minha família e amigos, por ser a minha base e por me concederem todo o apoio necessário nessa caminhada.

À toda equipe do Mais.im por abrirem a porta da startup para a realização desse trabalho.

Agradeço aos orientadores que tive pelos ensinamentos e pela oportunidade de crescimento acadêmico.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Maria Aparecida de Souza, quem sempre me apoiou e é o meu exemplo de vida.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 6 de Dezembro de 2018.

Ana Luiza F. de Souza

[Ana Luiza Fialho de Souza]

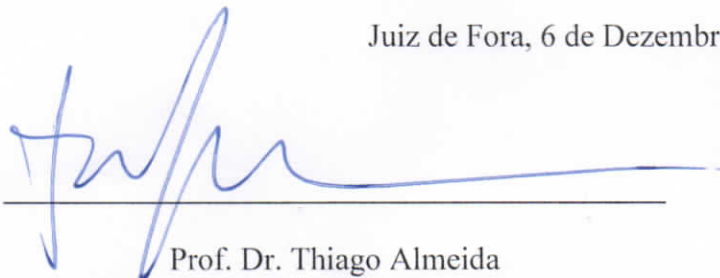
¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

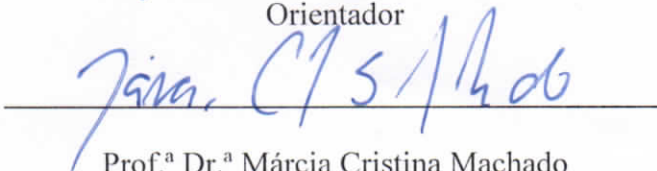
ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao 6º dia do mês de Dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Ana Luiza Fialho de Souza, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201446073, intitulado O CAMINHO DA ESCALA: O ESTUDO DO CASO DO MAIS.IM. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente aprovada (aprovada/reprovada). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

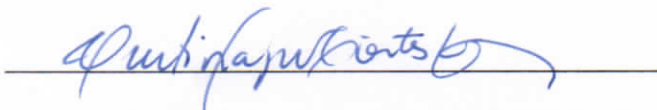
Juiz de Fora, 6 de Dezembro de 2018.



Prof. Dr. Thiago Almeida
Orientador



Prof.ª Dr.ª Márcia Cristina Machado



Prof.ª Dr.ª Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi

LISTA DE ABREVIATURAS

SaaSSoftware como Serviço

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da startup I.....	12
Figura 2 - Dimensões da startup-mudança	13
Figura 3 - Ciclo de feedback construir – medir – aprender.....	17
Figura 4 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	20
Figura 5 - Diagrama do desenvolvimento de produto.....	22
Figura 6 - Modelo de Desenvolvimento de Clientes.....	25
Figura 7- Descoberta do cliente: visão geral do processo.....	26
Figura 8 - Áreas de atuação dos clientes.....	30
Figura 9 - Estados de localização dos clientes.....	32
Figura 10 – Timeline Mais.im.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição do Empreendedor.....	18
---	----

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral compreender, a partir da percepção dos empresários da startup Mais.im, porque o negócio ainda não se tornou uma scale-up. O caso se torna atípico, pois a startup atua no mercado há mais de sete anos e ainda não encontrou o seu perfil de clientes ideal. Buscando atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, explicativa quanto aos fins. Para compreender melhor as razões que dificultaram a escala, foi escolhido o método estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas. Observou-se a partir das informações levantadas, que o negócio possui características de startup e os gestores possuem o perfil empreender. Os principais resultados da pesquisa apontam para o fato de que os fatores centrais que limitaram a escala da startup foram: falta de definição do cliente-alvo e conseqüente desconhecimento sobre como adequar o produto às demandas dos clientes; falta de processos estruturados, a expansão prematura do quadro de funcionários sem se conhecer o product market fit e a integração falha entre os departamentos de desenvolvimento de clientes e de produtos.

Palavras-chave: Startup, Escala, Perfil de Cliente Ideal

Sumário	
1 INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.2 O PERFIL DAS STARTUPS RELACIONADO AO PERFIL DO EMPREENDEDOR ..	15
2.3 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA STARTUP	19
2.4 APRIMORAMENTO DO MODELO	21
2.4.1 Desenvolvimento do produto	21
2.4.2 Desenvolvimento de clientes	24
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
4 APRESENTAÇÃO DA STARTUP E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 A STARTUP	30
4.2. O MAIS.IM	35
4.3. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES	36
4.4 ANÁLISE DO CASO	41
4.4.1 O Modelo Startup	41
4.4.2 O Perfil das Startups Relacionado ao Perfil do Empreendedor e a Estratégia	42
4.4.3 Desenvolvimento do Produto	44
4.4.4 Desenvolvimento de Clientes	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
6 REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES	52

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre empreendedorismo cresceram no Brasil a partir da década de 90 e no início da década seguinte, com a bolha da internet, os modelos de negócios relacionados às startups se popularizou e começaram a surgir propostas de desdobramento desses estudos para compreender as características desse novo modelo. (ALENCAR, 2012).

De acordo Ries (2012) uma startup é uma instituição projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Segundo a literatura desta área de estudo algumas das principais características que marcam esse modelo de negócios são a inovação, repetibilidade, flexibilidade e rapidez. Isto porque as formas tradicionais das organizações e de gestão não funcionam em contextos de instabilidade e mudanças constantes. Além disso, o crescimento exponencial leva a uma taxa de mortalidade nas startups maior do que as existentes nas indústrias tradicionais (RIES, 2012). Nesse tipo de contexto, as organizações que funcionam melhor dando respostas rápidas às mudanças de ambiente, são as organizações empreendedoras e em alguns casos as startups.

Considerando que a definição de startup está intrinsecamente conectada ao risco, se faz necessário relatar o panorama de sobrevivência desses novos negócios no Brasil. Segundo dados da Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups de 2017 com base em pesquisa realizada pela Abstartup em parceria com a Accenture, 36,89% das startups têm entre 1 e 2 anos de vida; 8,39% têm menos de um ano; 24,25% têm entre 2 e 3 anos; 13,34% entre 3 e 4 anos; 8,93% entre 4 e 6 anos e 7,66% mais de 6 anos. Na pesquisa é relatada a dificuldade de se manter um negócio de alto risco em longo prazo.

Segundo pesquisa realizada pelo Startup Genome Report Extra on Premature Scaling (2014), uma startup pode maximizar a sua velocidade de crescimento mantendo cinco dimensões em equilíbrio: cliente, produto, equipe, modelo de negócios e finanças. O estudo retrata que a arte do empreendedorismo de alto crescimento é dominar a habilidade de controlar essas cinco dimensões concomitantemente e conclui que a falta desse controle explica a maior parte das falhas que levam ao não escalonamento do negócio. A base de dados do estudo demonstra que 70% das startups escalam prematuramente ao longo de alguma dessas dimensões e 90% delas falham no processo de alcançar a escala.

Dada a dificuldade de se alcançar a escala em uma startup, o presente trabalho se justifica uma vez que propõe um estudo sobre uma startup que foi criada em 2011 e que ainda não encontrou seu perfil de cliente ideal, mas que mesmo assim é rentável desde o momento

em que deixou de ser um SaaS (Software como Serviço) gratuito para se tornar pago. O produto principal dessa startup é um software de comunicação que busca integrar a comunicação interna de empresas, proporcionar atendimentos para sites e melhorar a produtividade e colaboração. Diante desse contexto, pode-se estabelecer a seguinte questão problema: quais foram os fatores que dificultaram o ganho de escala do Mais.imnos últimos anos?

Para responder à questão apresentada, foi definido como objetivo geral do presente trabalho: compreender, a partir da percepção dos empresários do Mais.im, porque o negócio ainda não se tornou uma *scale-up*³. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, cujo método é o estudo de caso. Os principais instrumentos de coleta de dados usados são: análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com os empreendedores. Para a análise e apresentação dos resultados utilizou-se o método da análise de conteúdo.

Por fim, o presente trabalho está organizado nas seguintes partes: introdução a qual busca fazer uma breve apresentação do estudo e da metodologia utilizada; referencial teórico que traz estudos sobre o modelo startup, o perfil da startup relacionado ao perfil do empreendedor, o conceito de estratégia e o processo de formação da estratégia em uma startup e desenvolvimento do produto e de cliente, tópicos visam a melhor compreensão do tema e dos assuntos abordados. No capítulo referente aos aspectos metodológicos constam as definições do tipo de pesquisa e estabelece os procedimentos adotados. Posteriormente, a apresentação e análise dos resultados apresentará a startup e a percepção que seus gestores possuem dela e, por fim, nas considerações finais trará a síntese do fechamento do trabalho e a conclusão sobre o processo de realização da pesquisa.

³ Segundo o site da FNQ uma *scaleup* é: “As empresas *scale-ups* são aquelas que crescem com base em um modelo de negócio escalável. Isso significa que elas conseguem aumentar sua produtividade e melhorar seus resultados financeiros sem que seus custos cresçam no mesmo ritmo.”

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos e estudos relevantes a cerca do contexto das startups, visando criar um agregado de conhecimentos capazes de alicerçar a discussão teórica.

2.1 O MODELO STARTUP

A Associação Brasileira de Startups (2018) apresentou um ranking das dez cidades do país com mais startups: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte lideram a lista com 1.417, 419 e 329, respectivamente. Em Curitiba e Porto Alegre (4º e 5º lugar), a maioria das startups atuam no modelo de SaaS estão em fase de tração e com público alvo B2B. Startups de Florianópolis (6º) e Brasília (7º) estão em fase de tração com mais de 3 anos de atuação. O Nordeste aparece representado por Fortaleza (8º) e Recife (9º). A região abriga 11% das startups de todo Brasil com 557 startups e Campinas está em 10º lugar, com 100 startups, predominantemente no modelo de SaaS, B2B e startups com mais de 6 anos de atuação.

Para estruturar uma empresa, além de atender a uma demanda latente, é fundamental desenvolver estudos de mercado, ter disciplina, visão do negócio e uma equipe capacitada. No entanto, outros fatores igualmente importantes, inúmeras vezes não são abordados ao se desenvolver uma startup, como validar o valor do produto, se manter próximo às demandas dos clientes e analisar as reais possibilidades de crescimento. (RIES, 2012)

Ries (2012) expõe um novo modelo para construir produtos e serviços inovadores, que podem gerar negócios sustentáveis. O autor ressalta a importância de conhecer os processos relacionados a como transformar uma ideia em uma grande empresa. Partindo desse pressuposto, é apresentado o *método da startup enxuta*, que é fundamentado a partir de cinco princípios (RIES, 2012):

- 1. Empreendedores estão por toda a parte:** nesse ponto é apresentado que o conceito de empreendedorismo é mais amplo e está bem presente no cotidiano de grande parte da população, pois qualquer um que atua em um ambiente de grande incerteza é um empreendedor.
- 2. Empreender é administrar:** para o autor os dois termos são sinônimos, ele defende que “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas que tem a inovação como base de seu crescimento.

3. **Aprendizado válido:** como a startup faz parte de um cenário de grande incerteza, é fundamental que os empreendedores tenham condições de testar os elementos da sua visão.
4. **Construir - medir - aprender:** a partir dessas ações, cria-se um ciclo de aprendizado, é com esse ciclo que as startups bem-sucedidas conseguem *feedbacks*, e a partir disso aprimoram os seus processos.
5. **Contabilidade para inovação:** faz-se necessário um novo tipo de métrica, que possibilite medir o progresso e definir marcos.

Para Ries (2012), as startups possuem três dimensões: a visão, que é o norte idealizado pelo empreendedor; a estratégia, que é o artifício para alcançar os objetivos, uma vez que é ela que demonstra o panorama de clientes e concorrentes; e o produto, resultado final da estratégia que será implementada, tal como demonstrado na figura 1.

Figura 1: Dimensões da startup I



Fonte: RIES (2012, p. 23)

Ries (2012) entende que o produto deve ser otimizado e passar por mudanças sempre que necessário, a estratégia deve se alterar com menos frequência, e a visão raramente muda, pois é ela que é a guia de todo esse processo, como apresentado pela figura 2 a seguir.

Figura 2:Dimensões da startup II

Fonte: RIES (2012, p. 23)

No contexto de startups, independente do setor ou estágio de maturidade, alguns elementos são comuns, pois todos os empreendedores estão lidando com diferentes atividades simultaneamente, como aprimoramento do produto, relacionamento com clientes e investimento em inovação para a organização não se tornar obsoleta. Para dar base à sua teoria, Ries (2012, p. 13) apresenta a sua definição de startup: “uma instituição humana projetada para criar novos projetos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Segundo o autor, *instituição* muitas vezes pode remeter à burocracia, mas entende que atividades como contratação de pessoal, coordenação de funcionários criativos e criação de uma cultura empresarial que gere resultados são fatores presentes em startups que alcançaram o sucesso. Sobre o *projeto ou serviço* a explicação utilizada pelo autor é ampla e abrange “qualquer coisa que os clientes vivenciam da interação com a empresa”. O autor considera que a palavra *inovação* também deve ser entendida sem restrições, pois é o cerne do sucesso da empresa e pode apresentar diferentes aspectos, desde descobertas originais até a descoberta de um valor até então oculto. Há ainda o *contexto* do qual a startup faz parte. Independente de ser iniciante ou uma empresa grande, a incerteza vai sempre estar presente, juntamente com as alterações constantes.

Segundo da Silva *et al* (2013 *apud* Moreira *et al* 2017), uma startup, de forma geral, é marcada por três características: a maior parte dos empreendedores são jovens, há uma colaboração constante do negócio e atuação da geração Y, que são aqueles nascidos no final da década de 1980 e durante os anos 1990.

Já Taborda (2006) define startups como:

pequenos projetos empresariais, ligados a investigação e desenvolvimento de novas ideias inovadoras. [...] Diferenciam-se, geralmente por serem empresas muito dinâmicas e com potencial de crescimento acelerado que, muitas vezes, resulta da sua ligação às universidades e laboratórios e à utilização e aplicação da sua tecnologia e *knowhow* no mundo empresarial (TABORDA, 2006, p. 312).

A autora ainda explica que devido ao alto potencial de crescimento, esse tipo de negócio consegue atrair investimentos de empresas de capital de risco, mesmo que nos estágios iniciais haja a possibilidade de não se obter lucro. Sousa e Lopes (2016 *apud* Silveira *et al* 2017) definem esse tipo de negócio como sendo uma empresa nova, embrionária, que conta com projetos promissores que possuem conexão com pesquisa, investigação e criação de ideias inovadoras.

Silveira *et al* (2017) explicam a diferença entre os tópicos repetibilidade e escalabilidade. Segundo eles, o primeiro ocorre quando o produto é entregue em escala potencialmente ilimitada, sem que sejam necessárias muitas alterações e que a disponibilidade do produto ou serviço não se altere. O segundo realiza-se quando a startup se desenvolve financeiramente, controlando seus custos e incrementando a lucratividade. Outras características marcantes das startups e que as diferenciam das empresas tradicionais é que esse tipo de negócio, em sua fase inicial, não necessita de um plano de negócio bem estruturado ou de uma análise de viabilidade detalhada. Startups se instalam em um ambiente de incertezas, precisam da inovação como um fenômeno que possibilite oferecer novas experiências aos clientes e há a necessidade de atualizações contínuas para que não perca sua quota de mercado (SILVEIRA *et al*, 2017).

Há ainda aqueles negócios que estão inseridos em nichos de corporações com alto índice de crescimento, na maior parte das vezes estão acima da média do mercado, o lucro cresce de forma exponencial, de forma que o produto ou serviço tenha potencial para crescer por si só e, por essa razão, são categorizados como *scale-ups* (FRIENDSLAB, 2018). Ainda segundo o site, as *scale-ups* são o modelo econômico que mais emprega no Brasil, pois são responsáveis pela geração de, aproximadamente, 50% de novos empregos no país.

A diferença entre esse tipo de negócio e uma grande empresa tradicional persiste no fato de que em uma *scale-up*, o modelo de negócio é escalável, ou seja, com o tempo a margem de lucro é maior se analisadas as despesas e os gastos. Além disso, em torno de 92% das *scale-ups* são PMEs (pequenas e médias empresas), mesmo tendo um crescimento acelerado e contínuo. Não necessariamente o negócio precisa estar relacionado com tecnologia para ser classificado como uma *scale-up*, pode estar relacionado a um nicho da

indústria de construção ou mesmo ao segmento varejista, por exemplo (FRIENDSLAB, 2018). Ademais, o crescimento deve ser sustentável, ou seja, não sazonal. Ser uma *scale-up* é um estágio do ciclo de vida, o que significa que esse tipo de negócio pode não manter o mesmo ritmo de crescimento por toda a sua história (FNQ, 2018).

A Fundação Nacional da Qualidade (2018) ressalta que “há, também, uma diferenciação no perfil do empreendedor, que no caso das *scale-ups* é um profissional que se importa com o impacto que a organização tem na sociedade”, o que está relacionado com uma percepção de que é preciso retribuir, de alguma forma, o apoio recebido ao longo de sua jornada empreendedora.

2.2 O PERFIL DAS STARTUPS RELACIONADO AO PERFIL DO EMPREENDEDOR

Ries (2012) expõe o fracasso que teve com a abertura de sua primeira empresa. O autor conta que a mídia divulga que com perseverança, genialidade, *timing* correto e um ótimo produto será possível alcançar sucesso e fama. No entanto, como conta o próprio autor, essa ideia é falsa. Ele constatou, em sua experiência, que a maioria das startups fracassa, a maioria dos novos produtos não faz sucesso e a maior parte dos novos empreendimentos não consegue alcançar seu máximo potencial. Para se ter sucesso com startups não é necessário apenas ter uma equipe qualificada, mas sim construir o processo correto, um processo que pode ser aprendido e ensinado.

Ries (2012) ressalta que atualmente há mais empreendedores atuando do que em qualquer outro período da história e que durante anos, os empreendedores e os seus problemas singulares destoaram da administração geral, fazendo com que muitos adotassem o método “simplesmente faça”, em uma tentativa de inibir a burocracia e fomentar a criatividade. No entanto, isso levou muito mais a falhas do que ao progresso. O autor defende, ainda, que as teorias apresentadas pela administração tradicional não condizem com o cenário dinâmico e imprevisível das startups.

Blank (2012) descreve que as atividades em uma grande empresa se formam em torno de um mercado já existente, tendo como base pontos já conhecidos, como os clientes, suas necessidades, em que mercado estão situados e a concorrência. No entanto, no contexto das startups um cenário diferente se torna presente, pois só é possível tentar inferir quem são os clientes e onde eles estão e, a única certeza em um primeiro momento, é a visão do produto. Consequentemente, a meta do desenvolvimento de clientes é encontrar o mercado para o

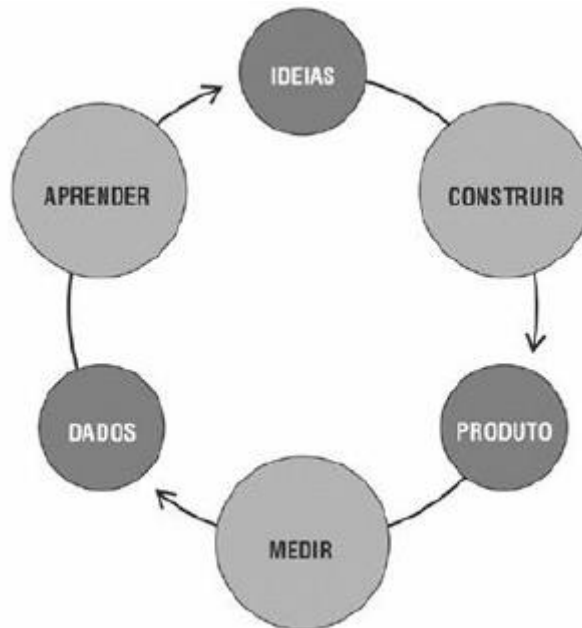
produto e não desenvolver ou restringir as especificações tendo por base um mercado já conhecido. “Essa é uma diferença fundamental entre as grandes empresas e a maioria das startups” (BLANK, 2012, p. 40).

Como o contexto das startups está conectado ao risco e à criação de um modelo de negócio inovador, não há um exemplo a ser seguido, um modelo já criado que funcione e que possa ser usado para nortear as estratégias da organização nascente. Segundo Ries (2012), na maioria das vezes o empreendedor inovador não tem como medir o progresso, saber se o que está sendo desenvolvido está dentro do orçamento e se há efetivamente clientes para o novo produto ou serviço. O autor relata que muitas vezes o que o consolava durante esse percurso de encontrar o modelo ideal era que, no mínimo, ele e sua equipe estavam aprendendo algo de importante. A grande questão nessa temática é que muitas vezes o aprendizado pode ser usado como uma justificativa para um resultado não satisfatório, mas, como ressalta Ries (2012), a aprendizagem é um consolo inútil para aqueles que fazem o aporte, para o gerente do banco que irá fazer o financiamento e até mesmo para os funcionários, que seguem seu líder para um caminho até então desconhecido.

Mesmo assim, é a aprendizagem que leva à inovação, pois é ela que irá apontar os elementos da estratégia que estão funcionando e aqueles que devem ser medidos através de outro indicador. Ries (2012, p. 34) demonstra que no modelo da startup enxuta, um conceito relevante é o da *aprendizagem validada* que “não é uma racionalização depois do fato ou uma boa história elaborada para ocultar o fracasso. É um método rigoroso para demonstrar o progresso quando um empreendedor está pisando no solo da extrema incerteza no qual as startups crescem”. Esse conceito se aplica nas melhorias positivas que podem ser utilizadas nas métricas principais da startup.

Pode-se ainda aliar essa ideia com a perspectiva do pensamento enxuto, que levou empresas como a Toyota a dominarem setores inteiros da economia, tendo por base eliminação de esforços que não geram ou criam valor para o cliente e dando ênfase na satisfação ou superação das expectativas do público alvo. Nesse contexto, é coerente usar a ideia de MVP (*Minimum Viable Product*) que, segundo Ries (2012, p. 58), “é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir – medir – aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento”, como apresenta a figura 3. Esse ciclo está no cerne do modelo da startup enxuta, pois através dele é possível minimizar o tempo total de aprendizagem. Ries (2012) ressalta que a essência da direção de uma startup é concentrar energia na minimização do tempo total que é gasto nesse ciclo de *feedback*.

Figura 3: Ciclo de feedback construir – medir - aprender



Fonte: RIES (2012, p. 57)

O MVP não é a entrega de um produto inacabado ou sem funcionalidade, pois na verdade ele é um protótipo da solução que a startup busca apresentar, é o teste da viabilidade da solução através da visão do consumidor, uma vez que é ele que irá indicar se há ou não receptividade de mercado. Ries (2012, p. 57) entende que a startup é “uma catalisadora que transforma ideias em produtos. À medida que os clientes interagem com os produtos, geram feedback e dados. O feedback é tanto qualitativo (...) como quantitativo (...).”

O autor enfatiza que criar um efetivo MVP requer dedicação e há a necessidade de medir o impacto causado por ele. Quando uma startup inicia a fase medir, é de fundamental importância que haja uma análise crítica da equipe, pois se faz mais relevante desenvolver algo que solucione o problema de um dado segmento, do que aquela proposta estar dentro do orçamento e do período que deve ser entregue. Visando evitar esses enganos, Ries (2012) desenvolveu um método conhecido como *contabilidade para a inovação*, que é uma estratégia que busca medir se os esforços que estão sendo feitos para delimitar o modelo de negócio estão sendo efetivos ou não, ou seja, desvendar se o empreendedor está obtendo aprendizagem validada. O autor também ressalta a importância de se criar *marcos de aprendizagem*, pois eles poderão avaliar os progressos de forma precisa e objetiva, também são uma alternativa de demonstração de resultado para possíveis gerentes ou investidores.

Visando uma melhor compreensão do perfil empreendedor, Mintzberg *et al* (2010) cita a definição do espírito empreendedor de acordo com a perspectiva de diferentes autores. O quadro 1 a seguir elucida quais são elas.

Quadro 1: Definição de Empreendedor

Autor	Definição	Autor	Definição
Schumpeter (1950:84)	O empreendedor é a pessoa que tem a ideia do negócio, não aquele que investe o capital inicial. Para esse autor a pessoa deixa de exercer uma função empreendedora quando não mais executa inovações.	Peter Drucker (1970:10)	Essa atitude empreendedora é a própria administração: “Central à empresa é... o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico. E a empresa é uma instituição empreendedora...”.
Knight (1967)	O espírito empreendedor é sinônimo de grandes riscos e convivência com a incerteza.	Cole (1959)	Há quatro tipos de empreendedores: o inventor calculista, o inovador inspirativo, o promotor superotimista e o construtor de um empreendimento forte.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mintzberg *et al* 2010

Segundo Mintzberg *et al* (2010, p. 133), “embora o ‘espírito empreendedor’ fosse originalmente associado com os criadores de seus próprios negócios, a expressão foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, proativa e determinada nas organizações”. O autor ainda cita algumas características atribuídas à personalidade empreendedora, tais como forte necessidade de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados.

Com relação à “orientação estratégica”, Stevenson e Gumpert (1956 *apud* Mintzberg *et al* 2010) comparam características do empreendedor com as do administrador. Para os autores, o primeiro está diretamente conectado com as mudanças que possam gerar uma oportunidade favorável e suas ações tendem a ser “revolucionárias”, enquanto o segundo quer preservar os recursos disponíveis e reage às possíveis ameaças de forma defensiva, buscando neutralizá-las; suas atitudes são “evolucionárias” e “com longa duração”.

Diante disso, Mintzberg *et al* (2010) sugerem algumas características que abordam a personalidade do empreendedor na geração de estratégias, são elas:

1. No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades.
2. Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal.

3. A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza.
4. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.

A próxima sessão irá abordar a temática relacionada a estratégia e buscará compreender como essa prática é realizada em um contexto marcado pelas incertezas, como ocorre no cenário das startups.

2.3 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA STARTUP

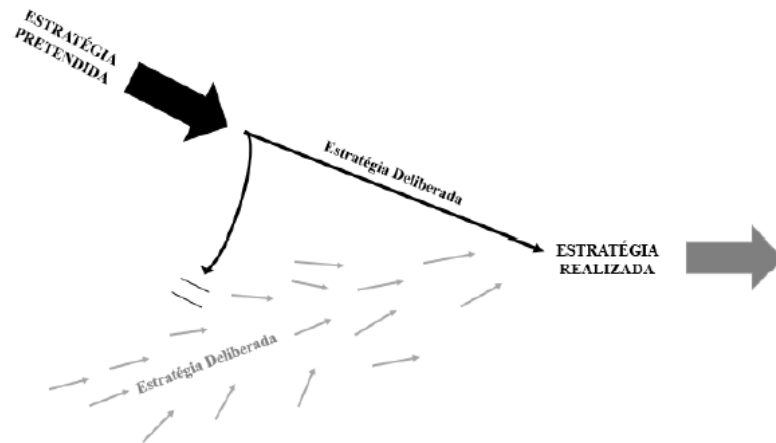
O estudo da estratégia é muito amplo e é abordado de acordo com diferentes pontos de vista. Na área militar, por exemplo, estratégia está ligada a um plano de guerra e na área da gestão normalmente é considerada um meio para assegurar o alcance da visão e dos objetivos da empresa. Dado esse contexto, a seguir são apresentadas cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – segundo a visão de Mintzberg *et al* (2010).

1. **Estratégia como Plano:** é algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas através de ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente;
2. **Estratégia como Pretexto:** nesse contexto é “manobra específica” para superar um oponente ou concorrente, como uma empresa que anuncia a criação de um novo galpão com o objetivo de evitar que a concorrência se fortaleça;
3. **Estratégia como Padrão:** surge em atividades rotineiras das empresas, e que por trazerem um resultado satisfatório se tornam um padrão ao longo do tempo;
4. **Estratégia como Posição:** outra definição é que a estratégia é uma posição, especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”;
5. **Estratégia como Perspectiva:** na estratégia como perspectiva, seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

Ainda de acordo com as ideias de Mintzberg *et al* (2010), se faz necessário distinguir estratégias deliberadas e emergentes, sendo a primeira aquela em que as intenções que

existiam previamente foram realizadas. Já as emergentes são aquelas que se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas, como retrata a figura 4.

Figura 4: Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG *et al* (2010, p. 26)

Os autores relatam que na Escola Empreendedora, a perspectiva estratégica deixa de ter características coletivas e culturais para adotar uma abordagem mais pessoal, ou seja, nessa escola a organização é diretamente influenciada pelas ideias de um indivíduo e da perspectiva dele diante da realidade. Diante dessa definição, o empreendedor fica flexível para adaptar seus planos de acordo com suas experiências.

Ries (2012, p.61) defende que “a estratégia empresarial tradicional é excelente para ajudar os gerentes a identificar com clareza que suposições estão sendo feitas num negócio específico”. Já em um contexto empreendedor, o autor ressalta que o primeiro desafio é construir uma organização que seja capaz de testar as suas suposições continuamente e, em um segundo momento, a dificuldade é realizar testes sem perder o foco que constitui a visão geral da empresa. O autor ainda explana que um ponto de vista interessante para se adotar em uma startup é uma síntese entre a visão da empresa e o que os clientes aceitariam, ou seja, não ceder ao que o cliente quer ou determinar a ele o que deve receber. Ries (2012) ressalta que a partir do momento em que as necessidades do cliente são compreendidas e consideradas pela empresa, os produtos são aprimorados e as métricas base do negócio também se alteram.

Relacionando as definições de estratégia apresentadas por Mintzberg *et al* (2010) com os estudos de Ries (2012, p. 27), que aponta que “a maioria das ferramentas da administração

geral não são projetadas para florescer no solo adverso de extrema incerteza, no qual as startups vicejam”, pode-se assinalar que a estratégia utilizada pela grande maioria desses empreendedores é a emergente, que nasce das relações do dia a dia, sem fazer planos, possibilitando mudanças e adaptações durante o processo e pode ser concomitantemente considerada deliberada no que se refere a visão do empreendedor e na forma com que ela é implementada.

Ries (2012) também salienta que o papel da estratégia para as startups é ajudar a descobrir as perguntas certas a responder, uma vez que para encontrar o modelo de negócio ideal desse tipo de empreendimento, é necessário que experimentos sejam realizados, pois cada circunstância é única.

2.4 APRIMORAMENTO DO MODELO

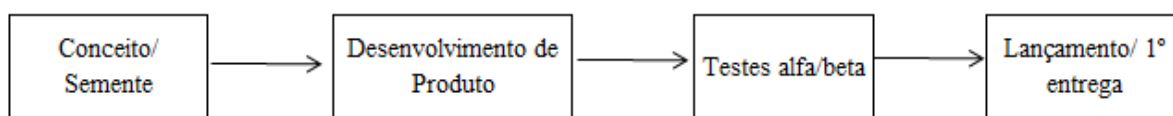
Os tópicos apresentados a seguir terão por base a perspectiva exclusiva do autor Steve Gary Blank (2012), estudioso considerado referência no assunto em questão.

2.4.1 Desenvolvimento do produto

Blank (2012) ressalta que para se obter sucesso com uma startup é fundamental ouvir os futuros consumidores e ir a campo compreender suas reais necessidades antes dos funcionários se comprometerem com uma estratégia pré-determinada e com especificações do produto. Em muitas empresas a realidade é que as metodologias utilizadas para lançamentos de produtos dão ênfase em atividades internas. Embora as informações obtidas de interações com o público alvo possam ser um ponto de verificação para o processo. Segundo o autor:

a diferença entre vencedores e perdedores é simples. Produtos desenvolvidos com um gerenciamento orientado para os consumidores rápida e frequentemente vencem. Produtos lançados com uma estrutura de marketing e vendas que apenas tangencia o processo de desenvolvimento perdem. É simples assim. (BLANK, 2012 p. 3).

O autor ainda apresenta um diagrama de desenvolvimento do produto que, segundo ele, se tornou uma ferramenta multiuso para o cronograma dos gestores de startups, podendo ser utilizada para planejamento e orçamento. A figura 5 a seguir elucida esse fato.

Figura 5: Diagrama do desenvolvimento de produto

Fonte: BLANK (2012, p.8)

Na etapa do conceito/ semente, os empreendedores aliam a paixão com a visão e as transformam nas ideias chaves da empresa. Em seguida, questões relacionadas ao produto precisam ser definidas, como: qual é o conceito do produto ou serviço? quais são os diferenciais ou benefícios? Em um segundo momento, se faz necessário averiguar quem são os clientes e onde eles podem ser encontrados.

Pesquisas estatísticas e entrevistas com potenciais clientes possuem um papel fundamental nessa fase. Posteriormente, é necessário averiguar como o produto ou serviço chegará às mãos dos clientes e quais são os potenciais concorrentes, e traçar o primeiro mapa de posicionamento. Nessa segunda fase de desenvolvimento do produto, os departamentos são formados e a companhia começa a se especializar por funções, por exemplo, a engenharia dá ênfase no *design* do produto e em suas especificações, enquanto o marketing refina a proporção de mercado que havia sido definida no plano de negócio. Blank (2012) aponta que nas startups que são bem organizadas (aquelas com sentido de processo), as equipes elaboram um ou dois grupos com foco no mercado e ainda documentos de requisitos de marketing, para serem devidamente repassados a engenharia.

Nos testes alfa/beta, os departamentos já estão bem organizados, a engenharia atua com um reduzido grupo de usuários externos à empresa, visando se certificar de que o produto funciona perfeitamente; o marketing cria um plano de comunicação e cria materiais para auxiliar na venda; o setor de vendas fecha o primeiro grupo de clientes voluntários para testar a ferramenta (beta), além disso, a estrutura de vendas é ampliada. Por fim, espera-se que nessa etapa que os investidores estejam satisfeitos com os resultados obtidos, e o CEO aprimora o seu levantamento de recursos financeiros.

No lançamento/primeira entrega, o produto já deve funcionar minimamente e a empresa amplia as suas despesas, uma vez que a equipe de vendas possui alcance nacional, o marketing está no ápice e a imprensa é acionada para divulgar a nova solução. Blank (2012) relata que esse modelo focado no produto é usado por diversas startups para levar seus produtos ao mercado. No entanto, o autor entende que esse modelo possui falhas, como

“aplicar o diagrama de desenvolvimento de produto para o desenvolvimento de clientes é como usar o relógio para medir a temperatura. Os dois mensuram algo, mas não aquilo que você quer”. (BLANK, 2012, p. 16). Outro equívoco, segundo o autor, está na nomenclatura, que retrata o desenvolvimento do produto, não de um modelo de marketing ou aquisição de clientes, por exemplo.

Outros erros recorrentes no contexto das startups que são apresentados pelo autor estão relacionados ao fato de que muitas delas desenvolvem o produto ou serviço, mas não tem o mercado consumidor para tal; tem como foco único a data da primeira entrega, ou seja, o cronograma de trabalho é feito de trás para frente, sendo o lançamento do novo produto que dita o ritmo de trabalho, e essa data indica que o produto ou serviço está “pronto”, ou seja, não há uma compreensão verdadeira das necessidades do cliente ou como anunciar e vender para eles. Blank (2012, p. 13) diz que, nesse caso, “o modelo de desenvolvimento de produto está tão direcionado para a construção e a entrega do produto, que ignora inteiramente o processo que chamo de *descoberta do cliente* – de fato, um erro fundamental e fatal”.

No contexto das startups é comum a máxima “faça isso e faça depressa”, que leva a uma ênfase na execução em vez de no aprendizado e na descoberta. No entanto, essa percepção pode causar falhas, pois antes da venda de um produto ou serviço ser concretizada se faz necessário anteriormente reflexões que direcionem a um entendimento das necessidades do público alvo, deixando assim de haver apenas uma execução, para criar também aprendizado e descobertas

Além desse contexto, há aqueles empreendimentos que escalam prematuramente. Blank (2012) relata que isso ocorre pois os gestores das startups se orientam por documentos de execução, como plano de negócios e modelos de desenvolvimentos, que estimulam o gasto e novas contratações como se o sucesso já estivesse assegurado, o que, aliado ao fato de não haver marcos que alertem aos empreendedores que há a necessidade de revisar a estratégia ou readequar o produto ou serviço, levam a execução de um “plano” sem avaliar o retorno que é dado pelos primeiros clientes. O autor resume os possíveis erros no desenvolvimento de produtos da seguinte forma:

- O diagrama do desenvolvimento de produto pode erroneamente ser usado como base para orientar atividades que não se relacionam com a evolução do produto, tais como descobrir o cliente e o mercado;
- O desenvolvimento de clientes é coordenado pelo mesmo cronograma do desenvolvimento de produtos;

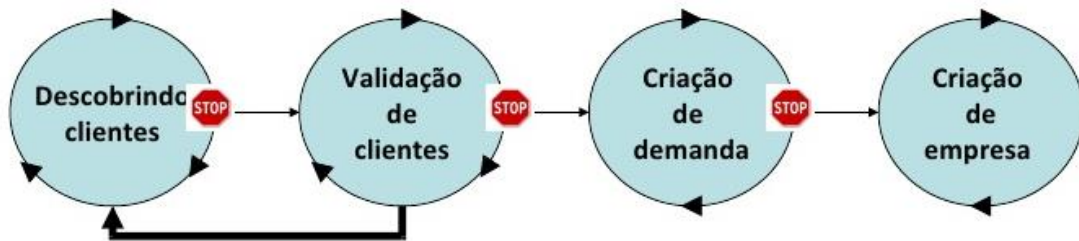
- O entendimento de que todos os tipos de startups e todos os novos produtos terão as mesmas taxas de aceitação e adoção a partir da primeira entrega ao mercado;
- As startups enfrentam grande pressão por parte dos investidores para se tornarem rentáveis, o que leva muitos empreendedores a criarem previsões financeiras e de mercado irrealistas.

Blank (2012, p. 25) expõe que em muitas startups um processo recorrente é: contratar os melhores talentos e dizer a eles “vão descobrir quem quer comprar isso aqui e vendam logo um monte. Avisem quando tiverem acabado, mas mantenham-se vagos e balancem muito as mãos quando perguntarem a vocês se estão evoluindo”. O autor defende que para o desenvolvimento de clientes ser efetivo, as startups devem ir muito além. Se faz necessário ter um processo definido, com marcos mensuráveis para a descoberta do cliente, evolução do mercado e validação do modelo de negócios. O desenvolvimento de clientes não substitui o desenvolvimento de produtos; ambos devem ocorrer em paralelo para o bom funcionamento da startup. Enquanto o primeiro grupo dá ênfase nas atividades relacionadas ao cliente fora da empresa, o segundo grupo está focado nas atividades do produto que são desenvolvidas internamente.

2.4.2 Desenvolvimento de clientes

De forma geral, as grandes empresas criam produtos para clientes e mercado já conhecidos, enquanto as startups começam por especificações de produtos conhecidos, e formam seu desenvolvimento de produtos a clientes até então desconhecidos. “Nas grandes companhias as especificações do produto são orientadas pelo mercado; nas startups, o marketing é orientado pelo produto” (BLANK, 2012, p. 40). Em ambos, a equipe de desenvolvimento de produtos e clientes devem trabalhar de forma conjunta. Para desenvolvimento de clientes Blank (2012) propôs o modelo tal como apresentado na figura 6.

Figura 6: Modelo de Desenvolvimento de Clientes



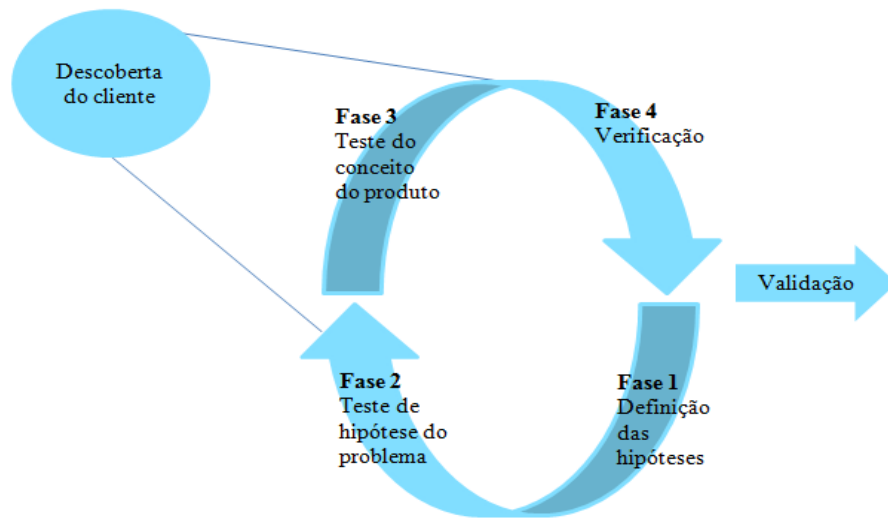
Fonte: Blank (2012, p. 46)

No modelo de desenvolvimento de clientes, existem quatro etapas bem definidas: descoberta do cliente, validação pelo cliente, geração de demanda e estruturação do negócio. Cada uma delas possui objetivos específicos e o processo como um todo possui uma meta: “provar que existe um negócio escalável e rentável para a startup. É isso que transforma um negócio não lucrativo em um empreendimento rentável... Para chegar lá, você precisa não apenas de uma visão, mas de um processo” (BLANK, 2012, p. 42).

O autor revela que a meta geral da etapa de descoberta do cliente é converter as suposições iniciais dos fundadores sobre o mercado e os potenciais clientes em fatos, devido a isso, a atividade primária é se colocar diante dos consumidores. Apenas posteriormente a essa questão, será possível constatar se a visão foi validada ou não. Uma estratégia que a princípio demonstra ser fácil de ser executada, segundo o autor, apresenta uma quebra de paradigmas para os profissionais de marketing com relação ao gerenciamento de produtos. Isso ocorre pois Blank (2012) orienta que o produto deve ser desenvolvido para alguns, não para todos.

Tendo por base a teoria utilizada, é relevante dar luz às quatro fases de descoberta do cliente, que devem ser utilizadas após a adesão e comprometimento do conselho e da equipe. A figura 7 demonstra quais são elas:

Figura 7: Descoberta do cliente: visão geral do processo



Fonte: Blank (2012, p.53)

Segundo o autor na fase 1 são expostas as hipóteses implícitas na visão da corporação, as quais se referem ao produto, mercado, demanda e concorrência, por exemplo.

Na fase 2, a meta é testar as suposições e, para isso, deve-se entender os clientes e os problemas que possuem, concomitantemente a isso, um trabalho relacionado à compreensão do fluxo da operação, da estrutura e das necessidades do produto é realizado. Com essa etapa concluída o próximo passo é internalizar os aprendizados e atualizar a empresa quanto à percepção captada.

Na etapa de teste do conceito de produto, o objetivo principal é compreender exatamente as características do produto que resolvem o problema do público-alvo. Complementarmente a essa fase, está se realizando a validação completa do modelo de negócio, a qual é caracterizada por possuir clientes que valorizam verdadeiramente a solução proposta, ou seja, que consideram o produto como “tem que ter”. Outras ações igualmente relevantes são a confirmação do preço ideal, a estratégia, o canal, o processo e também o ciclo de vendas, além de definição de quem é o cliente que “paga a conta”.

A conclusão desse processo se dá com a fase 4, a qual tem como resultado principal “as entregas do passo da descoberta do cliente: um documento com a definição do problema, um documento ampliado com os requisitos do produto, um plano atualizado de vendas e receitas e um plano consistente para o produto e o negócio”. (BLANK, 2012, p. 54). De posse dessas constatações, o empreendedor tem condições de determinar se é necessário coletar

mais informações sobre o processo ou se já é possível realizar vendas para clientes visionários, que são aqueles que farão um primeiro uso da solução proposta.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem natureza qualitativa que, de acordo com Richardson *et al* (2007 *apud* Zanella 2009), tem por base análises que não utilizam métodos estatísticos para apurar os dados obtidos. Pode-se caracterizar ainda como explicativo, uma vez que “têm preocupação central de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”. (GIL, 1989, p. 47). O método aplicado foi o estudo de caso e para a coleta de dados foram utilizadas entrevista semiestruturada e análise documental.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, Gil (2007 *apud* Zanella 2009) classifica as pesquisas em dois grandes grupos: aquelas que são consideradas como “fonte de papel” e o segundo grupo que se utiliza de “fonte de gente”. O estudo de caso se enquadra nesse segundo grupo, uma vez que é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa e, por essa razão, tem grande profundidade e pequena amplitude, como explica Zanella (2009). De acordo com Yin (2001 *apud* Zanella 2009, p. 86), um estudo de caso é uma investigação empírica que “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados”. Esse conceito justifica a escolha do método de estudo para representar o caso a ser analisado, pois a startup pesquisada é singular, na medida em que atua no mercado há sete anos e ainda não encontrou o seu modelo ideal.

Visando compreender quais fatores mantiverem o negócio durante sete anos como uma startup, não uma *scale-up*, realizou-se uma entrevista semiestruturada com os gestores para compreender a percepção deles. A escolha desse método se justifica, pois segundo Lüdke e André (1986, p. 34 *apud* OLIVEIRA, 2018, p.12), a vantagem dessa técnica em relação às demais “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Foram realizadas duas entrevistas com o Sr. Clume e a Sra. Fonseca, sócios da startup. A primeira ocorreu no mês de junho e teve como objetivo compreender a história do Mais.im. A segunda realizada em, agosto, almejou entender os motivos que limitaram o alcance da escala até então.

A análise documental se faz necessária visto que documentos oficiais foram utilizados para embasar a compreensão do problema de pesquisa estabelecido. Segundo GIL (1989,

p.73), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos de pesquisa”.

Com relação à técnica de análise e interpretação dos resultados, o método escolhido foi a análise de conteúdo por se caracterizar como

um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens. (OLIVEIRA, 2008, p. 570)

Os tópicos a seguir referentes ao Mais.im e a percepção dos gestores, tem por base as entrevistas realizadas com os empreendedores da startup em questão.

4 APRESENTAÇÃO DA STARTUP E ANÁLISE DOS RESULTADOS

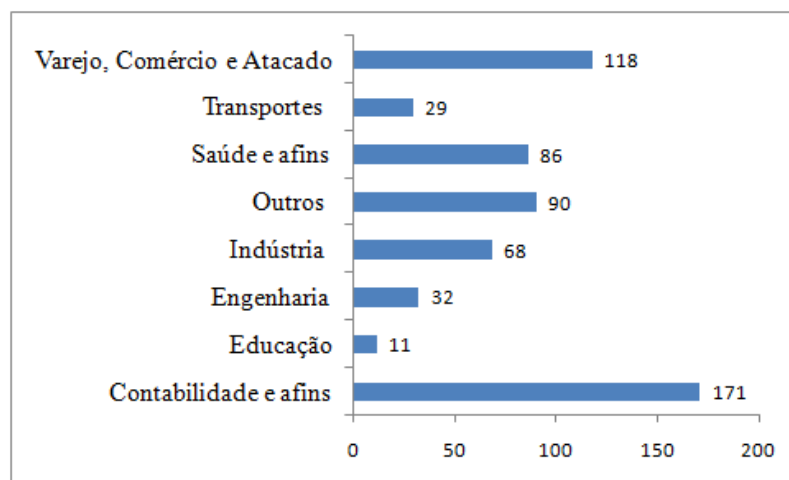
Nessa sessão serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com os empreendedores da startup. O tópico a seguir teve por base as informações coletadas na entrevista de julho, e o assunto relacionado a temática da percepção dos gestores foi captado em agosto.

4.1 A STARTUP

A empresa foi registrada como Moblife Tecnologia e Comunicação Ltda. O produto é conhecido por Mais Comunicador, no entanto, esse nome não era o mais adequado para uma possível internacionalização da empresa. Mesmo com isso os clientes se adaptaram, então os gestores tentaram emplacar o nome Mais.im. Sendo que “im” é oriundo de *instant message* e “mais” é um radical curto e fácil de ser entendido em outros países. Ou seja, a razão social é Moblife Tecnologia e Comunicação Ltda, mas o que é trabalhado na imagem do produto é Mais.im. Esse é um ponto estratégico, pois o nome Moblife já é utilizado por outra empresa.

A base atual de usuários é formada majoritariamente por aqueles que adquiriram a solução quando o empreendimento estava atuando a poucos anos no mercado. A figura 9 a seguir demonstra as áreas de atuação dos clientes.

Figura 8: Áreas de atuação dos clientes



Fonte: Mais.im

Apurando os dados da figura é possível perceber que 19,5% dos clientes são oriundos do Varejo, Comércio e Atacado; 4,8% setor de Transporte; 14,2% Saúde e afins; 14,9% Outros; 11,2% Indústria; 5,3% Engenharia; 1,8% Educação e 28,3% Varejo, Comércio e Atacado.

O sistema hoje atua em diferentes estados do país e há uma gama muito diversificada de segmento de clientes que o utilizam. Em termos de valor financeiro, há um grande cliente da área de educação que usa o serviço de uma forma muito ampla e atípica e, por isso é um importante *ticket* para a empresa, ou seja, gera uma importante margem de lucro. Mesmo assim, já foi feita uma pesquisa na área de educação e se constatou que esse não é o melhor segmento para agregar valor, até pela concorrência e pelas demandas que existem. Há também os clientes da área de saúde, que representam 14,2% da base e fazem parte de diversos segmentos desse setor.

Pensando nessa porcentagem de clientes e nas possíveis perspectivas de crescimento, os colaboradores internos realizaram um estudo que trouxe algumas informações. Na área de saúde dando foco só em hospitais existem no Brasil 6.500, sendo que desses 4.400 são particulares, o que torna esse um setor atraente para a startup. Um ponto de diferenciação do comunicador nesse cenário é que não existe uma ferramenta que faz para o seguimento de saúde o que o Mais.im propõe, que é integrar toda a comunicação da empresa em uma única plataforma, e, por conta disso, atualmente eles estão validando se há a necessidade de entrar nesse mercado de forma isolada ou integrado com outros sistemas que já são utilizados nesses hospitais particulares. Além disso, na área de saúde há um *delay* de cerca de cinco anos com relação ao resto do mercado, uma vez que é um setor conservador com relação a inovação. Então caso a empresa decida optar por esse setor ainda levará um tempo para se conseguir um crescimento mais acelerado.

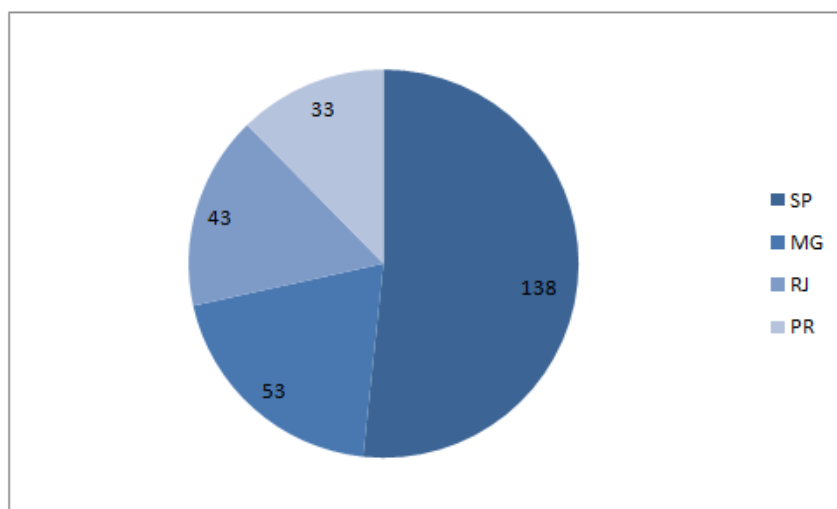
Hoje há três hospitais na base de clientes. Na área de saúde em geral, o volume já é mais consistente. Caso cada hospital faça uma indicação esse número dobrará nesse ano. Dado esse cenário, a tendência da equipe é ainda escolher um setor dentro do hospitalar e entender as demandas dele.

Outro fator relevante é que dentro da própria base há redes de hospitais, possibilitando assim indicações e *feedbacks* de pontos de melhoria do Mais.im nesse segmento. Há também uma rede de contatos forte que é aberta para conversas; o fato da cidade de Juiz de Fora ter um grande volume de hospitais e clínicas; a referência que a cidade é para a área de saúde na região; a tendência de nascimento de outras *startups* direcionadas para esse segmento e a existência de aceleradoras exclusivas para a área de saúde. Juntos, todos esses fatores criam

um cenário otimista de crescimento para o comunicador. Mesmo com isso, é preciso atentar para os principais concorrentes, que são as atuais ferramentas de comunicação usadas nesse tipo de empresa, como o Slack, Skype e Hangouts, sendo todos internacionais.

Com relação à localização dos clientes atuais a figura 10 por sua vez apresenta alguns dados:

Figura 9: Estados de localização dos clientes



Fonte: Mais.im

De acordo com as informações da figura é possível dizer que 51,7% dos clientes se situam no estado de São Paulo; 12,4% estão no Paraná; 16,1% no Rio de Janeiro e 19,9% em Minas Gerais.

Sobre a estrutura societária são dois sócios, a Sra. Fernanda Cristina Costa Fonseca e o Sr. Márcio Franco Clume, cada um com metade do negócio. Além disso, há um investidor anjo que pode entrar com 10% nessa sociedade caso tenha interesse. De acordo com o contrato assinado, esse investidor tem até dois anos para se decidir quanto à entrada na sociedade, prazo que já está chegando ao fim. Nesse momento, ele não participa das decisões estratégicas da empresa, o que poderá ocorrer caso ele se torne sócio. Atualmente, as decisões são tomadas entre os dois sócios e há uma divisão das tarefas para facilitar esse processo. A Sra. Fonseca é responsável pela área de gestão e pelo gerenciamento de uma forma geral, enquanto o Sr. Clume é responsável pelo produto, tecnologia e infraestrutura.

Sobre a formação desses sócios, o Sr. Clume é formado em Engenharia Elétrica, tem Especialização em Produção de Software pelo Softechs (programa já extinto do Governo Federal) e tem Mestrado em Automação e Controle Industrial pela Universidade Federal de

Juiz de Fora. A Sra Fonseca tem curso técnico do Sebrae em Administração, optou por voltar um ano do científico para fazer quatro anos de forma integral pelo Sebrae e posteriormente cursou Relações Públicas e Pós Graduação de Gestão de Negócios no Contexto Empreendedor.

A estrutura da empresa é formada pela área de suporte e atendimento ao cliente, que também apóia a área administrativa e faz pesquisas para novos projetos. Três colaboradores atuam nessa área. Uma pessoa trabalha na área estratégica e administrativa, fazendo o levantamento de informações sobre o *product market fit*⁴, relacionamento com clientes e evolução do produto e outros dois colaboradores cuidam da parte de tecnologia do produto, sendo que um coordena o trabalho e outro atua na estrutura do parceiro de São Paulo. Com essa distância entre a equipe se está testando a possibilidade de trabalhos remotos serem realizados.

Sobre a relação com o parceiro externo, a Sra. Fonseca acrescenta: “A gente já entendeu que somos negócios diferentes, culturas diferentes, eu antes da gente definir o segmento de saúde quando estávamos testando segmentos mais abertos, eu participava todo dia de manhã da reunião comercial dele. Então isso tudo agrega, o que eu ainda não posso ter ainda por causa de estrutura eu vou lá e bebo um pouco na fonte dele, então isso me ajuda em gestão”.

Sobre a forma com que os funcionários do empreendimento se organizam, há duas vertentes, uma diretamente relacionada ao software Mais.im e outra paralela a isso que realiza atividades de levantamento de hipótese para direcionar a ferramenta com todas as suas características para o segmento da saúde, com um foco específico para hospitais. Há o perfil de comunicador com o chat e todas as suas funcionalidades na parte de gestão e ainda foi identificado que dentre os vários segmentos de clientes atendidos existem alguns através dos quais é possível gerar mais valor e criar uma maior dependência do serviço.

Algumas dificuldades do Mais.im estão relacionadas ao fluxo de informação dentro da própria empresa, pois muitas vezes os sócios tomam decisões informalmente e isso não é formalizado para os outros membros da equipe. Esse contexto se alia ao fato do *product market fit* ainda não estar bem definido. Com isso as estratégias adotadas mudam

⁴Segundo o site da empresa Outbound Marketing é o que será vendido aliado a quem será vendido, o resultado dessa equação é o lucro.

constantemente; antes processos eram criados, mas não se sabia a direção exata para onde eles estavam levando. Outro ponto é a questão do *churn*⁵ que é mais acentuado no período de renovação dos planos anuais. Essas renovações ou cancelamentos do serviço acontecem normalmente nos meses de junho, julho e agosto.

Há ainda a importância de a equipe entender o significado do trabalho a distância, uma vez que os gestores passaram três meses longe da sede da empresa e isso causou rupturas na comunicação. Para suprir isso, atualmente os colaboradores tentam entender quais são os pontos de melhoria e buscam recrutar pessoas que saibam trabalhar remotamente e que não possuam uma dependência física, almejando assim que o processo seja aprimorado em caso de um novo distanciamento dos gestores. Outro desafio nesse contexto é entender se essa forma de gerar receita a distância é um empecilho para os clientes.

Quanto à parceria com o investidor anjo, ela se estabelece, pois ele possui uma empresa que é um sistema de gestão de *tickets* que atende os setores de tecnologia da informação que precisam gerenciar as demandas internas e externas que chegam para o atendimento. Sendo assim, a solução da startup estudada, juntamente com a organização do investidor, desenvolveram uma integração completa do Mais.im com essa ferramenta. A empresa do investidor substituiu o chat que havia antes pela tecnologia do SaaS, criando mais uma forma de receita para o Mais.im.

Percebeu-se ainda que na área de saúde há uma possibilidade desses sistemas trabalharem em conjunto. Nesse segmento há muita regulamentação da forma com que a informação é tratada, o que faz com que as ferramentas abertas não consigam ganhar força nesses lugares e é nesse ponto que o Mais.im está tentando se especializar para atendê-los.

Com o intuito de apresentar um panorama geral da história da startup desde a sua criação até os dias atuais, a figura 10 a seguir ilustra o que já foi feito e os resultados alcançados:

⁵ Segundo o site da empresa Resultados Digitais é uma métrica que indica o quanto a empresa perdeu de clientes ou receitas.

Figura 10: Timeline Mais.im



Fonte: Mais.im

4.2. O MAIS.IM

O Comunicador surgiu em 2011 de uma demanda identificada na empresa em que um dos sócios trabalhava. Inicialmente o serviço foi oferecido de forma gratuita, e isso foi um fator crucial para que o mercado conhecesse a proposta. Posteriormente o valor que os clientes enxergaram na solução fez com que o produto fosse rentável quando deixou de ser grátis. Em um dado momento o Mais.im pôde ser considerado como uma *commoditie*, ou seja, um produto com um potencial de inovação limitado. Além disso, durante alguns anos os empreendedores não conseguiam olhar para um seguimento e o escolher, sendo assim, a solução se tornou genérica para diversas empresas. Mesmo com isso, os empresários sabiam o que não queriam: ser um “software de prateleira”, como eles mesmos dizem.

A partir disso, puderam testar a aderência dos consumidores à solução, uma vez que ele foi disponibilizado inicialmente de forma gratuita. Posteriormente a essa etapa, averiguou-

se um modelo de publicidade em cima do volume, mas essa tentativa não alcançou o resultado esperado. A partir disso, o software transformou-se em um modelo pago, começando com a assinatura dos novos usuários, o que não evoluiu e, por conta disso, o modelo gratuito passou a ser limitado para todos os clientes. Com essa ação, um terço da base dos utilizadores do Mais.im foi convertida em clientes pagantes.

Atualmente o Mais.im é caracterizado como um SaaS (*Software as a Service*) e se propõe a integrar toda a comunicação de uma empresa e atender o cliente com uma única plataforma, sendo que o núcleo é o chat. Esse chat possui uma camada de controle que é interessante para as empresas, pois o serviço não é como o WhatsApp que é uma ferramenta aberta que possibilita troca de mensagens sem um direcionamento específico. O Mais.im tem ainda a figura do administrador que é aquela pessoa que controla quem pode conversar com quem dentro da plataforma e tem permissão de auditar o histórico de conversas e limitar recursos, por exemplo. Na visão do Sr. Clume é isso que torna o serviço atraente para os clientes, o fato de não ser um comunicador aberto, ter outros recursos como voz e vídeo, conferência e armazenamento e ainda a “camada” de segurança.

A respeito da comercialização, basicamente a equipe está vendendo via indicação. Um cenário comum é um funcionário que mudou de empresa e decidiu levar a solução para o novo ambiente de trabalho ou indicação de uma organização para outra. Na maior parte das vezes, esse novo usuário cria uma conta de teste e, caso goste do sistema, efetua a assinatura. Novos clientes chegam também a partir da busca orgânica, ou seja, pela pesquisa via site. No momento não há o investimento em comunicação de marketing, pois a empresa está testando a melhor forma de captar clientes e entende que seria um desperdício de recursos utilizarem métodos que possam não gerar resultados.

4.3. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Uma das principais dificuldades do empreendimento hoje é ter foco, analisar a base de clientes e saber escolher o setor mais rentável. A Sra. Fonseca relata que: “olhar para a sua base e falar que você atende dez segmentos e ter que escolher um só. Isso para um empreendedor dói. Então quando a gente conseguiu virar a chave do foco já foi um ponto legal, o primeiro desafio, já tem sete anos que a gente tá querendo achar esse foco”. Estudos realizados internamente apontaram que os hospitais poderiam ser o segmento ideal. Para confirmar essa hipótese, é necessário, ainda segundo a percepção da empreendedora, identificar a melhor estratégia de venda, sendo ela presencial ou online, para que seja possível

aos empreendedores ter a experiência de vender para uma empresa do segmento escolhido e através disso ser possível desenvolver um processo estruturado e posteriormente capacitar uma equipe para a nova proposta.

Atualmente, os gestores fazem o experimento de trabalhar em casa durante alguns dias da semana, buscando reduzir a dependência da equipe quanto à presença física e também para que com isso, eles tenham certa distância da “operação” da empresa, para que seja possível através dessa ação ter mais clareza sobre as atividades que devem ser executadas.

Quando os sócios estão com a equipe, há uma interação maior entre o time, o que pode resultar em perda de produtividade. Segundo a Sra. Fonseca, esse pode ser um indicativo de que a equipe ainda é muito dependente da figura física dos donos, uma vez que quando há alguma dúvida muitas vezes as questões são esclarecidas em conversas informais ao invés de algum protocolo ser acionado. Além disso, atividades relacionadas à busca de novos recursos, análise de oportunidades e concorrência, muitas vezes deixam de ser realizadas devido a esse excesso de interação.

Quanto aos concorrentes, eles são ferramentas abertas que estão disponíveis no mercado, como o Slack, WhatsApp e Google Hangouts, por exemplo. Sobre o novo segmento que a empresa está buscando, a concorrência é formada por comunicadores que já estão implantados nos hospitais, os quais há certa resistência da equipe de TI (Tecnologia da Informação) em alterar, como o Spark. Uma solução para isso seria buscar uma parceria com essas empresas e oferecer funcionalidades que o produto ainda não possui, mas que o Mais.im tem condições de agregar.

Quanto aos clientes, o número atual é estável e é através dessa renda que a equipe consegue fazer testes e buscar o *product market fit*. A partir de uma análise do banco de dados dos clientes, foi possível identificar qual era o perfil no qual o comunicador consegue gerar mais valor e os hospitais foram os mais determinantes. Para essas empresas, a troca de informação feita de uma forma ágil é algo relevante, já que reduz custos, tempo de internação de pacientes e nem sempre é possível resolver questões de comunicação por telefone.

Sobre isso, a Sra. Fonseca ressalta que:

no primeiro momento a gente tem que resolver a troca rápida de informação via chat, porque parece que é muito simples, mas para uma rotina de hospital, a gente entrevistou algumas enfermeiras, essa questão é extremamente delicada, isso gera um estresse desnecessário, o hospital é muito grande aí as pessoas tem que circular muito e não necessariamente o telefone vai resolver, o ramal normalmente está ocupado e a pessoa não pode atender (SRA. FONSECA).

Sobre a participação de terceiros na startup, quando a empresa estava em seus primeiros anos, os sócios detectaram que o perfil do empreendimento era compatível com o

modelo em questão. Através de pesquisas percebeu-se que esse modelo, de forma geral, utiliza de um aporte inicial para alavancar a ideia e, sabendo disso, eles buscaram uma empresa de *venture capital*⁶. De 2012 a 2015, o empreendimento permaneceu no portfólio da Astella⁷, como um processo de aceleração de cultura, ou seja, não houve um aporte financeiro, mas havia desafios e testes que buscavam auxiliar a encontrar o modelo de negócio ideal.

Após a saída do Mais.im da Astella, os empreendedores decidiram buscar outros parceiros e foram ao evento InvestClass⁸ em São Paulo, local onde conheceram o investidor anjo. Quando a parceria foi firmada, ele fez um aporte e 60% do valor foi executado; os outros 40% não, pois a Sra. Fonseca e o Sr. Clume perceberam que o recurso não estava sendo utilizado para a escala, o que fez com que decidissem que esse montante seria acionado posteriormente de forma assertiva.

Quanto ao investidor anjo, ele não participa da tomada de decisão no Mais.im; seu papel é ser um parceiro chave, uma vez que a Sra. Fonseca tem a possibilidade de fazer *bechmarking*⁹, participar de reuniões da empresa dele e através disso adquirir conhecimentos que podem ser aproveitados em sua startup. Quanto aos recursos, a sócia conta que:

antes eu achava que faltou grana, tenho certeza agora que não. A gente realmente não tinha achado a veia, para colocar a grana e escalar. Então assim, hoje para mim está um cenário ideal para dar os passos certos. É como se a gente tivesse voltado na startup recomeçando sabe? Com a escolha certa, certa nesse sentido de pelo menos ter um foco para poder experimentar. É como se a gente tivesse tentado crescer, aí inchamos um pouquinho e murchou, e essa ‘murchadinha’ como que para pegar impulso para conseguir realmente ter escala (SRA. FONSECA).

A partir de recursos captados através dos clientes, os empreendedores iniciaram uma etapa de experimentação de modelos de escala, uma equipe foi montada com colaboradores na área comercial e de suporte, que foram consideradas essenciais para o avanço dessa fase inicial. Colaboradores para o setor de desenvolvimento também foram selecionados para

⁶ Segundo o site do Dicionário Financeiro Venture Capital (VC) é um tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que já possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam dar um salto de crescimento.

⁷ Segundo o site da Astella Investimentos eles se definem como: “Somos uma empresa de *venture capital* (e um time operacional). Nosso papel é aumentar suas chances de sucesso”.

⁸ É um evento organizado pela StartSe que pretende reunir os maiores investidores de startups do país.

⁹ Segundo o site Economias a definição do termo é um: “processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também a sua superação”.

evoluir a ferramenta e uma equipe de marketing e comunicação. Isso possibilitou aos sócios ter mais disponibilidade para as atividades de gestão do empreendimento.

Quanto às habilidades gerenciais para alcançar escala, os sócios explanam que uma dificuldade presente no dia a dia da organização é criar e manter processos. O Sr. Clume conta que:

eu acho que a gente tem um problema sério que é não conseguir desvincular da produção, sabe? Eu acho que não é nem questão de não conseguir seguir os processos, se organizar. Mas isso eu aprendi, ou você faz uma coisa, ou você faz outra, produz ou gerencia. Se você quiser fazer as duas coisas, não é nem o caso de querer, mas a gente precisar, fica complicado (SR CLUME).

O empreendedor relata que há essa dificuldade, pois são duas tarefas incompatíveis, e hoje os sócios precisam realizá-las concomitantemente, então ambas não ficam bem executadas. O Sr. Clume indica que o ideal seria ele apenas fazer a parte da gestão relacionada ao desenvolvimento do Mais.im. enquanto a Sra. Fonseca se dedicaria à parte de gerenciamento das outras áreas, o que ainda não ocorre.

Os sócios, no início do negócio, tinham uma visão que se a empresa fosse um ambiente descontraído isso seria um fator de sucesso. Por outro lado, a parte de gestão ficou carente. Devido a isso, não houve um processo de seleção estruturado para a captação de novos colaboradores. A Sra. Fonseca compartilha que: “eu não confiava que as pessoas iriam querer trabalhar comigo naquela época, porque era uma empresa nova, e eu estava muito associada à marca, sabe? Eu sempre tive a marca de uma incubadora, de uma empresa que já tem X clientes. Então acho que isso acabou me atrapalhando”. A empreendedora ainda relata que além da questão de seleção e recrutamento, houve dificuldade na divisão de tarefas entre os membros da equipe e o fato dos sócios não terem experiência na área comercial.

Ao longo do tempo, o produto evoluiu tecnologicamente. No entanto, esse avanço não ocorreu através de uma conversa e de um entendimento das demandas dos clientes; as alterações que ocorreram vieram do olhar dos gestores para o mercado, de uma análise dos concorrentes. Devido a isso, a empresa se afastou um pouco das questões que eram relevantes para quem já era cliente do Mais.im.

Nesse contexto, a saída encontrada pelos gestores foi continuar atendendo aqueles que formavam a base de clientes, e também desenvolver novos módulos do produto. No entanto, a ferramenta não conseguiu satisfazer os clientes novos nem os antigos, o que gerou uma dificuldade em posicionar o Comunicador. Olhando o que foi feito a Sra. Fonseca relata que: “hoje eu vejo que nós deveríamos ter ouvido mais os clientes que estavam na base”.

Com relação à base de clientes, a área de atuação deles não é entendida como um fator que foi contra o Mais.im ainda não ter escalado, visto que o Comunicador atinge diversos seguimentos. A Sra. Fonseca aponta que um real empecilho desse crescimento acelerado é que: “a dor de comunicação ela é secundária, ela não é uma dor primária, em qualquer segmento. Então isso atrapalha, o cara pode até entrar na empresa, virar um cliente, mas ele fica menos tempo, e aí isso, não traz um novo, enfim, é aquela sequência da escala”.

Através de estudos realizados internamente, percebeu-se que o segmento de hospitais pode ser uma aposta interessante para a solução que o Mais.im oferece, uma vez que gestão e controle são diferenciais do SaaS. Mesmo com essa diferenciação, o controle pode ser um fator que não é algo tão relevante, o que irá depender do perfil do possível cliente. Setores no qual esse é um diferencial são a área financeira e a área da saúde, pois a governança da informação é extremamente importante, com isso, as ferramentas abertas não ganham espaço nesses segmentos com facilidade.

Com relação ao segmento da saúde, por mais que ele tenha uma questão relevante que o comunicador consiga resolver, esse ponto ainda não é o mais importante, o que acaba dificultando a escala. Além disso, o tamanho do mercado é limitado, pois há a presença de ferramentas substitutas e o fato de existirem outros comunicadores que são gratuitos, por exemplo.

Quanto às perspectivas para o futuro, os gestores relatam que buscaram definir um segmento e, dentro dele, centralizar em uma proposta de inovação para com isso desenvolver um ritmo de crescimento acelerado. Hoje a tendência é a equipe atuar em duas frentes paralelas: aproveitar do mercado que o investidor anjo atinge em São Paulo, uma vez que o Mais.im pode ser incorporado e vendido no produto que esse investidor possui, e manter a essência de chat, mas para um segmento específico como o de hospitais.

4.4 ANÁLISE DO CASO

Para apresentação da análise do caso foram criadas seções específicas, tais como: o modelo startup; o perfil das startups relacionado ao perfil do empreendedor e à estratégia; desenvolvimento do produto e de clientes.

4.4.1 O Modelo Startup

Apresentada a perspectiva dos cinco princípios do método da startup enxuta propostos por Ries (2012), pode-se dizer que o Mais.im dialoga com essas premissas, uma vez que os gestores são caracterizados como empreendedores, os quais testam os elementos de sua visão em um ambiente de incertezas. Baseado nisso, foi possível evoluir o SaaS e obter aprendizados sobre o modelo através das métricas estabelecidas. Mesmo com isso, serão apresentados a seguir estratégias que devem ser aprimoradas, para que através dessas ações, o objetivo de atingir a escala se torne mais plausível.

Abordando os seguimentos da startup elucidados pelo mesmo autor, a história do Mais.im está em consonância com os segmentos desse modelo de negócios apresentado, uma vez que ao longo dos anos o Comunicador passou por evoluções, a estratégia de encontrar os clientes ideais para a solução se adequou de acordo com o contexto, e a visão de alcançar a escala se manteve.

De acordo com as definições de startup apresentadas, o modelo de negócios em estudo se caracteriza como tal, pois dialoga com a visão de Ries (2012) de ser uma instituição humana inserida em um contexto de incertezas, tem a atuação da geração Y marcada pela presença dos estagiários e há colaboração constante como definido por Silveira *et al* (2013 *apud* Moreira *et al* 2017), uma vez que o trabalho dos sócios com os outros membros da startup é muito próximo. Além disso, o negócio é caracterizado pelo desenvolvimento de ideias inovadoras construídas em um cenário dinâmico, com potencial de crescimento acelerado e que utilizou de investimento de capital de risco, como apontado por Taborda (2006).

Quanto a perspectiva de Silveira *et al* (2017), é possível observar que o Mais.im possui os atributos relacionados a repetibilidade, visto que o modelo de negócios é um SaaS. Mesmo com isso, um impasse ocorre quando o tema escalabilidade é abordado, pois a startup ainda não se desenvolveu financeiramente a ponto de controlar os custos e incrementar a

lucratividade, como o autor apresenta em sua literatura. Além disso, utilizando da perspectiva de Friendslab (201) para que o negócio se torne uma *scale-up*, se faz necessário que ele atue em um nicho de mercado e que consiga através disso obter crescimentos maiores que o do mercado. Para que esse patamar seja atingido, é necessário que a startup identifique previamente o seu perfil de cliente ideal, informação que ainda não foi validada.

4.4.2 O Perfil das Startups Relacionado ao Perfil do Empreendedor e a Estratégia

Ries (2012), em sua experiência como empreendedor, conta que tão importante quanto ter uma equipe qualificada é necessário construir um processo correto. Relacionando esse quesito com a fala do Sr. Clume que relata a dificuldade de criar e manter processos, percebe-se que esse é um fator relacionado à escala do negócio que pode ser melhorado. Há ainda a possibilidade dessa falta de padrões bem estabelecidos estar relacionado ao método “simplesmente faça” abordado por Ries (2012). É provável que esse fator ainda seja uma das causas raízes da dependência da equipe com relação à presença física dos empreendedores e pode ser também a causa da falha de comunicação interna que ocorre.

Sabe-se que não há um modelo a ser seguido para alcançar a escala, a única certeza nos momentos iniciais do negócio é a visão do empreendedor. Para facilitar esse processo, conceitos como o da aprendizagem validada podem ser utilizados visando, por exemplo, a validação da escolha de um setor dentro dos hospitais ser o nicho de mercado ideal e também sobre a melhor forma de efetuar a venda do Mais.im para esse nicho.

Com relação a esse estudo de mercado é relevante também aliar a ideia de MVP, a qual possibilita uma volta completa do círculo construir- medir- aprender, como apresentado por Ries (2012), e que se relaciona com a possível estratégia dos empreendedores de aliar algumas funcionalidades do Mais.im aos sistemas já utilizados nos hospitais como uma forma de se inserir nesse mercado. Através dessa ação será possível aprender sobre o processo, testar a viabilidade da visão de negócio dos empreendedores, concentrar energia na minimização do tempo total de aprendizagem e medir o impacto do MVP. Esse fato estará de acordo com a definição de startup apresentada por Ries (2012), que é ser uma “catalisadora que transforma ideias em produtos”. O modelo de MVP também pode ser utilizado como uma estratégia para se reduzir a perda de informação e produtividade que pode ocorrer no dia-a-dia da startup.

Com relação à compreensão do perfil dos gestores da startup, é possível dizer que os sócios possuem características como liderança personalizada e proativa, marco do “espírito empreendedor” apresentado por Mintzberg *et al* (2010). Possuem, também, a convivência

com riscos e incertezas, fatores realçados por Knight (1967). A postura adotada por eles se distância do administrador, pois o empreendedor, como explicado por Gumpert (1956 *apud* MINTZBERG *et al* 2010), está conectado com as mudanças e tem ações “revolucionárias”, características relacionadas ao contexto inovador da qual a startup faz parte. Além disso, os sócios também possuem os aspectos relacionados à personalidade empreendedora apresentados por Mintzberg *et al* (2010), tais como o poder ser centralizado nas mãos dos sócios, o crescimento ser a meta da organização, a busca por novas oportunidades ser presente e a criação da estratégia ser marcada pelo objetivo de obter grandes saltos para a frente.

De acordo com a perspectiva apresentada por Mintzberg *et al* (2010) expõe-se que a estratégia presente no contexto das startups é composta por elementos vindos de forma deliberada e emergente, uma vez que o contexto de incertezas pressiona os empreendedores a alterar o que havia sido previamente estabelecido, e ao mesmo tempo se faz necessário ter um direcionamento pré-estabelecido para que a visão dos empreendedores possa ser compreendida por todos da equipe. Através disso, pode-se dizer que as características da Escola Empreendedora se fazem presentes, pois a presença dos empresários é central para o desenvolvimento do modelo de negócios, é a visão deles que norteia a startup e os planos são adaptáveis de acordo com os aprendizados obtidos. Sendo assim, a estratégia tradicional apresentada por Ries (2012) não é utilizada; em seu lugar surge a tática empreendedora, a qual testa as suas suposições continuamente sem perder o foco.

Percebe-se que os sócios, no início do negócio, tinham a clareza de que não queriam ser uma *commoditie*. No entanto, a solução desenvolvida acabou se tornando uma “solução para todos”, como a Sra. Fonseca e o Sr. Clume relataram. Aliado a isso, outra dificuldade que surge é a necessidade de focar em um único segmento e para os gestores isso é uma objeção como ilustrado na fala da Sra. Fonseca: “olhar para a sua base e falar que você atende dez segmentos e ter que escolher um só. Isso para um empreendedor dói”. Sabe-se que uma solução está relacionada ao papel da estratégia, que como explanado por Ries (2012), tem o papel de ajudar a descobrir as perguntas certas a serem respondidas para descobrir onde estão os gargalos dos processos que estão atualmente sendo utilizados.

4.4.3 Desenvolvimento do Produto

Blank (2012) ressaltou que, para obter sucesso, um fator crucial é ouvir os consumidores e entender as suas reais necessidades. Isso deve ser feito antes de alguma estratégia relacionada ao desenvolvimento de produto ser estabelecida dentro da organização, ou seja, o foco deve ser nas informações obtidas da interação com os clientes, não em atividades internas. No entanto, a estratégia utilizada no Mais.im nos últimos anos foi focada no produto e não nos clientes, como pode ser percebido na fala da Sra. Fonseca: “hoje eu vejo que nós deveríamos ter ouvido mais os clientes que estavam na base”. A partir desse pronunciamento da empreendedora é possível constatar que essa estratégia pode ter se tornado um dos fatores que impediu o ganho de escala nos últimos anos.

Por outra perspectiva, nesse contexto os sócios obtiverem aprendizagem validada e conseguiram realizar a contabilidade da sua inovação, uma vez que na tentativa de validar o segmento da saúde como o nicho de mercado ideal é possível perceber que o modelo de desenvolvimento de produto não foi utilizado de forma equivocada e que a descoberta do cliente vem sendo abordada. Outro ponto positivo percebido em relação à postura dos gestores é que ao longo do processo de descoberta do *product market fit*, a tática “faça isso e faça depressa” foi abandonada. Tal fato fica evidente uma vez que é perceptível que os empreendedores atualmente estão dando foco no aprendizado e na descoberta, ao invés de dar ênfase na execução, postura que também é notória na seguinte fala da Sra. Fonseca: “É como se a gente tivesse tentado crescer, aí inchamos um pouquinho e murchou, e essa ‘murchadinha’ como que para pegar impulso para conseguir realmente ter escala”.

Blank (2012) expõe que uma fala dos empreendedores recorrente nas startups é “vão descobrir quem quer comprar isso aqui e vendam logo um monte”. Esse cenário comum esconde importantes impasses para o ganho da escala. O primeiro é expandir o tamanho da equipe sem se conhecer bem o público-alvo, engano que ocorreu nos primeiros anos do Mais.im quando os gestores contrataram mais funcionários para descobrirem o perfil ideal de clientes. O segundo é a ausência de processos e objetivos bem definidos, fato que também ocorreu na startup analisada e que pode ser constatado pela seguinte fala da empreendedora: “eu não confiava que as pessoas iriam querer trabalhar comigo naquela época”.

4.4.4 Desenvolvimento de Clientes

Com relação aos aspectos de criação e desenvolvimento de clientes, o caso em questão se torna atípico, dado que a startup já foi criada, é um modelo sustentável desde quando deixou de ser gratuito, mas mesmo com essas questões possui pontos a serem aprimorados com relação à descoberta e aprimoramento de seu cliente ideal. O empreendimento se encontra atualmente no momento em que deve “provar que existe um negócio escalável e rentável para a startup” a partir da hipótese de que o segmento da saúde, mais especificamente um setor dentro dos hospitais é o nicho de mercado que mais enxerga valor na solução proposta.

Sabe-se que as equipes de desenvolvimento de produtos e clientes devem trabalhar conjuntamente, uma vez que o desenvolvimento de clientes não substitui o de produtos. No entanto, quando essa integração não ocorre, é possível que ocorra um desalinhamento entre as atividades relacionadas ao cliente fora da empresa com relação às atividades do produto que são desenvolvidas internamente. Esse quadro pôde ser evidenciado na startup estudada, pois em 2017 houve uma queda nas vendas que ocasionou em um aumento do *churn* devido a uma experiência negativa dos usuários resultante de um aprimoramento do produto que não estava de acordo com as expectativas dos usuários. Ries (2012) relata que deve haver um meio termo entre não ceder ao que o cliente quer nem determinar a ele o que deve receber.

Através de uma pesquisa interna com as enfermeiras de um hospital já foi constatado que as suposições que existiam apenas na mente dos empreendedores puderem ser transformadas em fatos. Verificou-se que em uma rotina de alta demanda como a de um hospital, caso a comunicação fosse feita de forma mais eficiente que o telefone, isso é algo que geraria valor. Sendo assim as fases de definição de hipóteses e teste de hipótese problema presentes no modelo de descoberta do cliente foram concluídas com sucesso.

Quando a entrevista foi realizada com os gestores, a startup não havia começado a fase 3, que é caracterizada pela validação completa do modelo de negócios, na qual o Comunicador passa a se tornar para o cliente um “produto tem que ter”. Quando os empreendedores atingirem esse patamar a questão de ser “tudo para todos” deixará de existir, bem como os cancelamentos das assinaturas possivelmente se reduzirão. É provável ainda que a dor de comunicação deixe de ser secundária e os clientes passem a ver a ferramenta como algo essencial para o bom andamento do negócio, como apresentado por Blank (2012), o que estará em consonância com a ideia de Ries (2012), que orienta que o produto deve ser desenvolvido para alguns, não para todos.

O resultado de todo esse processo deve ser um bom entendimento dos processos internos que são fundamentais, um público-alvo bem definido e um conhecimento minucioso sobre ele e sobre como satisfazer as suas necessidades ou até mesmo como superá-las. Diante de todas essas informações, o alcance da escala é o próximo passo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como questão problema identificar quais foram os fatores que dificultaram o ganho de escala do Mais.im nos últimos anos, tendo como objetivo geral compreender, a partir da percepção dos empresários do Mais.im, porque o negócio ainda não se tornou uma *scale-up*.

Com relação aos aspectos metodológicos da pesquisa, o presente estudo foi qualitativo e o método escolhido foi o estudo de caso. Os principais instrumentos de coleta de dados usados na pesquisa foram: análise documental e as entrevistas semiestruturadas realizadas com os empreendedores do Mais.im. Na apresentação dos resultados da pesquisa foi utilizado o método da análise de conteúdo.

Com relação à análise realizada, identificou-se que o caso em questão dialoga com os cinco princípios do método da startup enxuta apresentado por Ries (2012), mas há melhorias a serem implementadas nesse contexto. A história do Mais.im ainda está em consonância com os segmentos do modelo de negócios apresentados pelo mesmo autor e o SaaS analisado pode ser sim classificado como uma startup. Pois apresenta as características essenciais para tal, como ser uma instituição humana inserida em um contexto de incertezas, ter a atuação da geração Y marcada pela presença dos estagiários, haver colaboração constante entre os membros e ainda ser caracterizada pelo desenvolvimento de ideias inovadoras construídas em um cenário dinâmico, com potencial de crescimento acelerado e que utilizou de investimento de capital de risco. Além disso, o produto pode ser facilmente repetível, por conta de ser um SaaS.

Mesmo assim, percebe-se que os pontos que impediram o Comunicador de não ter se tornado uma *scale-up* nos últimos anos estão relacionados com o fato do Comunicador não ter escalabilidade, visto que o Mais.im atualmente não atua em um nicho de mercado porque a empresa não conhece exatamente o seu perfil de cliente ideal. Além disso, não houve um controle financeiro a ponto de permitir um crescimento sustentável acima das margens apresentadas pelo mercado, características de uma *scale-up*.

Outro entrave para a escala se relaciona com a dificuldade de se estabelecer e se manter processos, o que é um aspecto fundamental, pois é a partir dele que se torna possível dar uma volta completa no ciclo construir– medir– aprender, o qual gera *feedbacks* e aprimora os processos. Pode-se perceber que essa ausência é a causa raiz de outras barreiras, tais como dependência da equipe da presença física dos empreendedores e falha de comunicação interna.

Com relação à percepção do perfil dos sócios, explicitou-se que as características de um profissional que atua em uma startup são diferentes daquelas necessárias em uma grande empresa. Através disso, foi possível constatar que os gestores do Mais.im possuem características empreendedoras, tais como a convivência com risco e incertezas, ser um vetor de “transformações revolucionárias”, o poder estar centralizado nas mãos dos dois, o crescimento ser uma meta, a busca por inovação ser constantemente presente e a criação da estratégia ser marcada pelo objetivo de obter grandes saltos para a frente.

Com relação ao desenvolvimento de produtos e clientes, constatou-se pontos de melhorias que estão relacionados com a não obtenção de escala, tais como o SaaS atualmente ser “uma solução para todos”. Essa característica, aliada à dificuldade dos empreendedores de dar foco a um único nicho de mercado e às evoluções da ferramenta que não foram baseadas na perspectiva dos clientes, culminaram em usuários insatisfeitos e em um aumento não esperado do *churn*. Esses fatos demonstraram que havia uma ênfase no produto e não nos clientes, questão apontada por Blank (2012) que causa a morte ou a não escala de diversas startups.

Além disso, não ocorreu um trabalho conjunto entre a equipe de desenvolvimento de clientes e evolução do produto. No início do negócio também houve uma expansão do quadro de funcionários sem se conhecer a fundo o perfil de clientes ideal, equívoco que dificultou o ganho de escala. Esses lapsos constatados em 2017 geraram um aprendizado validado, pois em 2018 houve ajustes na estrutura para manter o equilíbrio entre receita e despesas. Os gestores perceberam a necessidade de haver um foco específico de atuação para ativar um crescimento sustentado e através da pesquisa feita com enfermeiras de um hospital validou-se a hipótese de atuação no segmento da saúde. Sendo assim, a ênfase passou a ser no aprendizado e na descoberta, ao invés de ser apenas na execução.

Propõe-se, então, que daqui em diante o SaaS evolua levando em consideração as perspectivas dos clientes, ocorrendo consonância entre os departamentos de desenvolvimento de produtos e clientes e não tendo por base a concorrência; que haja um processo definido com marcos mensuráveis de aprendizagem para o teste de conceito do produto, evolução do mercado e consequente validação do modelo de negócios. Faz-se necessário, também, ter como base a aprendizagem validada, pois é ela que irá apontar os elementos da estratégia que estão funcionando e aqueles que devem ser medidos através de outro indicador. A estratégia também irá ajudar a responder as perguntas certas para realizar a validação do modelo de negócios.

Sugere-se a partir disso que, futuramente, haja um novo estudo sobre a startup em questão, buscando dessa vez averiguar se as etapas de teste do conceito do produto e de verificação estiveram presentes no modelo de descoberta do cliente, gerando por consequência o ganho de escala, uma vez que essa foi a limitação do estudo por não conseguir acompanhar o SaaS em todo seu processo de descoberta do *product market fit*. Sugere-se, também, uma pesquisa com os clientes do Comunicador para entender, na perspectiva deles, quais foram os fatores que levaram o Mais.im a ainda não se tornar uma *scale-up*, buscando entender os pontos que devem ser aprimorados a partir dessa perspectiva. Além disso, é relevante que posteriormente sejam realizadas pesquisas exploratórias com o intuito de averiguar se o caso aqui apresentado pode ser generalizado para outros contextos ou se é um cenário de ocorrências pontuais.

6 REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **O Momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação**. Disponível em: <http://ecossistemasdestartups.com.br/?utm_campaign=blog-site-radiografia&utm_medium=organic&utm_source=blog&utm_content=&utm_term= Acesso em: 04/10/2018>
- ABSTARTUP. **Mapeamento de Comunidades de Startups Juiz de Fora**. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/12QsQkcZ5-AtlLCJZejOLbGDg720aV2NO/view> Acesso em: 04/10/2018>
- ALENCAR *et al*, Polyana Luna Cunha. **Empreendedorismo Start up: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará**. Simpósio de Excelência em Tecnologia e Gestão, 2012.
- Associação Brasileira de Startup. **Sobre**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/>>. Acesso em 04/11/2018.
- Astella Investimentos. **Como Trabalhamos**. Disponível em: <<https://astellainvest.com/como-trabalhamos/>>. Acesso em 09/09/2018
- BLANK, Steven Garry, **Do Sonho à Realização em 4 Passos: Estratégia para a Criação de Empresas de Sucesso** – 3 ed. – São Paulo, Évora, 2012.
- CARVALHO *et al*, Antônio Oliveira de. **Viabilidade de Startups: Uma proposta de Construção de uma Escala de Fatores Dificultadores**, Ágora: R. Divulg. Cient., v. 20, n. 1, p. 131-153, jan./jun. 2015 (ISSNe 2237-9010)
- Dicionário Financeiro. **O que é Venture Capital?**. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/venture-capital/>>. Acesso em 09/09/2018
- Economias. **Benchmarking: definição, exemplos, tipos e vantagens**. Disponível em: <<https://www.economias.pt/benchmarking/>>. Acesso em 09/09/2018
- FNQ. **O que é uma empresa scale-up?**. Disponível em: < <http://fnq.org.br/informe-se/noticias/o-que-e-uma-empresa-scale-up>>. Acesso em: 15/11/2018
- FRIENDSLAB. **O que são scale-ups**. Disponível em: <<https://friendslab.co/o-que-sao-scale-ups/>> . Acesso em: 15/11/2018
- GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989
- HENRIQUES, Fernanda *et al*. **A Formação da Estratégia na Perspectiva do Empreendedor de uma Startup**. Convibra
- OLIVEIRA, Cristiano Lessa. **Um apanhado Teórico Conceitual Sobre a Pesquisa Qualitativa: Tipos, Técnicas e Características**, Travessias Ed. 04 ISSN 1982 – 5935 Educação, Cultura, Linguagem e Arte. Disponível em <www.unioeste.br/travessias>.

Outbound Marketing. **Product Market Fit: Defina o Seu Produto e Descubra quem está disposto a pagar por ele.** Disponível em: <<https://www.outboundmarketing.com.br/product-market-fit/>>. Acesso em 26/07/2018

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, Alessandro *et al.* **Perfil Do Empreendedor: Uma Análise Baseada em Eventos de Startups Durante o Ano de 2016 no Sul de Minas Gerais.** Revista Ciências Humanas - UNITAU, Taubaté/SP - Brasil, v. 10, n Extra, edição 19, p. 50 - 62, Outubro 2017. Disponível em: <<http://www.rchunitau.com.br>>. Acesso em: 14/11/2018

Resultados Digitais. **Churn Rate: O que é e como reduzir para a sua empresa crescer.** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/churn/>>. Acesso em 26/07/2018

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo: Lua de Papel, 2002. SEBRAE. **Afinal, o que é uma startup?.** Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/empreendedorismo/afinal-o-que-e-uma-startup>> Acesso em: 04/10/2018

SILVEIRA, Thayane *et al.* **Empreendedorismo X Startup: Um Comparativo Bibliométrico De 1990 A 2016.** REMIPE- Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco V. 3, N°2, jul.-dez. 2017.

Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. **A deep dive into why most high growth startups fail** Disponível em: <https://www.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf> Acesso em: 05/10/2018

TABORDA, Ana. **O que é uma startup?** 2006. Disponível em :<http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em: 14/11/2018

Zanella, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração, Florianópolis:** Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2009.

APÊNDICES

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO UTILIZADO PARA REALIZAR A APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

ENTREVISTADO(S): Fernanda e Márcio

DATA: 07/06/18

INÍCIO: 19h 15min **TÉRMINO:** 19h 55min

DURAÇÃO: 42min

A EMPRESA HOJE

Identificar como a empresa está no presente momento com relação o negócio, à gestão, à estrutura, processo, produtos.

- Qual é o nome da empresa e em que setor ela opera (tipo de negócio)?
- Em que ano ela foi criada? Quantos anos a empresa tem?
- Como é a estrutura societária dela? Quantos sócios?
- Os sócios atuam diretamente na gestão da empresa? Como é a divisão de trabalho entre eles?
- Fale um pouco da formação e do perfil de cada sócio.
- Quais são os produtos/serviços comercializados pela empresa hoje?
- Explique a função e características destes produtos.
- Como se dá a comercialização dos produtos? Como são feitas as vendas?
- Como é a sua carteira de clientes? Qual é o perfil dos clientes? Eles são de Juiz de Fora ou de outras localidades?
- Qual é a perspectiva de crescimento desse mercado consumidor?
- Conte como é a concorrência nesse setor? Qual é o perfil da concorrência? Quais são os principais concorrentes da empresa?
- Como é a estrutura da empresa (número de funcionários e divisão de trabalho por área ou cargos)?
- Como é a estrutura de gestão? Quais são os Cargos de gestão? Quem toma as decisões mais importantes da empresa/negócios?
- Quais são hoje as maiores oportunidades para o futuro do negócio? E quais são as principais ameaças?
- Quais foram, na opinião do Sr.(s), as principais razões que levaram ao sucesso do negócio ao longo desses anos?

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO UTILIZADO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

ENTREVISTADO(S): Sra. Fernanda Fonseca e Sr. Márcio Clume

DATA: 04/09/2018

INÍCIO: 11h **TÉRMINO:** 11h 40min

DURAÇÃO: 40 minutos

A STARTUP

Identificar quais são os fatores que fizeram com que a empresa não se tornasse uma scaleup.

- O processo de ganhar escala:
 - a. Desafios
 - b. Problemas
 - c. Concorrentes
 - d. Consumidores
 - e. Estrutura

- O que já foi feito e os resultados alcançados

- Recursos:
 - a. De onde vieram e o que procuravam
 - b. Como chegaram ao investidor anjo
 - c. O que faltou?
 - d. O que desejavam ter?

- Habilidades gerenciais para alcançar a escala

- Aprendizado e qual direcionamento deram a ele

- Ao longo do tempo, repensaram o produto? Os clientes?

- Perspectivas para o futuro
 - a. O que melhorar?
 - b. Onde melhorar?