



# Da ideação à busca por um investimento: um estudo de caso de uma startup de software de gestão

**Bruna Maria Melo Ribeiro da Silva**

**brumariamelo@gmail.com**

**USP**

**Humberto Felipe da Silva**

**humberto.felipe@usp.br**

**USP**

**Resumo:** O mercado de startups vem batendo recordes de crescimento e está se mostrando altamente relevante no cenário brasileiro. Por mais que tenham muitas possibilidades de investimentos para esse tipo de negócio, a oferta ainda é menor que a demanda, e as dificuldades encontradas para esse tipo de empreendimento e seus empreendedores ainda são muitas. A partir desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo a realização de um estudo de caso de uma startup de software no mercado business to business (B2B), desde a sua ideação até a busca do seu primeiro investimento. A metodologia da pesquisa teve como base uma pesquisa qualitativa e descritiva de um estudo de caso dessa startup brasileira na área de tecnologia. Para os resultados, espera-se identificar quais os métodos e conceitos foram utilizados para ideação da empresa, por quais fases a startup já passou, quais foram os desafios enfrentados e quais oportunidades encontradas para que a startup chegasse à fase que se encontra hoje, o investimento.

**Palavras Chave:** Startup - Inovação - Investimentos - Tecnologia -

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado das *startups* está cada vez mais aquecido. Atualmente, existem mais de 13 mil *startups* no país, e esse número está em constante crescimento (ABSTARTUPS, 2021). Entretanto, por mais que seja um cenário promissor, esse tipo de empresa sofre com imensa instabilidade e incertezas. De acordo com uma análise feita por Nogueira e Oliveira (2012), pode-se observar essa instabilidade em números: em quatro anos, ao menos metade das *startups* existentes morrem, e, em até 13 anos, esse número aumenta para 75%.

Entretanto, esse mesmo estudo de Nogueira e Oliveira (2012) mostra que existem formas de agir e acontecimentos que ajudam a mitigar a descontinuidade desse tipo de empresa. Por fim, na conclusão do trabalho, o autor indica três pontos nos quais o empreendedor deve se atentar, que são: quantidade de sócios, investimento antes do faturamento e a importância da utilização de parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras.

Tendo como base o último ponto acima, outro tópico bastante relevante neste mercado é em relação ao crescimento dos mais diversos tipos de investimentos para este modelo de empresa, que vão desde investimentos financeiros a mentorias, disponibilidade de espaços, networking, etc. Entender esse mercado também ajuda muito o empreendedor a se munir de conhecimento e compreender qual tipo de investimento faz mais sentido para seu modelo de negócio, produto e/ou serviço e etapa no ciclo de vida.

Por fim, o presente trabalho tem como objetivo compreender, através de um estudo de caso, como funciona a mentalidade de uma *startup* que sobrevive neste mercado, e consegue buscar seu primeiro investimento em quatro anos de existência. A ideia é agregar mais conhecimento acadêmico acerca deste tema tão importante, mas principalmente munir de conhecimento e visão de mercado, com base em experiência, as mais diversas pessoas que pensam em empreender ou que estão iniciando seus empreendimentos neste mundo tão inspirador e competitivo.

## 2. OBJETIVOS

- Realizar um estudo de caso de uma *startup* de software para o mercado B2B no Brasil, desde sua ideação até a busca por um investimento.
- Estudar o cenário atual das *startups* do Brasil;
- Realizar um panorama das dificuldades e aprendizados que o empreendedor teve no processo de fundação da sua *startup*;
- Entender o momento em que a *startup* se encontra.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1. STARTUPS NO BRASIL

Apesar do conceito de empreendedorismo ser amplo, algo que se repete em algumas literaturas é a relação da capacidade inovativa ao empreender (SCHUMPETER, 1982; TIMMONS, 1989; DRUCKER, 2003). De acordo com Schumpeter (1982), a característica principal do empreendedor é a inovação, seja ela por novos produtos, serviços, mercados, etc.

Pela história, as primeiras *startups* surgiram no século 20 na Califórnia, numa região conhecida como Vale do Silício, que é um dos maiores polos de tecnologia, inovação e empreendedorismo do mundo. É nessa região que atualmente encontram-se grandes empresas de tecnologia como Google, Facebook e Apple (DORNELAS, 2016). O termo *startup* tem

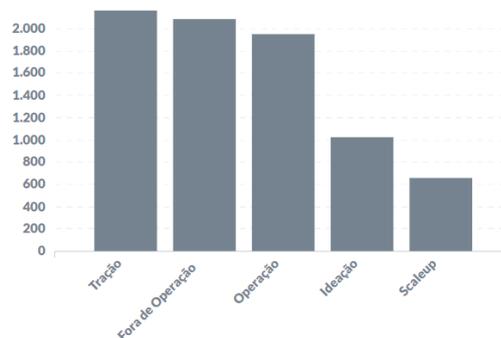
algumas definições conhecidas, dentre elas a de Blank e Dorf (2018), que descrevem a *startup* com uma organização temporária que busca a criação de produtos tecnológicos e inovativos, sem ter um histórico como companhia, e a de Ries (2012) que define *startup* como uma instituição humana projetada para criar um produto ou serviço único em um ambiente de incerteza.

Como visto, enquanto nos Estados Unidos já existiam *startups* ao final do século 20, no Brasil elas começaram a aparecer apenas no século 21. Esse atraso foi justificado pela falta de perspectiva do brasileiro de ter retorno positivo em novos negócios, devido à grande instabilidade política e econômica do país (DORNELAS, 2016).

O cenário atual desse tipo de empresa pode ser visto em uma plataforma da Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups), que é uma organização sem fins lucrativos que representa as *startups* brasileiras. O documento é atualizado em tempo real, e mostra que o Brasil já possui mais de 13 mil *startups* mapeadas. Além disso, mostra que o estado com maior concentração de empresas dessa modalidade é São Paulo, totalizando aproximadamente 4 mil empresas em relação às quase 1,3 mil do segundo estado do ranking, Minas Gerais (ABSTARTUPS, 2021).

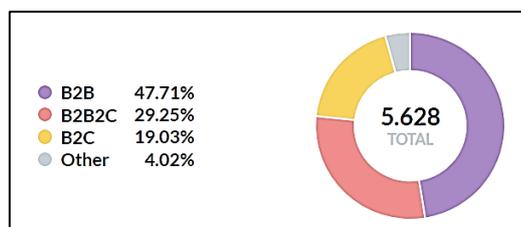
Dentre as *startups* brasileiras, como pode ser visto no gráfico 1, a maioria encontra-se nas fases de tração e operação, e muitas delas estão já fora de operação, o que demonstra em números a fragilidade tão comentada desse tipo de negócio. Em relação ao público alvo, de acordo com o gráfico 2, 47,71% das *startups* responde pelo modelo B2B e 29,25% no modelo *Business to Business to Consumer* (B2B2C), em pesquisa realizada com 5.628 empresas.

Gráfico 1 - Fases das *startups* no Brasil



Fonte: ABStartups (2021).

Gráfico 2 - *Startups* por público alvo do Brasil



Fonte: ABStartups (2021).

Outros dois conjuntos de dados importantes do mercado de *startups* no Brasil são os modelos de negócio e atuação das *startups* brasileiras. Dentre os modelos de negócio, os mais utilizados são: *Software as a Service* (SaaS) e Marketplace, com 41,22% e 19,13%, respectivamente. Em relação aos setores, os mais representativos são: educação (8,72%),

finanças (5,96%), saúde e bem estar (5,52%) e internet (5,19%) (ABSTARTUPS, 2021).

Outro ponto relevante em relação às startups, são suas etapas de desenvolvimento. De acordo com a ABStartups (2019) e com o IBGC (2019), existem quatro fases de *startups*, e pode-se dizer que são os diferentes estágios de maturação que esse tipo de empresa passa ao longo de seu ciclo de vida. Essas fases são: ideação, operação, tração e *scale-up*, explicadas abaixo:

- **Ideação:** essa é a primeira etapa da vida de uma *startup*. Nessa fase é identificado o problema que o negócio solucionará, bem como é colocado em prova o tamanho do potencial da empresa para o mercado;
- **Operação ou Validação:** nessa etapa, o negócio já deve estar gerando receita, ou, pelo menos, o produto deve estar definido e maduro. É nesse momento que se deve focar em suporte técnico, organização financeira e tudo o que for necessário para o funcionamento da *startup*. É nessa etapa que a *startup* pode também começar a buscar programas de aceleração, então faz-se necessário a produção de materiais de divulgação, apresentações (*pitch*), benefícios do produto etc.;
- **Tração:** com as operações funcionando bem, chega o momento da *startup* se fortalecer no mercado, sendo essa etapa denominada tração. Ela tem como objetivo principal acelerar o crescimento, buscando investidores e mentores para ajudar nesse crescimento acelerado, para que ocorra de forma sustentável;
- **Scale-up ou Escala:** essa é última fase, o que significa que as empresas que chegam aqui já se consolidaram no mercado. Para isso, tiveram por três anos um crescimento de 20% em receita ou em número de funcionários, e possuem ao menos 10 colaboradores.

## 3.2. CONCEITOS RELEVANTES

### 3.2.1. MECANISMOS DE INVESTIMENTOS

Como já visto, as *startups* procuram investimentos em algumas de suas etapas, pois buscam um crescimento acelerado e precisam de ativos para que isso aconteça. Outro ponto importante é que os financiadores desse tipo de empreendimento não só investem, como também possuem impacto real nas empresas que fazem o investimento (KERR; LERNER; SCHOAR, 2014).

Os principais mecanismos de investimentos são:

- **Bootstrapping:**

*Bootstrap* é a criação de uma *startup* com a utilização de recursos próprios sem a influência externa de investidores. O único capital externo, no caso do *bootstrap*, é de clientes (WINBORG; LANDSTRÖM, 2000).

- **Capital Semente:**

O capital semente de uma *startup*, que pode ser feito tanto por pessoa física quanto jurídica, acontece quando a empresa está em fase de implementação e organização de suas operações. Esse tipo de investimento ocorre quando a *startup* ainda não está conhecida no mercado ainda, mas já possui produtos e/ou serviços, e algum faturamento (STARTSE, 2017).

- **Investimento Anjo:**

Quem faz o investimento anjo são pessoas físicas, que dispõe parte de seu patrimônio para contribuição em empresas de tecnologia que estão em estágio inicial. Além do aporte financeiro, os investidores possuem um aporte de conhecimento e expertise, pois eles têm experiência no mercado e uma grande rede de contatos (ANJOS DO BRASIL, 2020). O investimento anjo normalmente ocorre na fase de operação/validação da *startup* (IBGC, 2019).

- **Incubadora:**

De acordo com Bizzoto (2019), uma incubadora de negócios é uma entidade que oferece suporte aos empreendedores, para que eles consigam desenvolver ideias inovadoras e empreendimentos de sucesso. Normalmente esse apoio ocorre nas etapas de operação e tração, e as incubadoras não possuem investimentos financeiros nas *startups*.

- **Aceleradora:**

Uma aceleradora é uma empresa cujo objetivo é dar suporte e investir no desenvolvimento e crescimento de *startups*, e normalmente ocorre nas etapas de operação e tração. A primeira aceleradora do mundo foi criada em 2005, em Cambridge, Massachusetts, e se chama “Y Combinator”. Desde então, diversas outras aceleradoras foram criadas. Em 2016, elas somavam entre 230 e 250 no mundo e 41 no Brasil, indicando assim uma representatividade entre 16 e 17,8% (CAMPOS; ABREU, 2016; BIZZOTO, 2019).

- **Aceleradoras X Incubadoras:**

Conforme disposto nos itens anteriores, as aceleradoras e as incubadoras são bem parecidas. Ambas são ambientes pensados para disponibilizar suporte às *startups*, e normalmente ocorrem em suas etapas de operação e tração. Ao pensar nesse tipo de ambiente de apoio, também tem o *coworking*, que acontece na etapa de ideação e o parque tecnológico, pensados para empresas já em *scale-up* (BIZZOTO, 2019). Para o presente trabalho, os dois tipos de ambientes citados ao final não foram estudados.

- **Venture Capital:**

Também conhecido como capital de risco, esse tipo de investimento baseia-se na compra, geralmente minoritária, de uma participação da *startup*. O investimento tem como objetivo a valorização da empresa, para posterior venda (STARTSE, 2017).

Usualmente esse tipo de investimento acontece com empresas que já lucram e que já receberam algum tipo de investimento anteriormente (HOFSTRAND, 2013).

### 3.2.2. MERCADO DE STARTUPS - CONCEITOS

Após a realização das entrevistas alguns temas e conceitos foram trazidos pelos os autores, que foram importantes e relevantes para os entrevistados. Segue abaixo:

- **Objective Key-Result (OKRs):**

Já utilizada por diversas empresas atuais, como Google, Facebook e Netflix, as *Objective Key-Result* (OKRs) são um *framework* que as organizações utilizam para alcançar objetivos específicos. Uma OKR é um objetivo que possui n resultados-chave (*Key-Result*), que funcionam para “provar” que o objetivo foi cumprido. A OKR pertence a ciclos, porém não tem uma data específica para terminar, mesmo que a duração geral de uma OKR seja de três meses (MELLO, 2016).

- **Metodologia Ágil:**

Em 2001, 17 pessoas criaram e desenvolveram, independentemente, o que seria conhecido como o “Manifesto para o desenvolvimento ágil de softwares”. A ideia dessas pessoas era de criar um ambiente que focasse em entregar bons produtos aos consumidores e tê-los como foco principal na elaboração do produto. Além disso, realizar contínuas entregas que agregam valor e manter constantemente a comunicação com a equipe (BECK *et al.*, 2001).

- **SCRUM:**

De acordo com um estudo de PMI (2017), uma das ferramentas mais utilizadas da metodologia ágil é o SCRUM. O termo SCRUM foi primeiramente abordado em um artigo publicado por Hirotaka Tekeuchi e Ikujiro Nonaka na Harvard Business Review, no ano de 1986. O texto tinha como título “*The new product development game*”, que em tradução livre da autora significa “O novo jogo do desenvolvimento de produtos”. O nome SCRUM veio do esporte rúgbi, e basicamente abordava uma forma de estabelecer equipes de projetos em um pequeno grupo de pessoas, com diversas funções, atuando de forma a atingir um objetivo comum (PHAM; PHAM, 2012).

De forma resumida, o SCRUM possui diversas interações chamadas *sprints*, que costumam durar de duas a quatro semanas. Antes do início do *sprint*, a equipe realiza uma reunião de planejamento. Essa reunião é chamada de *Sprint Planning Meeting*, e nela são definidas todas as atividades e prazos do projeto (*Product Backlog*). Após essa reunião, o *sprint* finalmente se inicia e o projeto, bem como o desempenho de cada um dos membros, é acompanhado em reuniões rápidas diárias, denominadas *daily*s (GUSMÃO, 2018).

- **Ideal Customer Profile (ICP) / Público-Alvo:**

Os conceitos de *Ideal Customer Profile* (ICP) e de público-alvo se relacionam bastante, mas não são iguais. Enquanto o público-alvo é, segundo Corsino (2013, on-line), um “segmento de potenciais clientes identificados a partir de informações comportamentais, demográficas e socioeconômicas compatíveis com os produtos ou serviços do negócio”, o ICP, que é mais relacionado às vendas, serve como um complemento deste (CORSINO, 2019).

- **Go-to-market:**

Como explicado no tópico anterior, definir um público-alvo e o ICP é extremamente importante para um negócio, pois serve de auxílio para estratégias mais focadas no estilo de vida e até na personalidade de cada nicho. A definição do público-alvo está bastante relacionada ao tema deste tópico, a estratégia *go-to-market*, que de forma bem simplificada é como sua marca chegará ao consumidor final. É bastante relevante não se limitar à quantidade de públicos-alvo, mas ter estratégias pensadas em cada um deles (CARRILO, 2019).

- **Design Thinking:**

O *design* existe há muito tempo, mas o termo *design thinking* foi utilizado pela primeira vez em um artigo de 1992, chamado “Wicked Problems in Design Thinking”. Mesmo com esse primeiro artigo, apenas em 1999 o termo foi popularizado pela IDEO, uma empresa de consultoria que possuía a abordagem e esquema em seus projetos (PINHEIRO; ALT, 2017).

O *design* é a transformação de um pedido em um produto, e busca compreender a melhor resposta para encontrar a melhor solução de um problema. Esse processo pode ser definido em sete etapas básicas de desenvolvimento, que são, de acordo com Ambrose e Harris (2011): Definição do problema; Pesquisa – histórico; Geração de ideias – soluções; Teste de Protótipos – resolução; Seleção de alternativas; Implementação – entrega; Aprendizado – feedback.

## 4. METODOLOGIA

Adotou-se para esta pesquisa como abordagem o estudo de caso que foi baseado em uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva (YIN, 2005). Adotou-se o estudo de caso por sua natureza completa (GIL, 2008). O estudo de caso foi realizado em uma *startup* do mercado de softwares.

Para a escolha da empresa, observou-se os seguintes critérios baseados em estudos anteriores (BERG *et al.*, 2020; KLOTINS; UNTERKALMSTEINER; GORSCHKEK, 2018): Ter ao menos dois membros full-time; Tempo de operação de pelo menos seis meses (para obtenção de uma experiência relevante); Ter um negócio que já está no mercado; Já possuir ao menos um cliente pagante; Ser uma *startup* de software.

Para elaboração do roteiro de entrevistas, inicialmente recorreu-se a literatura para entendimento do mercado. Então, elaborou-se um roteiro para uma entrevista semiestruturada individual (MIGUEL, 2007), dividido em 4 partes, para entendimento completo. O roteiro então fora dividido em: Parte 0 (O Empreendedor); Parte 1 (O Mercado e o Início da Startup); Parte 2 (O investimento); Parte 4 (Futuro e Próximos Passos).

Foram entrevistados cada um dos dois fundadores da empresa, que atualmente respondem como *Chief Operating Officer (COO)* e *Chief Technical Officer (CTO)* da companhia. Ambas entrevistas ocorreram no início do semestre, sendo uma em janeiro e a outra em março, e o tempo de duração para cada entrevista foi de aproximadamente uma hora. Após a realização das entrevistas, houve a transcrição do material, gravado em mp3, de forma manual pela autora. Após esta etapa foi realizada uma análise e interpretação destes dados coletados.

Para síntese dos resultados encontrados, foram elaborados tópicos com as divisões das perguntas realizadas e um resumo dos pontos mais importantes tratados em cada uma das entrevistas. Entretanto, as entrevistas foram transcritas em sua totalidade pela autora.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1. A EMPRESA

Nesta monografia a empresa objeto de estudo será denominada empresa X. para preservar sua identidade. A X. é uma empresa *Software as a Service (SaaS)*, que funciona como um software de gestão, cuja ideia começou em 2018, mas que foi fundada realmente em 2019. O objetivo da X. é organizar a operação de empresas através de um *software* on-line baseado na nuvem. A empresa pode ser classificada como um *Customer Relationship Management (CRM)*. Atualmente, a empresa conta com três funcionários, sendo dois fundadores e um vendedor. Além disso, possui 60 empresas de diversos setores, de pequeno à grande porte, como clientes. Ao redor de 150 usuários estão utilizando a plataforma.

### 5.2. PARTE 0 – O EMPREENDEDOR

Como dito anteriormente, a ideia da etapa da entrevista é contextualizar sobre os empreendedores e a *startup*. De primeiro momento, já se observou uma diferença entre ambos perfis de empreendedores. Para manter a confidencialidade os sócios serão nominados nesta monografia como L. (COO) e N. (CTO).

Enquanto L. possuía vivências empreendedoras desde a sua adolescência, o N. foi adquirindo ao longo do tempo, mesmo tendo certa vontade de empreender. Em relação à formação de ambos L. cursou tanto Administração de Empresas na Pontifícia Universidade

Católica (PUC), quanto uma pós graduação em Gestão Estratégica de Empresas na FGV, e N. cursou Sistemas de Informação e Marketing, na mesma universidade pública, a Universidade de São Paulo (USP).

Sobre o início da *startup*, ambos responderam de forma similar. Os dois já se encontravam inseridos no mercado de trabalho, e o início da empresa deu-se por uma necessidade encontrada principalmente a partir do trabalho de L., no qual ele, como analista comercial, sentia-se dependente das planilhas de Excel e via que outros contatos do mesmo segmento tinham os mesmos problemas. A partir disso, eles elaboraram um *Customer Relationship Management (CRM)*, que se adaptou ao que é hoje, um software de gestão flexível.

Após responderem sobre si e um pouco sobre a *startup*, perguntou-se a ambos sobre o quanto a formação que eles haviam tido influenciou para que empreendessem. Para L., que graduou em Administração de Empresas, pela PUC, e pós-graduou em Gestão Estratégica de Empresas, pela FGV, a formação foi pouco relevante para sua trajetória como empreendedor. Ele sentiu que as aulas eram muito teóricas e pouco práticas, e que a pós funcionou mais como uma promoção pessoal do que como uma especialização do conteúdo em si, mesmo este sendo mais prático que o anterior, possuindo casos reais de empresas.

Outro ponto relevante do depoimento de L., é que a experiência da pós, por proporcionar contato com outros empreendedores, possibilitou entender melhor a sua experiência com a gestão de sua própria companhia. De acordo com L. (2022, informação verbal), “não está acontecendo do jeito que nós esperávamos, mas podemos dizer que isso não é uma “sorte” nossa, porque para grande maioria dos empreendedores é assim, não só com pequenos empreendedores, mas com os grandes também”. Isso acabou ajudando-o a ter mais resiliência e um maior entendimento do mercado.

Ainda sobre a contribuição da formação, e o como isso auxiliou no empreendedorismo dos fundadores, para N., as experiências foram um pouco mais distintas. Ele participou de diretórios acadêmicos no período da graduação, participou também de empresa júnior e tinha contato direto com a incubadora do seu campus, a Habits, mas admitiu que não foi isso que o fizera ter esse ímpeto empreendedor. Para ele, o curso de Marketing, especialmente, o ajudou a entender um pouco mais sobre algumas questões do negócio, como finanças, produto, contabilidade, basicamente toda a parte administrativa necessária para se iniciar um negócio.

Para finalizar esta etapa de perguntas, ambos foram questionados sobre o conhecimento sobre *startups*. Enquanto N. teve mais esse primeiro contato na 99 taxi, onde trabalhou, L. adquiriu devido ao interesse que tinha por inovação e tecnologia e pelo mundo dos investimentos, principalmente *Venture Capital*. Outro ponto interessante levantado por L., fora a ideia de “ganhar dinheiro rápido”, o que acabou se provando não verdadeira para ele.

### 5.3. PARTE 1 – O MERCADO E O INÍCIO DA *STARTUP*

No tópico anterior, buscou-se entender um pouco mais sobre os empreendedores. Nesta parte, o objetivo é entender bem a fundo a *startup*, qual etapa ela se encontra e quais dificuldades e ganhos os fundadores enfrentaram no início. A primeira pergunta busca entender o início da *startup*, sua fundação e qual dor ela busca resolver. De acordo com informações fornecidas por L. e N., a ideia inicial da empresa veio de uma dor do próprio fundador L., em 2018, e que na virada de 2018 para 2019 os dois perceberam que a plataforma criada era comercializável.

O problema a ser resolvido veio de uma demanda do trabalho de L.. Como responsável comercial de uma empresa de seguros, ao final de cada mês, ele tinha que compilar dados de todos os corretores que com ele trabalhavam, para, por fim, gerar relatórios e análises. Durante o trabalho, ele percebeu que esse processo atual não era escalável e nem automático por dois motivos: primeiro porque existia a necessidade de mandar planilhas para todo mundo todo mês, e segundo, a própria planilha não era otimizada, pois era feita pelo Excel e os fundadores viam limitações nessa ferramenta, como, por exemplo, o próprio computador utilizado e o número de linhas que poderia ser utilizado. Enquanto a plataforma estava sendo elaborada, os empreendedores perceberam uma outra questão: que a maioria das empresas de gestão do mercado, similares a eles, não eram flexíveis, o que acabava limitando os clientes dessas empresas a crescerem dentro do *software*. O ideal não é o cliente se adaptar à empresa, mas sim a empresa que deve se adaptar ao cliente.

Após contar sobre a fundação do negócio, veio uma pergunta, ainda em relação ao início da empresa, mais focada em quais métodos, ferramentas e conceitos foram importantes para cada um dos fundadores nesse início. Iniciando por L., para ele, por mais que eles tivessem que utilizar algumas ferramentas mais usuais nos processos de aceleração que eles participaram, o que realmente foi relevante foi entender sobre o público-alvo (ou ICP), quem é seu cliente, qual sua dor, ser apaixonado por sanar essa dor e realmente adentrar-se no assunto. Para isso, algumas ferramentas foram importantes, como: Google Analytics, para entender como os usuários se comportam no site/plataforma; o MixPanel, para fazer análises dos usuários, quais páginas eles utilizam mais e o perfil do usuário; e o Facebook Ads, que foi o que, até o momento da entrevista, mais auxiliou a empresa a captar clientes. Para esta última ferramenta, o L. informou que de 20/30 leads, eles passaram a trazer 80 com muito menos dinheiro, após diversos testes de campanhas e público.

Outros conceitos importantes relatados por L. e por N., posteriormente, foram as *dailys*, as OKRs e as *sprints*. Nas OKRs da empresa, são colocados os objetivos trimestrais e as metas bem claras do que está querendo ser feito. Já nas *dailys*, todos os dias, cada um dos colaboradores mostra o que está sendo feito e como está o acompanhamento dos objetivos estipulados nas OKRs. As *sprints* ocorrem a cada 15 dias, e busca desenvolver um novo método ou realizar um novo teste, para que, ao final dessa *sprint*, entenda qual o resultado obtido.

Para N., no início da *startup*, foi mais difícil elaborar materiais e aplicar ferramentas. Além disso, para ele, o mais importante era realmente o teste de produto com o mercado, para que este fosse validado. Segundo N. (2022, informação verbal) “*não adianta escrever 80 páginas, demora muito pra você escrever, e aí pra você escrever uma página primeiro antes de fazer o negócio pode ser que no final aquele monte de página não adiante de nada e o seu negócio nem funcione.*”

Ao trazer sobre as dificuldades, ambos fundadores sinalizaram que um grande problema foram as barreiras do mercado e a realização de vendas, quanto pela necessidade de ter que provar aos clientes o valor que a plataforma agrega. Outra dificuldade, trazida por L., foi a falta de previsibilidade, principalmente para o empreendedor, por ter uma instabilidade em relação ao retorno financeiro, já que era incerto.

Quanto ao questionamento em relação à etapa em que a *startup* se encontrava no momento da entrevista, tanto o N. quanto o L. foram de certa forma unânimes em suas respostas. Ambos acreditam que a empresa já está na etapa de tração. Em relação às dificuldades, as respostas foram muito similares à pergunta anterior sobre as maiores dificuldades enfrentadas no início, que foram: encontrar o cliente e acertar processos de vendas, de marketing e de

mercado para enfrentar cada vez mais essas barreiras de entrada.

#### 5.4. PARTE 2 – O INVESTIMENTO

Sobre o investimento na *startup*, procurou-se entender quando os empreendedores haviam iniciado a busca pelo aporte. De acordo com eles, o primeiro contato fora ainda no começo da empresa, quando eles tinham apenas alguns clientes. Desse ponto, algo interessante levantado por N. foi em relação à preocupação em não “queimar cartucho” com os investidores, pois eles entendiam a importância da validação do produto e de ter clientes para suportar as rodadas de investimentos.

Após entender melhor o momento em que a *startup* iniciou a busca pelo investimento, buscou-se saber se a empresa e os seus idealizadores haviam participado de algum tipo de programa de *startups*. Eles haviam participado de dois programas: o Startup São Paulo e o Capital Empreendedor. O primeiro aconteceu com mais ou menos um ano de empresa, a qual L. indicou sendo ponto importante para iniciar a cobrança nos clientes. Já o segundo teve o intuito de passar conhecimentos sobre gestão, vendas e *pitch*, além de conectar *startups* já validadas com investidores ao final do projeto. Como eles foram finalistas, eles tiveram a oportunidade de apresentar para investidores.

Sobre os programas que os fundadores participaram, foi importante saber quais tipos de investimentos eles estavam buscando, principalmente relacionado à etapa de tração, a qual eles estavam vivenciando. Nesse sentido, ambos responderam que estão focados no investimento anjo, por conta da etapa que a empresa se encontrava, como dito por N.:

O principal motivo é que o investimento anjo faz sentido para fase que estamos agora. Nós não temos uma equipe, nós precisamos montar ainda uma equipe. A gente tem um produto rodando no mercado, a gente tem um número de clientes, mas a gente precisa primordialmente montar uma equipe, e esse é o maior problema, porque a gente não tem ainda uma equipe para desenvolver e crescer a empresa (N., 2022, informação verbal)<sup>1</sup>.

Por fim, a última pergunta relacionada ao investimento foi em relação aos tipos de ferramentas, conceitos e métodos que foram importantes para os empreendedores na etapa que estavam, bem como para as rodadas de investimentos que eles participaram na época da entrevista. Para esse último caso, ambos deram respostas similares, sendo um dos pontos mais relevantes a projeção financeira para visualizarem quanto a empresa irá faturar no futuro baseando-se em dados de negócio e de mercado. Também trouxeram o *pitch* e a realização de análises psicológicas a fim de analisarem o nível de complementariedade dos fundadores. Além desses pontos, tanto L. quanto N. trouxeram questões relevantes para essa etapa. L. citou sobre a “quebra” do *pitch*, que são perguntas para desestabilizar o empreendedor, com o objetivo de verificar seu nível de entendimento em relação a sua empresa e o que ela faz, além de explicar o que fora importante para essa etapa.

Para N., a definição de como você vai ao mercado, o *Go-To-Market*, também é bastante importante, e fora algo que ele admitiu ter demorado um pouco pra acontecer, mas que durante o processo da busca pelo investimento eles conseguiram perceber este problema.

---

<sup>1</sup> N. Entrevista com fundador 2 (N.). [Entrevista concedida a] Bruna Maria Melo Ribeiro da Silva. São Paulo: [s. n.], 2022. Áudio (59min54s).

### 5.5. PARTE 3 – FUTURO E PRÓXIMOS PASSOS

Como última parte analisada, tentou-se entender, a partir do ponto de vista dos fundadores da *startup*, a visão deles sobre o futuro do mercado e quais são os próximos passos para a empresa deles. A primeira pergunta buscou a opinião deles sobre o futuro em relação ao mercado. Ambos demonstraram opiniões bem similares, sobretudo sobre o mercado que deve ser cada vez mais profissionalizado, e devem chegar mais próximo do que hoje são as empresas “tradicionais”. De acordo com eles, isso deve acontecer por conta de aprendizados que o mercado passou. Um exemplo dado por ambos foi o da WeWork, que por problemas de governança chegou a ter prejuízos financeiros muito grandes.

Outro ponto relevante deste tópico, trazido por eles, foi o da falsa ideia que os empreendedores tinham de que ao entrar neste mercado iam ganhar muito dinheiro muito rápido. Por fim, L. citou que possivelmente no futuro cada vez mais pessoas físicas irão investir no segmento, entrando em fundos com menor aporte financeiro.

Afunilando para dentro da empresa e suas particularidades, ambos empreendedores foram questionados em relação à preparação deles tanto mental quanto técnica, visto que após o aporte o crescimento tende a ser mais rápido. Os dois novamente responderam de forma similar, indicando sinergia entre eles e amplo entendimento do negócio. Um trecho da fala de L. trouxe bastante o que é pensado:

Uma coisa que sempre falávamos lá atrás é que devemos criar processos que com uma pessoa já funcione, processos robustos, que a gente sempre está replicando-o, seguindo-o. Daí no momento que o dinheiro entrar a gente só vai aumentar a quantidade de pessoas, ou fluxos ali dentro desse processo (L., 2022, informação verbal)<sup>2</sup>.

A próxima pergunta realizada foi em relação ao que é essencial para um empreendedor sobreviver neste meio. Uma palavra que ambos empreendedores falaram foi resiliência. L. mencionou também a questão do foco. Já N. foi mais a fundo ao explicar que, entrando neste meio, acaba-se conhecendo muitas histórias de fracasso, o que reforçou ainda mais o ponto de ser resiliente para continuar. Outro ponto que N. trouxe foi o interesse em aprender, não só coisas de uma área específica, mas um pouco sobre tudo que a empresa faz.

Para finalizar a entrevista, perguntou-se aos fundadores quais são as dicas que eles dão para estudantes que desejam empreender. Em sua última resposta, L. relatou sobre um conselho importante que ele gostaria de ter ouvido antes de começar, de que seria difícil e que o ideal é não ir com tudo, e ir testando o produto de forma barata e simples, pois com o advento da internet isso é possível.

Para demonstrar ele deu um exemplo:

Quero vender caminha para cachorro que eu costuro, faz sentido eu vender essa caminha? Faz uma conta no Instagram, começa a fazer a caminha ali de hobby antes de sair do seu emprego, não vai caindo de cabeça, coloca o pé, depois a perna. Nesse caso, faz o Instagram, começa a postar umas fotos dessa caminha no Instagram, começa a chamar gente para curtir a página, vai vendo se as pessoas estão se interessando, antes de você sair e cair de cabeça. Porque muita gente

<sup>2</sup> L. Entrevista com fundador 1 (L.). [Entrevista concedida a] Bruna Maria Melo Ribeiro da Silva. São Paulo: [s. n.], 2022. Áudio (1h4min).

acha que é assim, vou pedir demissão aqui, e cair de cabeça, vai quebrar a cara. Vai com calma, vai fazendo esses testes bem baratinhos no início antes de entrar com tudo (L., 2022, informação verbal)<sup>3</sup>.

Para a mesma pergunta final, N. trouxe inicialmente uma vivência e deu dicas para quem faz a mesma faculdade que ele fez, a USP. Por este lado, ele falou de uma matéria específica que cursou no segundo semestre de 2021 denominada “Como criar uma *startup*” (PRG0017), oferecida pela Pró-reitoria de Graduação da USP. Ele explicou que tudo o que foi abordado no programa Startup São Paulo foi também abordado no curso. Outro ponto interessante é que, ao final dessa matéria, a Poli Angels estava na banca. Após trazer esses pontos, ele abrangeu outras faculdades e trouxe a importância de buscar oportunidades dentro da universidade mesmo, como FGV Angels ou fazer parte de uma empresa júnior ou diretório acadêmico.

Por fim, N. trouxe uma questão envolvendo privilégios. Ele abordou que, para quem tem privilégios e condição financeira, acaba sendo mais fácil empreender e construir um negócio. Além disso, faz parte do papel da universidade, principalmente a pública, diminuir essas barreiras, para que pessoas que não possuem essas mesmas condições também tenham a oportunidade de empreender.

## 5.6. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a experiência de ambos empreendedores, conseguiu-se extrair algumas informações interessantes, considerando-se que o trabalho visou entender como uma *startup* de um *software* de gestão conseguiu se estruturar, dentro do cenário brasileiro de *startups* e de investimentos, e buscar seu primeiro investimento.

Conforme indicado pelos empreendedores entrevistados, a *startup* X. nasceu em 2018, ou seja, em 2022, quando as entrevistas foram realizadas, a *startup* existia há aproximadamente 4 anos. O que é interessante visto que, conforme pesquisa de Nogueira e Oliveira (2015), no primeiro ano, 25% das *startups* morrem, no quarto ano 50%, e com menos de 13 anos, 75%. Isso é importante para entender que a *startup* passou por, pelo menos, um teste de tempo.

Na primeira parte das perguntas, ou Parte 0, buscou-se verificar com os empreendedores o quanto as faculdades realizadas por ambos influenciaram o “espírito empreendedor” deles. Vale ressaltar que o fato de ambos terem tido duas experiências em cursos e/ou faculdades distintas abrangeu um pouco mais as percepções para realização dessa análise.

Para ambos, a faculdade se mostrou interessante tanto em aspectos técnicos, quanto em psicológicos. Por exemplo, L. ter tido contato com empreendedores na pós o ajudou a ter mais resiliência e entender um pouco mais sobre o mercado. Já para N., fazer atividades extracurriculares, bem como cursar matérias que se relacionavam ao tema de *startup* ou empreendedorismo, se mostrou relevante.

A percepção dos fundadores foi ao encontro de um estudo realizado por Nardelli (2020), que buscou demonstrar a importância do ensino superior na fundação de uma *startup*. Na pesquisa pôde-se ver que antes da criação de uma *startup*, 66% do público estudado já tinha graduação, e que, após a criação da *startup*, esse percentual foi pra 31,9%, demonstrando que a busca por especializações acontece mais que a busca por graduação quando já existe a empresa. Ainda no estudo também foi interessante observar que, por mais que a procura por especializações aumente em percentual, a busca geral por cursos cai de 2.806 para 370, o que

---

<sup>3</sup> Idem.

indica uma menor tendência de o empreendedor buscar estudos depois da criação da *startup*.

Após entendimento sobre os empreendedores, a entrevista focou mais no início da *startup*, seu cenário atual e alguns conselhos que poderiam ser interessantes para quem se interessa pelo mercado.

Em relação ao início, perguntou-se sobre ferramentas, conceitos ou métodos que poderiam auxiliar o empreendedor a começar seu empreendimento de maneira mais assertiva. Uma dor latente em ambos, e o que mais se repetiu durante a entrevista, foi em relação às barreiras de mercado, principalmente em relação ao público. Para mitigar esse problema, L., que está mais à frente da parte de Marketing e Vendas e tem muito mais contato com o tema, deu algumas dicas.

Primeiro, ele relatou a importância de se entender o público-alvo e seu ICP, principalmente. Depois, ele citou algumas ferramentas que o ajudaram a ver isso um pouco melhor, como o Google Analytics, o MixPanel e o Facebook Ads, sendo as duas primeiras mais focadas no comportamento dos usuários, e a última na captação de mais *leads*. Outra percepção relevante, tanto para L. quanto para N., foi em relação à utilização do SCRUM, da metodologia ágil e das OKRs. Esses métodos foram aplicados após dois anos de *startup* e os ajudaram a dar mais agilidade e governança nos processos.

Para uma percepção mais abstrata, também buscou-se entender as questões de sentimento em relação à criação da empresa. Nesse sentido, as palavras que apareceram foram: resiliência, orgulho, falta de previsibilidade, aprendizagem, confiança do cliente e foco.

Ao fim dessa parte, perguntou-se em qual etapa de desenvolvimento de *startup* eles acreditam que a X. se encontra. Ambos responderam tração, que conversa bastante com o conceito da etapa na ABStartups (2019). Isso indica novamente que a opinião e a vivência dos empreendedores se aproximam bastante da literatura.

Outra pergunta, também relacionada à etapa na qual os empreendedores estavam no momento das entrevistas, foi em relação ao tipo de investimento que eles estavam buscando. Eles responderam ser o investimento anjo que, de acordo com Marchiori (2021), a *startup* que busca esse tipo de investimento já deve possuir clientes e estar com o produto pronto. De acordo com os empreendedores entrevistados e com a vivência e trabalho da autora do presente estudo nessa *startup*, a empresa estudada atende a esses requisitos.

Um outro ponto relevante trazido pelos fundadores foi em relação à participação deles em programas de *startups*, sendo um bem no começo, o Startup São Paulo, e o outro já com a *startup* mais madura, o Capital Empreendedor. Ambos programas conversaram bastante com o *momentum* da *startup* e dos empreendedores. O primeiro programa foi mais focado na validação do produto e criação da empresa, a qual uma mudança significativa fora, por exemplo, o início da cobrança pela utilização da plataforma, e o segundo no investimento, o qual os empreendedores chegaram na final do programa e conseguiram apresentar a ideia para investidores reais.

Para essa etapa, também foram questionados sobre ferramentas, métodos e conceitos. Ambos trouxeram mais pontos interessantes da vivência de quem já participou de diversas rodadas com investidores e realmente está vivendo isso. Os pontos trazidos foram a estratégia *go-to-market*, a projeção financeira baseada em dados de mercado e análises e, por fim, a quebra do *pitch*, uma estratégia, que de acordo com o L., serve para desestabilizar o empreendedor e verificar se ele realmente conhece a empresa.

Após compreender sobre os empreendedores, algumas etapas das *startups* e investimentos, procurou-se saber sobre como os empreendedores veem o futuro do mercado e quais dicas eles dariam para quem busca empreender. Em relação ao primeiro tópico, ambos trouxeram que o futuro do mercado irá se dar pela profissionalização da área e por mais investimentos de pessoas físicas. Sobre este último ponto, a literatura se aproxima bastante, já indicando um crescimento nesse tipo de investimento, conforme mostra estudo de Fonseca (2021), que observou uma alta de 17% no setor do ano de 2019 para 2020.

Para finalizar, pediu-se dicas para estudantes que desejam empreender. Enquanto L. trouxe a importância do testar barato, N. trouxe novamente a relevância de se buscar oportunidades dentro da própria universidade, como a matéria “Como Criar uma Startup”, e finalizou com a importância desta em trazer ações com o intuito de diminuir as barreiras entre as pessoas que já nasceram com privilégios e as que não.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como intenção de pesquisa, buscou-se obter uma visão qualitativa das experiências de dois empreendedores de uma *startup* no setor de tecnologia, que fosse também da tecnologia SaaS, visto que é a categoria que abrange um maior número de *startups* brasileiras de acordo com ABStartups (2021).

O que se obteve deste trabalho foi entender a visão e a experiência dos fundadores e ver o quanto esta acompanha o mercado. Observou-se que ambos estão bastante alinhados entre si, assim como com o que a literatura traz sobre o setor. As ideias que surgiram ao longo da entrevista foram desde da desconstrução da ideia de que ao iniciar uma *startup* você já vai ficar rico, até a obtenção de dicas importantes de experiência do que é ser empreendedor tanto no ponto de vista pessoal quanto no profissional, que podem, inclusive, auxiliar quem deseja entrar neste mercado.

Com o aprofundamento de outros temas, também foi possível obter-se um apanhado de conceitos e métodos importantes, e outros nem tanto, para as etapas de uma *startup*. Por exemplo, para os fundadores desde a ideiação o SCRUM, foi essencial. Entretanto, nesse aspecto, a autora enfrentou dificuldades para encontrar e se aprofundar em alguns conceitos deste mercado em artigos acadêmicos, mesmo buscando em monografias da USP, nos sites: Science Direct, Science Research entre outros. A dificuldade encontrada acredita-se ser por este tipo de negócio ainda ser novo.

Para próximos trabalhos, recomenda-se três pontos: o primeiro seria de estudos em outras *startups* para obtenção de abrangência maior de setores; o segundo seria de entrevistar pessoas pertencentes a *startups* com um maior número de funcionários para obter a experiência de outras cadeiras dentro do negócio; e o terceiro seria a obtenção também de uma visão mais quantitativa, para entender o quanto as opiniões e as vivências de um maior número de empreendedores brasileiros conversam entre si.

Por fim, espera-se que este trabalho seja uma fonte tanto acadêmica quanto de conhecimento para estudantes que se interessam pelo assunto tanto quanto a autora.

## 7. REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. StartupBase, 2021. **Estatísticas**. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 28 ago. 2021.

ABSTARTUPS. **Fases De Uma Startup**: Saiba Tudo Sobre Cada Etapa. São Paulo, 2019. Disponível em:

<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 4 set. 2021.

AMBROSE, G.; HARRIS, P. **Design thinking: s.m. ação ou prática de pensar o design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANJOS DO BRASIL. **Volume de investimento anjo em startups ultrapassa a barreira de R\$ 1 bilhão em 2019**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/blog/volume-de-investimento-anjo-em-startups-ultrapassa-a-barreira-de-r-1-bilhao-em-2019-expectativa-para-2020-e-de-recuo>. Acesso em 3 set. 2021.

BECK, Kent *et al.* **Manifesto for agile software development**. 2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

BERG, V. *et al.* Achieving agility and quality in product development - an empirical study of hardware startups. **Journal of Systems and Software**, v. 167, p. 110-599, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121220300777>. Acesso em: 5 set. 2021

BIZZOTO, C. E. **Incubadoras de empresas: conceituação, implantação e desafios**. Brasília, ANPROTEC, 25 p. 2019.

BLANK, S.; DORF, B. **STARTUP: Manual do empreendedor: o guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CAMPOS, N. M.; ABREU, P. R. M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. CreateSpace Independent Publishing Platform. São Paulo, jul. 2016. Disponível em: [https://abessoftware.com.br/wp-content/uploads/anterior/Arquivos/O\\_Panorama\\_das\\_Aceleradora\\_de\\_Startups\\_no\\_Brasil.pdf](https://abessoftware.com.br/wp-content/uploads/anterior/Arquivos/O_Panorama_das_Aceleradora_de_Startups_no_Brasil.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CARRILO, A. F. *Go To Market: Defina Como Ir Ao Mercado E Se Destaque!*. **Abstartup**. 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/go-to-market/>. Acesso em 27 abr. 2022.

CORSINO, R. ICP: como construir o perfil do cliente ideal e prover um cenário ideal ao time de vendas. **Rockcontent**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/icp/>. Acesso em 30 abr. 2022.

CRUZ, J. **STARTUP's: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil**. São Paulo, 2015.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 378 p. São Paulo: Pioneira. 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 12 jan. 2016.

FONSECA, M. Sites para pessoa física investir diretamente em startups crescem no Brasil. Veja como funcionam. **Infomoney**. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/sites-para-pessoa-fisica-investir-diretamente-em-startups-crescem-no-brasil-veja-como-funcionam/>. Acesso em: 01 maio 2022.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2017: Relatório Executivo**. Curitiba: IBQP, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p.140-142.

GUSMÃO, A. Entenda o que é Scrum e saiba como usar essa metodologia ágil em seus projetos. **Rockcontent**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/scrum/>. Acesso em: 06 mai. 2022.

HOFSTRAND, D. **Types and Sources of Financing for Start-up Businesses**. Iowa, 2013. Disponível em: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-92.pdf>. Acesso em 5 set. 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa para startups & scale-ups**.

São Paulo, SP: IBGC, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. Estudos e Pesquisas. Informação Econômica, n. 34. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

KERR, W. R.; LERNER, J.; SCHOAR, A. The consequences of entrepreneurial finance: Evidence from angel financings. **Review of Financial Studies**, v. 27, n. 1, p. 20–55, 1 jan. 2014.

KLOTINS, E.; UNTERKALMSTEINER, M.; GORSCHKE, T. Software engineering in *start-up* companies: An analysis of 88 experience reports. **Empirical Software Engineering 2018 24:1**, v. 24, n. 1, p. 68–102, 21 maio 2018.

L.L.M. **Entrevista com fundador 1 (L. L. M.)**. [Entrevista concedida a] Bruna Maria Melo Ribeiro da Silva. São Paulo: [s. n.], 2022. Áudio (1h4min).

MARCHIORI, L. Rodadas de Investimento: qual etapa minha startup está?. **Bossanova**. 2021. Disponível em: <https://bossainvest.com/rodadas-de-investimento-qual-etapa-minha-startup-esta/>. Acesso em: 01 maio 2022.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. V. 17, nº 1. Santa Catarina: Associação Brasileira de Engenharia de Produção. p. 219-228. 2007

N. L. M. **Entrevista com fundador 2 (N. L. M.)**. [Entrevista concedida a] Bruna Maria Melo Ribeiro da Silva. São Paulo: [s. n.], 2022. Áudio (59min54s).

NARDELLI, J. **Influência do ensino superior em grupos de startups no brasil**: abordagem com análise de redes sociais e dados da web. 2020. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

NOGUEIRA, V. S.; OLIVEIRA, C. A. A. de. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em: 06 set. 2021.

PHAM, A.; PHAM, P. **Scrum em Ação**. São Paulo: Novatec, 2012.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

PMI. Project Management Institute. **Success Rates Rise – Transforming the high cost of low performance**. Newtown Square: PMI, 2017. Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2022.

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

STARTSE. **Conheça os tipos de investimento para startups**. São Paulo, 2017. Disponível em: [startse.com/noticia/investidores/conheca-os-tipos-de-investimento-para-startups](http://startse.com/noticia/investidores/conheca-os-tipos-de-investimento-para-startups). Acesso em: 3 set. 2021.

TIMMONS, J. A. **The Entrepreneurial Mind**. Andover, Massachusetts: Brick House Publishing Company, 1989.

WINBORG, J.; LANDSTRÖM, H. Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors. **Journal of Business Venturing**, Nova Iorque, v. 16, n. 3, p. 235-257, mai. 2000.

WILLIAMSON,

YIN, R.K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2005.