

**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEX VICTOR VIEIRA DE ALMEIDA  
ANASTACIA MARIA GONÇALVES DE MEDEIROS  
ERIKA NATALIA ALEXANDRE GOMES DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA STARTUP:  
Um estudo de caso sobre o papel do administrador na definição da visão de  
futuro da empresa**

RECIFE  
2022

ALEX VICTOR VIEIRA DE ALMEIDA  
ANASTACIA MARIA GONÇALVES DE MEDEIROS  
ERIKA NATALIA ALEXANDRE GOMES DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA STARTUP:  
Um estudo de caso sobre o papel do administrador na definição da visão de  
futuro da empresa**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Ms. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE  
2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

A447p Almeida, Alex Victor Vieira de  
Planejamento estratégico numa startup: Um estudo de caso sobre o papel do administrador na definição da visão de futuro da empresa / Alex Victor Vieira de Almeida, Anastácia Maria Gonçalves de Medeiros, Erika Natalia Alexandre Gomes da Silva. Recife: O Autor, 2022.

34 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Startup. 2. Administrador. 3. Planejamento estratégico. I. Medeiros, Anastácia Maria Gonçalves de. II. Silva, Erika Natalia Alexandre Gomes de. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

**Dedicamos este trabalho a nossa família.**

## LISTA DE QUADRO

Quadro 01- Entrevista com duas startups .....	21
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ciclo Desenvolvimento da Startups .....	17
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 A Proposito do administrador nas Startups.....</b>	<b>11</b>
3.1.1 Conceito de Startups .....	12
3.1.2 Startups no Brasil .....	12
3.1.3 Tipos de Startups .....	13
3.1.4 Inserção de administradores nas Startups.....	14
<b>3.2 Os desafios na busca do Marketing Fit.....</b>	<b>16</b>
3.2.1 Ciclo do desenvolvimento de uma Startup .....	16
3.2.2 Desafios de uma Startup .....	17
<b>3.3 Qual diferença? Startups com e sem administradores no processo de planejamento .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Estudo de caso entre duas Startups: Uma com administrador e outra sem.....</b>	<b>21</b>
4.1 Análise de dados .....	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>7. APENDICE.....</b>	<b>32</b>

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA STARTUP: Um estudo de caso sobre o papel do administrador na definição da visão de futuro da empresa.**

Alex Victor Vieira de Almeida  
Anastácia Maria Gonçalves de Medeiros  
Erika Natalia Alexandre Gomes da Silva

Professor orientador Brian Victor Lima da Silva

**Resumo:** O tema proposto por essa pesquisa visa realizar um estudo sobre o planejamento estratégico de uma startup à luz do papel do administrador na definição de futuro de empresa. Partindo desse pressuposto, o objetivo dessa pesquisa é analisar a atuação do administrador no planejamento durante o processo de criação de startups no Brasil. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, exploratório e qualitativa, do qual foi submetida a pesquisa de campo, sendo realizado uma aplicação de questionário a duas empresas do segmento de Startups, sendo elas: Colher de Chá e GPC (Gestão de Plataforma Customizável), ampliando e possibilitando uma maior compreensão diante do tema em questão. Sendo assim, foram fundamentais as contribuições dos autores: Éric Ries e Dornelas. Os resultados obtidos confirmam em parte os estudos anteriores, além de acrescentar e considerar maiores contribuições sobre o tema levantado.

**Palavras-Chaves:** Startup; Administrador; Planejamento Estratégico.

**Abstract:** The theme proposed by this research aims to carry out a study on the strategic planning of a startup in the light of the administrator's role in defining the company's future. Based on this assumption, the objective of this research is to analyze the role of the administrator in planning during the process of creating startups in Brazil. Thus, a bibliographic, exploratory and documentary research was carried out, expanding and enabling a greater understanding of the subject in question. Therefore, the contributions of the authors were fundamental: Éric Ries and Dornelas. The results obtained partially confirm previous studies, in addition to adding and considering further contributions on the topic raised.

**Keywords:** Startup; Administrator; Strategic planning.



## 1. INTRODUÇÃO:

Startup é um termo derivado do inglês que significa “empresa emergente” que visa oferecer serviços e produtos inovadores. Sendo um modelo de empresa o qual se diferencia pelo seu foco e seu modelo de negócio, e que gera novas oportunidades em uma área de atuação. (NOH, 2017; SCATTONI et al., 2019)

Sua definição, assim como seu modelo de negócios, varia de acordo com a percepção de autores, especialistas e profissionais. Sendo uma das definições encontradas na literatura pelo seu modelo de inovação diante do serviço produzido por bases tecnológicas e processos mais ágeis. O termo também é descrito como sinônimo de pequenas empresas que estão no período inicial de desenvolvimento com condições de alto risco e marcado por incertezas. (DIONELO, LANGHI E OKANO, 2020)

É perceptível o crescimento desse modelo de negócios no Brasil. Atualmente, estima-se que no Brasil existam cerca de 6 mil startups, segundo a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUP,2018), a qual acompanhou o salto significativo de desenvolvimento e suas variações entre o período de 2012 e 2017, sem levar em consideração as empresas que estão em ideias iniciais que ainda não possuem seu cadastro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

É importante relacionar sobre as implicações da função de um administrador desde a criação de uma startup, dando seguimento mediante ao todo do planejamento estratégico e de futuro, apresentando as principais contribuições do profissional especializado.

Segundo Bazzotti (2006) o campo da administração está relacionado a todo o plano de ação de uma empresa, abrangendo a dinâmica do processo, técnica para atingir os objetivos e estrutura empresarial, separando o trabalho e as funções que se referem ao planejamento. Do qual Dornelas (2005) define que o trabalho do administrador é voltado ao ato de planejar, organizar, dirigir e controlar, o qual se difere dos demais através do espaço hierárquico que ocupa processos administrativos que são alcançados e seus conhecimentos, que variam de funcionais a gerais.

Partindo desse pressuposto, a pergunta norteadora dessa pesquisa é: Qual o impacto do administrador em uma startup, e em que influencia sua atuação no futuro da empresa? Entendendo assim o quanto é importante para as organizações investir no profissional de administração, motivando e contribuindo para o crescimento e valorização profissional continuamente.

Este artigo visa levantar uma análise sobre a atuação do administrador no planejamento durante o processo de criação de startups no Brasil. Levantar informações acerca do papel do administrador, investigar os principais desafios das startups, examinar e comparar startups que tem como base o profissional especializado em administração. Ao passo que será realizado uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, através da aplicação de questionário, como forma de trazer uma maior compreensão sobre startups com profissional especializado e a que não dispõe.

Tendo como justificativa a contribuição no campo organizacional, com valorização do profissional da área. No cunho acadêmico, ampliando os aspectos de pesquisa sobre startup, um tema bastante atual e inovador, sobretudo no contexto social, visto que pensar em estratégias que contribuam para a visão de futuro, traz um crescimento exponencial e contínuo.

Dessa forma, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar a atuação do administrador no planejamento durante o processo de criação de startups no Brasil. E seus objetivos específicos norteados pelos seguintes apontamentos: 1- Levantar informações acerca da inserção de administradores nas startups brasileiras; 2- Investigar os principais desafios das startups durante o período de fase inicial da empresa; 3- Examinar as diferenças entre as startups que contam com administradores no seu planejamento e as outras; 4- Realizar uma pesquisa de campo com startups que dispõe do profissional especializado e a que não, visando exemplificar o contexto prático.

## 2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Essa pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva, exploratória e sob o viés da revisão bibliográfica. Dessa forma, foi realizada através de plataformas virtuais como: Scielo e Google acadêmico. Essa pesquisa foi realizada entre o período de fevereiro a junho de 2022.

A análise de caráter descritivo respeitou três momentos, são eles: (A) Leitura e análise dos conteúdos de cada artigo; (B) Realização de uma nova leitura trazendo as pontuações necessárias sobre as temáticas voltadas a Startups e Administração; (C) Análise e correlação dos dois temas abordados: Startups e Administração.

Foi elaborado, para instrumento da pesquisa, um questionário a fim de coletar dados, que segundo Bogdan e Biklen (1994, p.67): “é aquela modalidade de investigação na qual a coleta de dados é realizada diretamente no local ou fenómeno do qual acontece e pode se dar por amostragem, entrevista, observação de participantes, aplicação de testes, entre outros.”.

A pesquisa submetida é de natureza bibliográfica, sendo uma revisão sobre a contribuição dos autores diante do tema abordado. Sendo assim, visa-se que a pesquisa não infrinja as informações coletadas, respeitando a dignidade e as colocações dos autores citados. Ao passo que foi realizada uma pesquisa minuciosa, se atentando as citações diretas e indiretas, preservando as pontuações já levantadas e consideradas pelos autores, respeitando o que a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) diz a respeito.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 A propósito do administrador nas Startups**

Uma grande característica do atual modelo organizacional consiste na redução nas classes administrativas, focando em administradores capacitados, dando maior importância àqueles que realizam as funções de tomada de decisão (BORGES, 1995). A organização começa a ser formulada por especialistas focados em atividades particulares, capazes de gerir positivamente a organização, abolindo funções de assessoria designadas em coordenar e opinar sem capacitação necessária (FERNANDES, 2017). A organização deve não somente conhecer as características dos clientes, mas também conhecer o ambiente, as características de negócio, os fatores positivos e negativos, as influências e os possíveis potencializadores das ações.

A matriz SWOT é uma ferramenta importante para tomada de decisão sendo muito utilizada por administradores, permitindo a identificação dos fatores do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças), possibilitando assim a melhora nos planejamentos das organizações (PASSOS et al, 2017).

Os atuais modelos do mundo globalizado demandam do administrador uma visão estruturada e agilidade suficiente, a fim de formular soluções eficazes para possíveis problemas nas organizações. A partir de recrutamento e seleção, centralização ou descentralização à gerência de novos conflitos, o administrador necessita estar ciente de sua posição na definição de decisões, com o propósito de tornar o seu papel mais evidente (RODRIGUES, 2011).

O campo da administração diz respeito a todo o plano de ação de uma empresa. Engloba a dinâmica do processo, técnica para se atingir os objetivos e a estrutura empresarial, ou seja, a separação do trabalho e funções referente ao planejamento definido (BAZZOTTI, 2006).

Para administrar de maneira eficaz os recursos de uma organização e alcançar os objetivos e metas de desenvolvimento, a administração deve se

fundamentar nos princípios básicos de: negociação, tomada de decisões, limitação de metas, identificação e solução de problemas, liderança de pessoas e organização de recursos (MORGAN, 2005)

### **3.1.1 Conceitos de Startups:**

Segundo o autor Eric Ries criador do livro “A startup enxuta”, que é um dos principais livros de Startups do Brasil, a startup é uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza, que tem na inovação (tecnológica, de produto, serviço, processo ou modelo de negócio) o centro de suas operações. (RIES, 2012, p.15).

Julie Meyer agrega a percepção de que elas normalmente começam pequenas, mas pensam grandes e, devido ao grande potencial inovadores destas empresas apresentam probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo. As startups podem mudar a curva de uma economia inteira, quando conseguem permanecer no mercado. Esse é o grande desafio. Como assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios bastante particulares para se manter no mercado e, de fato, atingir o crescimento exponencial do qual fala Julie Meyer. MEYER,(citado por ARRUDA et al., 2012).

### **3.1.2 Startups no Brasil**

As primeiras *startups* surgiram no Brasil no começo do século XXI, sendo que, a partir de 2010, essas empresas cresceram vertiginosamente, de acordo com a Associação Brasileira de Startups (ABStartups). Segundo a instituição, essas empresas têm modelos de negócios, em sua maioria *Business to Business* - B2B. A maior parte está cadastrada no mercado de *Software*.

Segundo a ABStartups entre 2015 e 2019 houve um salto de 4.151 para 12.727 startups no Brasil, um aumento de aproximadamente 207% (ANA FLÁVIA 2020). Mesmo diante um cenário pandêmico e diversas restrições, surgiram novas startups. Alguns empreenderam por necessidade e outros apenas pela vontade de criar algo novo

De acordo com uma pesquisa realizada por Nogueira e Oliveira (2015), 25% das startups fecham com menos de um ano e um dos principais motivos da descontinuidade está relacionado à falta de comprometimento e conflito entre os fundadores. Werlang e Fonseca (2016, p. 852) defendem que “em um mundo onde a competitividade impera e as estratégias são de extrema relevância, as organizações necessitam contar com a atuação de gestores cada vez mais eficientes para se sustentar no mercado”.

### **3.1.3 Tipos de Startups:**

Devido a suas variações, as Startups possuem suas classificações. Cada modalidade é concentrada em um determinado segmento de produção ou reflete alguma característica dos seus empreendedores. A classificação mais aceita para os tipos de Startups é a que Steve Blank (2012), autor de diversos livros e especialista em empreendedorismo, define.

Segundo Blank (2012) um modelo é a Small business Startups do qual se define como uma pequena empresa que comanda e tem o controle próprio sobre ela. São empresas locais que são muito importantes para o crescimento da economia local, pois gera bastantes empregos na região. É um modelo de startups que não tem interesse de expandir muito o negócio.

A Scalable Startup se embasa nas empresas que tem modelos copiáveis de negócios, basta ter apenas um bom capital para investimentos, pois ela visa uma possibilidade de ter investidores ou ser comprada por investidores, resultando grande retorno lucrativo para os donos. Geralmente essas startups já estão no mercado e precisam de um investidor de com capital de risco para elevar a execução do plano com mais funcionários, com mais investidores, com mais clientes e conseqüentemente com resultado de lucratividade. (BLANK, 2012)

Enquanto que a Lifestye Startup se baseia naquela empresa movida pelo sonho, que não tem intuito de ser milionário, tendo como exemplo desse modelo é quem gosta de culinária ou de artesanato e que resolve envolver a tecnologia pra criar cursos, fazer livros ou vídeos relacionados ao assunto, essas geram renda

sem deixar de fazer aquilo que se gosta ou sonha. Esses tipos de pessoas que são envolvidas nesse modelo de startups sempre estão motivados com o que trabalha. (BLANK, 2012)

O modelo de negócio onde se tem a ideia, mas não se tem o investimento para poder concretizar, e a partir daí os investidores entram, é chamada de *buyable startup*. Do qual no início ao precisar de capital para investir vem sendo utilizado um sistema bastante conhecido que é o investidor anjo e financiamento *crowdfunding*, eles estão substituindo os investidores formais, porém muitas vezes essas empresas acabam sendo compradas por empresas maiores. Um exemplo é o Instagram, ele era um *buyable* e foi vendido antes de sequer dar lucro. (BLANK, 2012)

Enquanto que as Social Startups são as empresas que tem um objetivo de responsabilidade social, exemplos dessas empresas são ONG's sem fins lucrativos ou com fins lucrativos ou as duas modalidades, e tem como objetivo fazer algo diferente no mundo, sem se importar com lucratividade. (BLANK, 2012)

E por fim, tem a *large – Company startups* são as empresas grandes, mas que precisam, constantemente, se reinventar para não perderem competitividade. Por exemplo, nesta categoria, entram empresas, como o Google e o Facebook. (BLANK, 2012)

### **3.1.4 Inserção de administradores nas startups**

É muito comum que se confunda ainda os papéis de empreendedor e administrador. Segundo Dornelas (2005, p.31), “O trabalho dos administradores se assemelha ao dos empreendedores, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas”.

Segundo Dornelas (2005, p.31), “O trabalho dos administradores se assemelha ao dos empreendedores, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas”.

Já em outras abordagens, como a abordagem clássica, “o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentra-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar” (DORNELAS, 2005).

De acordo com as informações que o administrador possui e sua posição na empresa ele se diferencia dos demais administradores. “Os administradores diferem em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados, e o conhecimento que detêm, segundo o qual são funcionais ou gerais” (DORNELAS, 2005).

Em mesmo sentido, Ries (2012) afirma que a maioria das ferramentas da administração não são suficientes para o ambiente de uma startup (RIES, 2012). Entretanto, não existem muitos dirigentes pelo mundo disposto a rejeitar este conhecimento tradicional, que guia a maior parte das empresas, mas aqueles que estão nesse caminho diferente, encontram clientes ansiosos para conhecer o que têm a oferecer (BLANK, 2007).

De outro ponto, Ries (2012, p. 26) afirma que "a maioria das startups tanto em garagens quanto em empresas - ainda é administrada por meio de prognósticos padrão, marcos de produto e planos de negócio detalhados". Logo, apesar de afirmar que as ferramentas da administração tradicional não se adaptam de forma satisfatória às startups, vislumbra-se que os empreendedores a utilizam de maneira regular.

A falta de percepção da importância da administração desses novos modelos de negócios por parte dos empreendedores é uma das principais causas do fracasso do negócio. Segundo Ries (2012) muitos empreendedores adotam o lema “just do it”, simplesmente faça, e não utilizam as informações que a administração propõe. Pressupõem que a gestão é o problema e caos é a solução. Grande parte desses tipos de empreendedores têm uma visão errônea das startups ao pensar que esses modelos de negócio estão em um ambiente inovador, destruído e caótico e, portanto, não deva ser gerenciado (RIES, 2012).



### **3.2 Os Desafios na busca do Market Fit**

Baseado no modelo de Blank, Eric Ries, propôs a utilização de métodos ágeis para a criação de um processo sistematizado de validação de startups (Blank, 2010). Seu modelo se orienta à construção constante de versões preliminares da solução de modo a minimizar desperdícios com versões mais robustas, orientando-se a um processo enxuto de aprendizado com melhorias indicadas por feedbacks concretos de usuários reais (Ries, 2011).

Essas versões mínimas, chamadas de MVP (Minimum Viable Product, ou produto mínimo viável), são desenvolvidas em um ciclo de construção, medição e aprendizado, que se orienta em torno de hipóteses de valor do produto em busca do "product-marketfit" – situação de convergência entre o produto melhorado e as demandas específicas do mercado. (Ries, 2011).

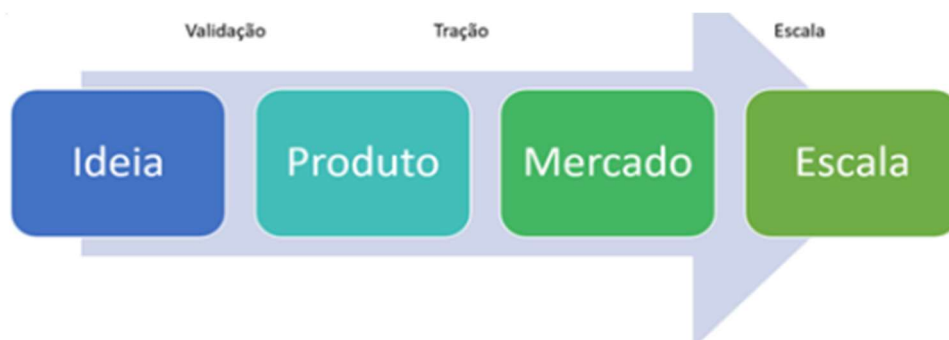
#### **3.2.1 Ciclos de desenvolvimento de uma Startup**

Startups possuem uma estrutura mais enxuta e horizontalizada, que as tornam ágeis e flexíveis, sendo o risco e a possibilidade de falhas inerentes ao seu modelo, o que, somado ao fato de possuírem recursos limitados e equipes enxutas, faz com que tenham que desenvolver ciclos de aprendizado mais rápidos e trabalhar com custos reduzidos (SCHÄTTGEN; MUR, 2016).

No que tange ao ciclo de desenvolvimento de startups, embora existam variações nas denominações, a figura 01 representa o ciclo pelo qual a startup passa, desde a ideação, em que ainda não existe um produto pronto, até a fase de escala (WILDCAT VENTURE PARTNERS, 2019).

Na fase de ideia e de validação de produtos, a startup está testando se seu produto é viável e se atende a necessidades do mercado. Geralmente, é neste ponto que concentra a maior habilidade da equipe, ou seja, o desenvolvimento técnico. A fase seguinte representa o seu principal gargalo – encontrar os canais adequados para levar o produto ao mercado (WILDCAT VENTURE PARTNERS, 2019). Uma vez encontrado o produto e o modelo de negócios que atende ao mercado, a fase posterior significa estruturar-se para crescer em escala.

Figura 01: Ciclo do desenvolvimento de startup



Fonte: Adaptado de *Wildcat Venture Partners* (2019).

### 3.2.1 Desafios de uma Startups

De acordo com o site ContabNet (2018) os maiores desafios encontrados para abrir uma startup são: burocracia e tempo para abertura de empresa; carga tributária; juros altos na tomada de crédito; abertura de conta bancária; questões corporativas das empresas tradicionais; disputa com grandes e tradicionais players; e, suportar pressões do mercado e de clientes.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Startup GenomeReport Extra onPremature Scaling2 (2014), no qual foram analisadas 3.200 empresas de alto crescimento na área de web e mobile em 3 anos, 92% das startups falharam. Dessas, 74% falharam devido ao escalonamento prematuro.

Escalar prematuramente significa gastar dinheiro em marketing, contratação etc., antes de encontrar um modelo de negócio eficiente (no qual a aquisição de usuário custa menos que a receita) ou significa em geral gastar dinheiro rápido demais, deixando de proteger o financiamento futuro.

Dessa forma, é necessário crescer, mas, ao mesmo tempo, é de extrema importância que este crescimento não coloque em risco a saúde financeira do negócio, assim como a sua capacidade tecnológica (risco de crash). Além disso,

não há crescimento sem validação da ideia e sem a conquista de um modelo de negócios eficiente.

O detalhado estudo feito pelo Startup GenomeReport Extra onPrematureScaling (2014) apresentou as seguintes conclusões a respeito da realidade das startups:

1. Fundadores que aprendem são mais bem sucedidos: Startups que possuem bons mentores, um sistema de métricas constante e eficaz, e aprendem com outros líderes da área, adquirem 7 vezes mais investimento e possuem uma taxa de crescimento de usuário 3,5% melhor;

2. Startups que mudam de plano uma ou duas vezes, adquirem 2,5 vezes mais investimento mais dinheiro, possuem uma taxa de crescimento de usuário 3,6% melhor, e são 52% menos propensas a escalar prematuramente do que startups que mudam de negócios mais de 2 vezes ou nenhuma vez;

3. Muitos investidores investem 2 ou 3 vezes mais capital do que o necessário em startups que ainda não tenham descoberto a solução perfeita para o problema. Eles também investem mais em fundadores individuais e equipes fundadoras que não possuem co-fundadores técnicos, apesar de indicadores mostrarem que essas equipes têm uma probabilidade muito menor de sucesso;

4. Os investidores que fornecem ajuda têm pouco ou nenhum efeito sobre o desempenho operacional da empresa. Mas os mentores certos influenciam significativamente o desempenho da empresa e capacidade de obtenção de dinheiro. (No entanto, isto não significa que os investidores não têm um efeito significativo sobre valorizações e o M & A);

5. Fundadores solitários levam 3,6 vezes mais tempo para atingir o estágio de escala em comparação com uma equipa fundadora de 2 e eles são 2,3 vezes menos propensos a mudar os rumos dos negócios;

6. Equipes fundadoras com uma boa expertise em negócios possuem 6,2 vezes mais chances de escalar com sucesso com startups focadas em vendas do que com as centradas em produtos;

7. Equipes fundadoras com uma boa expertise técnica possuem 3,3 vezes mais chances de escalar com sucesso em startups centradas no produto sem efeitos de rede, do que aquelas centradas no produto com efeito de rede;

8. Equipes equilibradas, com um fundador técnico e um fundador da área de negócios adquirem investimentos 30% maior, tem uma taxa de crescimento de usuário 2,9 vezes maior e são 19% menos propensas a escalar prematuramente do que as equipes somente técnicas ou somente da área de negócios;

9. Os fundadores mais bem sucedidos são movidos por impacto ao invés de experiência ou dinheiro;

10. Startups precisam de 2 ou 3 vezes mais tempo para validar o seu mercado do que a maioria dos fundadores imaginam. Essa subestimação cria a pressão para escalar prematuramente.

Embora os desafios das startups mudem dependendo do seu estágio de desenvolvimento, de modo geral suas limitações estão ligadas a recursos, tangíveis ou intangíveis e dificuldade de acessar o mercado (ABDI, 2018). É importante também a compreensão dos fatores que contribuem com o sucesso das startups e como isto pode diminuir a taxa de mortalidade destas empresas nascentes. De acordo com Song et al. (2007), oito fatores aparecem positivamente relacionados ao sucesso de uma startup: a integração da cadeia de fornecimento, o escopo de mercado, a idade da empresa, o tamanho do time fundador, os recursos financeiros, a experiência de mercado dos fundadores, a experiência dos fundadores na indústria e a existência de proteção patentária.

### **3.3 Qual diferença? Startups com e sem administradores no processo de planejamento**

Apesar de todos novos empreendimentos estarem associados a um certo nível de risco, as startups lidam com um nível ainda maior de risco (Teixeira, Andrade, Alcântara & Oliveira, 2019), porque projetam produtos e serviços inovadores para um mercado ainda não estabelecido (Pope, 2020). Dessa forma, estes empreendimentos operam em um ambiente de incerteza em diferentes perspectivas: mercado, produto, competitividade e finanças e, por esse motivo, a possibilidade de fracasso é inerente à fase inicial desses empreendimentos (Fernández & Rodríguez, 2018; Campos & Lima, 2019).

Apesar de a incerteza ser inerente à inovação (Hyytinen, Pajarinen, & Rouvinen, 2015), os líderes devem apoiar a inovação como um valor organizacional e, simultaneamente, manter os métodos administrativos de gerenciamento de riscos e controles de gerenciamento, buscando equilíbrio dessas variáveis (Gurd & Helliard, 2017). Para sobreviverem em um mercado fortemente competitivo, dinâmico e volátil, as empresas devem realizar esforços para colher informações, possibilitando melhores decisões, especialmente no caso das startups, as quais exercem um grande esforço no mercado (Caseiro & Coelho, 2019).

#### **4. Estudo de caso entre duas Startups: Uma com administrador e outra sem**

A pesquisa foi realizada junto aos empreendedores proprietários e fundadores de duas startups, GPC (Gestão de Plataforma Customizável) e Colher de Chá (Aplicativo de receita práticas, fáceis e diferentes), ambas localizadas na região metropolitana de Recife.

Optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativa, que segundo Collis e Hussey (2005, p.89) “focada na mensuração dos fenômenos envolvendo a coleta e análise de dados”. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário específico, aos proprietários empreendedores, contendo 10 perguntas (que pode ser

observado no apêndice) O questionário aborda a natureza do negócio, como os fundadores tiveram a ideia de criar suas startups, o que consideraram o maior desafio para o desenvolvimento e quais metodologias, ferramentas e abordagem tecnológica levantadas, e o porquê de não usar outros caminhos, analisando assim a influência de um administrador em seu modelo de negócio.

Organizamos em um quadro as principais informações que foram apresentadas pelos entrevistados.

Quadro 01 – Entrevista com duas startups

Perguntas	GPC	COLHER DE CHÁ
Formação acadêmica mais elevada	Pós Graduação/ MBA	Ensino Superior
Caso tenha formação superior ou técnica, qual (is) sua (s) área (s) de conhecimento?	Pós graduado com MBA (Gestão de qualidade e produtividade)	Recursos Humanos
Há quantos anos funciona esta entidade	Entre 2 anos e um mês e 7 anos	Entre 2 anos e um mês e 7 anos
Qual a área principal da atividade desempenhada por esta entidade?	A GPC é uma Startup que atua no segmento condominial, proporcionando controle e previsibilidade sobre consumos com água, energia e gás, atuando nos modelos B2B e B2C	É um aplicativo que auxilia na organização das refeições. Utilizando como base receitas práticas, além de cardápios pensados para todos os paladares, a ferramenta ajuda a ordenar as refeições e ainda gera lista de compras no supermercado.
Quais os desafios o Sr(a). enfrentou no início das startups?	Os principais desafios até o momento, se constituíram na fase de validação quando precisamos vender a proposta, junto ao mercado utilizando o MVP, e formação da equipe. A busca por sócio, também, se configurou como grande desafio nesta fase.	A estrutura da empresa no início foi bem complicada, por não encontrar mão de obra qualificada e metodológicas organizacionais, sinto que a falta de experiência currículo também atrapalhou muito. E também a questão de descobrirmos a necessidade do consumidor
Qual é o perfil dos seus colaboradores?	Nosso time é formado por engenheiro de processo, engenheiro de computação e designer.	Um perfil que são para todos os públicos que busca ajuda na hora de fazer compras no supermercado.
Qual o papel que o administrador deve desempenhar nas organizações?	O papel do administrador está diretamente ligado na definição e cumprimento da missão, visão e metas que garantam a perpetuidade da Startup. Formação do time e desenvolvimento das lideranças em busca das metas.	Como ainda não temos um administrador, eu e minha irmã fazemos essa função de coordenar meus colaboradores da melhor forma possível
Quais são as áreas de atuações principais do administrador?	O administrador pode atuar nas áreas estratégicas(diretoria) e ou peracionais(gerencia).	Em todas as áreas é necessário controle, planejamento e qualidade
Qual o perfil de liderança que o administrador deve possuir pra gerenciar uma startups?	Acredito que o líder deva apresentar um perfil de gestor resiliente, focado, determinado e desenvolvedor de time.	No caso da nossa empresa é mais um perfil empreendedor que faço, tenho uma liderança flexível, dando voz e visibilidade aos colaboradores na tomada de decisão
Como Sr(a) enxerga a importância da administração na gestão de uma Startups?	Vejo a administração como uma função vital para que se possa conduzir uma startup em todas as fases que a mesma terá que passar (ideação, validação, tração e escala), até a total validação do modelo de negócio.	Vejo que irei precisar de um profissional mais qualificado, pois a falta de experiência que tenho, dificulta alguns projetos, que um profissional iria solucionar com mais eficiência.

Fonte: dados da pesquisa.

Na primeira questão foi perguntado sobre a formação acadêmica mais elevada dos colaboradores do qual a empresa Colher de Chá respondeu ter formação no ensino superior e a empresa GPC (Gestão de Plataforma Customizável) ter pós-graduação e especialização.

Na segunda pergunta foi perguntado se teriam especialização e em que área, do qual a empresa Colher de Chá respondeu ter especialização em RH. Enquanto que a empresa GPC respondeu ter formação em engenharia de qualidade e produção. Em relação a os dados obtidos sobre o nível de escolaridade, os dados obtidos vão ao encontro do levantamento realizado por Maletta (2013), o qual aponta que a média etária de tais empreendedores é de 27 anos e que, eles possuem nível superior completo e pós-graduação.

Na terceira questão foi perguntado sobre o tempo de funcionalidade e ambas responderam ter entre dois anos e um mês e sete anos de atuação no mercado.

Na quarta questão foi destinado um espaço para explicar sobre as principais atividades desempenhadas, A colher de chá explicou ser um aplicativo que auxilia na organização das refeições. Do qual utilizam como base receitas práticas, além de cardápios pensados para todos os paladares, a ferramenta ajuda a ordenar as refeições e ainda gera lista de compras no supermercado. Essas listas são organizadas por categoria, com todos os ingredientes e as quantidades que serão necessárias, com o objetivo de aperfeiçoar o tempo do cliente e ode melhorar a sua experiência no supermercado.

A GPC é uma Startup que atua no segmento condominial, proporcionando CONTROLE e PREVISIBILIDADE sobre consumos com água, energia e gás, atuando nos modelos B2B e B2C. Portanto, apesar de apresentar algumas características distintas, o desenvolvimento de uma startup, independente do modelo adotado, é caracterizado por um processo sistemático e iterativo que organiza a busca por um modelo de negócio recorrente e escalável em que, a partir da experimentação e do feedback dos clientes, o negócio pode descobrir se as suas hipóteses de negócio previamente criadas pelo empreendedor são válidas mercadologicamente ou não (Aulet, 2013; Blank, 2013; Ries, 2012).

Na quinta questão foi perguntado sobre os desafios iniciais enfrentado pela empresa, que segundo a empresa Colher de Chá a estrutura da empresa no início foi bem complicada, por não encontrar mão de obra qualificada e metodológicas organizacionais, a falta de experiência currículo também dificultou, além da importância de identificar e descobrir a necessidade do consumidor. A GPC refere que os principais desafios, até o momento, se constituíram na fase de validação, ao vender a proposta junto ao mercado, utilizando o MVP (Produto mínimo viável) e formação da equipe. Se configurando assim, como grande desafio desta fase. Essas informações só ressaltam os conceitos de Reis (2012), o qual indica que o ideal é focar primeiro no desenvolvimento de clientes, pois essa é a fase que vai definir se o negócio terá sucesso ou não. Uma vez que a maioria dos empreendedores entrevistados aponta essa fase como o maior desafio, é possível inferir que a abordagem Startup enxuta pode colaborar com o desenvolvimento do negócio das startups pesquisadas.

Na sétima questão foi conversado sobre o papel do administrador, a Colher de Chá respondeu não ter um profissional da área e que as responsáveis que gerenciam todos os setores necessários. Enquanto para a GPC O papel do administrador está diretamente ligado na definição e cumprimento da missão, visão e metas que garantam a "perpetuidade" da Startup. Responsável pela formação do time e desenvolvimento das lideranças em busca do cumprimento das metas. Esses resultados concordam com o proposto por Adizes de que esses papéis são exigidos em diferentes proporções ao decorrer do diretor e que estágios mais iniciais de uma organização caracterizam-se por um papel mais empreendedor e produtor (Adizes, 2002).

Na oitava questão perguntou-se sobre as principais áreas de atuação do administrador, que segundo a Colher de Chá todas as áreas são responsáveis por controlar a qualidade e planejamento. Na GPC o administrador pode atuar de forma estratégica (nas áreas de diretoria) e/ou nas áreas operacionais (como gerências). Assim afirma que os estágios iniciais de uma organização apesar de ser mais comum o estilo de gestão mais próximo da direção supervisionada (Churchill e



Lewis, 1983) entre o empreendedor e os demais membros da empresa, à medida que as empresas são construídas, crescem e se desenvolvem o gerenciamento também precisa evoluir.

Na nona questão buscou-se refletir sobre o papel de liderança que administrador possuiu nesse processo de gerência, a colher de chá evidenciou que em sua empresa esse papel fica destinado ao empreendedor, assumindo um papel flexível, dando vez e voz nas tomadas de decisões. O que difere da GPC que respondeu que ao líder cabe o papel de gestor resiliente, sob tudo focado e determinado para melhor desenvolver seu time. Assim, conforme Picken (2016; 2017) o principal desafio do empreendedor no primeiro estágio é definir e validar o conceito de negócio. Neste estágio, ainda, o compromisso de tempo e os recursos são limitados e os riscos econômicos são incipientes. A organização é tipicamente informal e a estruturada é flexível e fluida.

E por fim, na décima questão perguntou como enxergam e compreender sobre a importância do papel do administrador na gestão da Startup, a colher de chá refere que em breve irá precisar dessa especialidade visto que a falta de experiência dificulta em alguns projetos ou tomadas decisões, e que esse profissional irá solucionar com mais eficiência.

A GPC respondeu que o administrador exerce uma função vital para conduzir uma startup em todas as suas fases desde a ideação até a validação de seu modelo de negócio. Apesar de a maioria ter concordado com a importância de um especialista em Administração para o sucesso de uma startup uma grande parcela não considera importante que uma pessoa tenha o domínio de Administração. Conforme Ries (2012), uma das principais causas de fracasso das startups é pensar que administração e empreendedorismo são práticas que não andam juntas.

#### **4.1 Análise dos dados**

Observaram-se nas perguntas as diferenças entre o modelo de negócio, os desafios e o perfil de liderança das duas startups. Percebe-se que antes de

qualquer novo projeto, o empreendedor busca cercar-se de informação para que o grau de erro seja o menor possível.

Lisboa e Silva (2015) afirmam que a atividade de planejar e desenvolver estratégias são exercícios que fazem com que o empreendedor reconheça melhor o seu negócio e o futuro do mesmo. Com base nessa afirmação é possível identificar dois instrumentos que os empreendedores podem ser utilizar no momento de criação do seu negócio para evitar o fracasso: o plano de negócio e modelo de negócio.

O plano de negócios é um documento que auxiliará na organização e planejamento de um uma empresa. É um documento importante no estágio inicial do negócio e ajuda na busca por um investidor. Para Dornelas (2001) o plano de negócios tem como proposta facilitar a descrição, em forma de documento, de todos os detalhes mais importantes no planejamento do negócio.

Sebrae (2019) afirma que modelo de negócio se trata de uma ferramenta de gestão mais dinâmica, que é utilizada para planejar a forma que o produto ou serviço será produzido para um segmento de clientes. Ele pode ser alterado constantemente, ou seja, ele é algo mais flexível.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as discussões levantadas no decorrer da construção deste artigo podemos observar os diversos fatores que influem no desenvolvimento estratégico de uma startup, a partir da função estabelecida do administrador nesse modelo de empreendimento, contribuindo para a visão de futuro.

As startups são um modelo de negócio inovador e em constante crescimento, o qual geralmente começam em esferas pequenas, mas com grande potencial de crescimento, em pouco tempo, podendo mudar o curso de uma economia inteira ao permanecer no mercado. Destaca-se pela atuação do empreendedorismo. Como possuem o risco exponencial de crescimento, enfrentam desafios bastante particulares para se manter no mercado. Tornando imprescindível a presença do profissional especializado desde o planejamento estratégico, colaborando na visão de futuro.

Ao observarmos os aspectos apresentados diante da relação entre startup e a presença do profissional de administração, podemos embasar a influência das temáticas as quais são norteadas e com diferencial marcadas diante das tomadas de decisão, liderança de pessoas, organização de recursos e a identificação e solução de problemas. Ao passo que a falta de percepção da importância desse profissional nesse modelo de negócios por parte dos empreendedores é uma das principais causas que marca o fracasso do empreendimento.

Trazendo relevância diante das questões abordadas, contribuindo para a valorização do fazer profissional de administração, enriquecendo as pesquisas que contribuem para o cunho organizacional e social, mediante o crescimento econômico. Fazendo-se cada vez mais necessário o olhar científico frente a um tema tão inovador e atual, promovendo cada vez mais conhecimento diante do conteúdo apresentado.

## REFERÊNCIAS

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Startup Indústria: Estudo de Experiências Nacionais e Internacionais de Fomento à Inovação Aberta**. Brasília: Abdi, 2018. Disponível em: <[http://inteligencia.abdi.com.br/wp-content/uploads/2017/08/2018-08-27\\_ABDI\\_relatorio\\_4-2\\_estudo-de-experiencias-nacionais-e-internacionais-de-fomento-a-inovacao-aberta](http://inteligencia.abdi.com.br/wp-content/uploads/2017/08/2018-08-27_ABDI_relatorio_4-2_estudo-de-experiencias-nacionais-e-internacionais-de-fomento-a-inovacao-aberta)>.

ARRUDA, Carlos. COZZI, Afonso. NOGUEIRA, Vanessa. COSTA, Vinicius da. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups: Uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE**. Fundação Dom Cabral- Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. 2013.

ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinicius da. **Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Fundação Dom Cabral. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, 2014.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque et al. **Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011)**. Revista de Economia e Sociologia Rural [online]. 2013, v. 51, n. 4 [Acessado 5 Junho 2022] , pp. 745-764. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>>.

AULET, B. (2013). **Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup**. New Jersey: Wiley.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões**. Ciências Sociais aplicadas em revista, v. 6, n. 11, 2006.

BEHRENS, Jéssica Soares Braga. **Startup na prática: desafios e oportunidades**. 2015. Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11697/1/2015\\_JessicaSoaresBragaBehrens.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11697/1/2015_JessicaSoaresBragaBehrens.pdf)>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

BRITO, Débora. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores: Número mais do que dobrou nos últimos seis anos**. Agência Brasil, 2018. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no->

brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresendedores>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

BRUNO. ContabNET, 2019. Os 7 maiores desafios para startups no Brasil e como superá-los. Disponível em: <<https://contabnet.com.br/blog/maiores-desafios-para-startups/>>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CARRILO, Ana Flávia. ABSTARTUPS, 2020. **Crescimento das startups**: Veja o que mudou nos últimos cinco anos! Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

CASEIRO, N.; COELHO, A. **The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance**. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 4, Issue 3, 2019, Pages 139-145.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2ª. Ed. Ed. Bookman, São Paulo, 2005.

COMUNICAÇÃO, Porto Digital. **Porto digital dá o pontapé inicial para 36 novas startups**. Porto Digital, 2020. Disponível em: <<https://www.portodigital.org/119/37989-porto-digital-da-o-pontape-inicial-para-36-novas-startups>>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

DAMASCENO, Pedro; ISNARD, Paulo; MUYLDER, Cristiana Fernandes de; ZIVIANI, Fabricio. **Startups, inovação e empreendedorismo**: um mapeamento sistemático da produção científica. In: “Os desafios da engenharia de produção para uma gestão inovadora da Logística e Operações”. Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2019. Disponível em: <[https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_295\\_1663\\_37043.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1663_37043.pdf)>.

DIONELLO, Roberta; LANGHI, Celi; OKANO, Marcelo T.. **Educação profissional para startups**: uma reflexão sobre o impacto do desenvolvimento de competências empreendedoras para o amadurecimento do ecossistema de startups no brasil. South American Development Society Journal. [S.l.], v. 5, n. 15, p. 456, fev. 2020. ISSN 2446-5763. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/282>>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2a Ed. Rio de Janeiro. 2005.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista da FAE, v. 7, n. 1, 2017.

FERNÁNDEZ, F. J. L., & RODRÍGUEZ, J. C. F. (2018). **La metodología lean startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento**. Revista Escuela de Administración de Negocios, 84. Disponível em: <<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>>.

FIGUEIRA, Kristina Kieling; HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves; VARGAS, Katiúscia de Fátima Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto; MOURA, Gilnei Luiz de. **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, pp. 56-71, 2017.

FONSECA, Flavia: **Uso de fontes de informações por gestores de startups**. In: Perspectivas em Ciência da Informação, v.24, n.1, p.84-102, jan./mar. 2019. Disponível: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/c53M3JjTQXHW9tdpTR5HVhf/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

GENOME, Startup. Startup Genome, 2011. **A deep dive into the anatomy of premature scaling [new infographic]**. Disponível em: <<https://startupgenome.com/articles/a-deep-dive-into-the-anatomy-of-premature-scaling-new-infographic>>. Acesso em: 07 de jun. de 2022.

GURD, B., & HELLIAR, C.. **Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems**. The British Accounting Review, 49(1), 91–102. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>>.

HIRSCH, Cinara; MARTINS, Elvis Silveira. **Benefícios flexíveis: Um estudo de caso à luz da percepção do quadro funcional de uma empresa**. Disponível em: <[https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/09/Cinara\\_Hirsch\\_Artigo\\_2008\\_2.pdf](https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/09/Cinara_Hirsch_Artigo_2008_2.pdf)>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

HYYTINEN, A., PAJARINEN, M., & ROUVINEN, P. (2015). **Does innovativeness reduce startup survival rates?**. Journal of Business Venturing, 30(4), 564–581. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>>.

MACIEL, Janice. **Interação grandes empresas e startups**: Oportunidades, desafios e aprendizados para startups brasileiras. /Janice Maciel ; orientador, Fernando Richartz,coorientadora, Eliza Coral, 2020. 83 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215912/PITI0017-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>.

MAIA, M. M. (2016). **Características dos empreendedores de startups brasileiras de base tecnológica**. Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação, 1(2), 52 - 69. Disponível em: <<https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/165/91>>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

MORGAN, Gareth. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

NOGUEIRA, V.; OLIVEIRA, C. A. A. **Causas da mortalidade das startups brasileiras**: Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v. 9, n.25, p. 26-33, fev. 2015.

NOH, Kyoo-Sung. **Model of Knowledge-Based Process Management System Using Big Data in the Wireless Communication Environment**. Wireless Personal Communications, v. 98, n. 4, p. 3147–3162, 2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11277-017-4769-z>>.

PASSOS, G. T. et al. **O diagnóstico organizacional: uma ferramenta às decisões do administrador- um estudo de caso**. II ENRAT- II Encontro Rondoniense de Administradores e Tecnólogos. Conselho Regional de Administração de Rondônia. Rondônia. 2017.

PICKEN, J. C. **From founder to CEO**: an entrepreneur's roadmap. Business Horizons,60(1), pp. 7-14. 2016.

PICKEN, J. C. **From startup to scalable enterprise**: laying the foundation. Business Horizons, 60(5), pp. 587-595. 2017.

RIES, Eric: **Startups enxuta**. Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya Editora, 2012.

RIES, Eric. **O Estilo Startup** / Eric Ries ; tradução de Carlos Szlak. – Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

SANTOS, Francisleineda Silva; CAREGNATTO, Margareth InesMother; BORELLI, Verena Alice; RADAELLI, AdrieliAlves Pereira; GANZER, Paula Patrícia; CHAIS, Cassiane; DORION, Eric CharlesHenri; OLEA, PelayoMunhoz. **Benefícios flexíveis**: estudo de caso em uma indústria de autopeças. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 7, núm. 1, enero-marzo, 2017, pp. 7-28. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Santa Catarina, Brasil.

SCATTONI, P et al. **Innovative startup localization determinants and origin: A Rome city case study**. IJPP – Italian Journal of Planning Practice, v. IX, n. 1, p. 24–48, 2019.

SCHÄTTGEN, N.; MUR, S. **The age of collaboration**. Viena: Arthur D. Little, 2016. Disponível em: <[http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_MatchMaker\\_The\\_Age\\_of\\_Collaboration.pdf](http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_MatchMaker_The_Age_of_Collaboration.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2021.

SOARES, Guilherme. **Empreendedorismo de Startup**: qual o perfil e competências para ser um empreendedor nesse segmento? Contabilizei, 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empreendedorismo-de-startup/>>. Acesso em: 04 de jun. de 2022.

SONG, M.; et al. **Success Factors in New Ventures**: A Meta-analysis. J Prod Innov Manag, [s. L.], v. 1, n. 25, p.7-27, jun. 2007.

WERLANG, N. B.; FONSECA, J. **Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinenses**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, [s.i], v. 8, p. 851-869, jun. 2016.

WILDCAT VENTURE PARTNERS (Org.). **From Category to Growth**: How to Nail Your Go-To-Market Moment. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/wildcat-venture-partners/from-category-to-growth-how-to-nail-your-go-to-market-moment-eb206f7c21dc>>. Acesso em: 10 jun. 2022.



## Apêndice

01. Assinale a sua formação acadêmica mais elevada: Marque apenas um X

- a)  Não possui
- b)  Ensino Fundamental
- c)  Ensino Médio
- d)  Ensino Técnico
- e)  Ensino Superior
- f)  Pós Graduação/ MBA
- g)  Mestrado/Doutorado

02. Caso tenha formação superior ou técnica, qual (is) sua (s) área (s) de conhecimento?

- a)  Ciências Contábeis
- b)  Administração
- c)  Direito
- d)  Economia
- e)  Recursos Humanos
- F)  Pós Graduação/ MBA
- g)  Outro(s): \_\_\_\_\_

03. Há quantos anos funciona esta entidade?

- a)  Até 2 anos
- b)  Entre 2 anos e um mês e 7 anos
- c)  Entre 8 e 13 anos
- d)  Entre 14 e 19 anos.
- e)  20 anos ou mais

04. Qual a área principal da atividade desempenhada por esta entidade?

05. Quais os desafios o Sr(a). enfrentou no início das startups?

06. Qual é o perfil dos seus colaboradores?

07. Qual o papel que o administrador deve desempenhar nas organizações?

08. Quais são as áreas de atuações principais do administrador?

09. Qual o perfil de liderança que o administrador deve possuir pra gerenciar uma startups?

10. Como Sr(a) enxerga a importância da administração na gestão de uma Startups?

