

CENTRO PAULA SOUZA



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ulisses Bruno Moreno

**Como criar empresas prestadoras de serviços com capital inicial
zero ou próximo a isso.**

Americana, S. P.

2014

CENTRO PAULA SOUZA



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ulisses Bruno Moreno

Como criar empresas prestadoras de serviços com capital inicial zero ou próximo a isso.

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação Mariana Neukam Bellini
Área temática: Empreendedorismo

Americana, S. P.

2014

25/06/2015	09:00	GES	B8	Ulisses Moreno	Bruno
------------	-------	-----	----	-------------------	-------

Como criar empresas prestadoras de serviço com capital inicial zero ou próximo a isso	Mariana Bellini	Neukam	Adnan Bakri	Luiz Carlos Caetano
---	-----------------	--------	-------------	---------------------

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

M842c	<p>Moreno, Ulisses Bruno</p> <p>Como criar empresas prestadoras de serviço com capital inicial zero ou próximo a isso. / Ulisses Bruno Moreno. – Americana: 2015. 63f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Mariana Neukam Bellini</p> <p>1. Administração financeira 2. Empreendedorismo I. Bellini, Mariana Neukam II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658.15 658.3-05</p>
-------	---

Ulisses Bruno Moreno

**Como criar empresas prestadoras de serviços com capital
inicial zero**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: empreendedorismo

Americana, 25 de Julho de 2015.


Banca Examinadora:



Mariana Neukam Bellini
Mestre
FATEC Americana



Adnam Bakri
Mestre
FATEC Americana



Luiz Carlos Caetano
Mestre
FATEC Americana

“Todo mundo tem um plano até levar um
soco no rosto”
(Mike Tyson)

RESUMO

O objetivo do presente trabalho de pesquisa é fazer uma análise do planejamento de novas empresas, determinadas nesse trabalho como *startup*, suas metodologias, forma de administração com o objetivo de criar empresas no Brasil com capital inicial zero. Para isto será estudado uma série de ferramentas e metodologias complementadas com um estudo sobre o ecossistema empreendedor brasileiro e seus domínios. Para que seja possível empreender sem que haja necessidade de imobilização de capital será apresentado o conceito de Modelo de Negócios e porque inovar em sua elaboração e execução permite criar empresas com capital inicial praticamente nulo. Será também apresentado qual o significado usado para Capital Inicial zero e a metodologia, com as etapas para sua aplicação. Por fim será discutido se os objetivos foram alcançados e como a teoria e o conhecimento de gestão podem contribuir para redução de risco para empreendedores e suas empresas em fase inicial.

Palavras-chave: startup, empreendedorismo, lean startup, business model canvas, capital inicial zero.

ABSTRACT

The purpose of this research is to make an analysis of the planning of new companies, named in this work as startup, its methodologies, form of administration with the goal of creating companies in Brazil with zero initial capital. For this will be studied a series of tools and methodologies complemented with a study of the Brazilian entrepreneur ecosystem and their domains. In order to be able to undertake without need for immobilization of capital will be presented the concept of business model and why innovate in their preparation and implementation allows you to create companies with initial capital practically null. Will also be presented which the meaning used for initial capital zero and methodology, with the steps for its implementation. Finally will be discussed if the objectives have been achieved and how the theory and knowledge management can contribute to reduction of risk for entrepreneurs and early-stage companies.

Keywords: startup, entrepreneurship, lean startup, business model canvas, zero initial capital.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MVP: Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável, tradução livre)

BMC: Business Model Canvas (Quadro de Modelo de Negócios)

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Business Model Canvas - Quadro de Modelo de Negócios (OSTENWALDER, 2011)	18
Figura 2 Ciclo completo de Construir-Medir-Aprender com seus complementos: Ideias, Codificação e Dados em tradução livre do inglês. BLANK (2015)	24
Figura 3 Domínios do Ecossistema Empreendedor (ISENBERG, 2011)	28
Figura 4 Você já cursou alguma disciplina ligada ao empreendedorismo? (PEZZONI, 2012)	30
Figura 5 Infográfico País de Futuros Empreendedores (ENDEAVOR BRASIL, 2012)	32
Figura 6 Etapas do Programa StartUP Brasil (STARTUP BRASIL, 2012)	37
Figura 7 Mapa do Vale do Silício (CA, EUA) mostrando algumas das principais empresas do seu ecossistema (REMÉDIO, 2011)	40
Figura 8 Modelo "antigo" de criar neócios (SALIM, 2012)	46
Figura 9 Método "Moderno" de criar negócios (SALIM, 2012)	47

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	JUSTIFICATIVA	13
3.	OBJETIVO (S)	14
3.1.	Objetivo Geral	14
3.2.	Objetivos Específicos	14
4.	METODOLOGIA	15
5.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
5.1.	Metodologia Enxuta (<i>lean</i>)	16
5.2.	Empreendedor	16
5.3.	Startup	17
5.4.	Business Model Canvas	17
5.5.	Lean startup	22
5.6.	MVP – Minimum Viable Product	22
5.7.	Construir-Medir-Aprender	23
5.8.	Motor de Crescimento	24
5.9.	Contabilidades para inovação (Métricas)	25
5.10.	Pivô	26
6.	ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR	28
6.1.	Domínios do ecossistema empreendedor	29
6.1.1.	Capital Humano	29
6.1.2.	Capital Financeiro	32
6.1.3.	Cultura Empreendedora	34
6.1.4.	Política	35
6.1.5.	Suporte	37
6.1.6.	Mercado	39
6.1.7.	Qual o resultado de se criar um ecossistema empreendedor funcional?	39
6.1.8.	Ecossistema empreendedor brasileiro	41
7.	INOVAÇÃO	43
7.1.	Definição de inovação	43
7.2.	Impactos da Inovação	43

7.3. Tipos de Inovação	44
8. O QUE SIGNIFICA CAPITAL INICIAL ZERO?	46
8.1. Como abrir empresas com capital inicial zero	46
8.2. Ideia	47
8.3. Modelo de negócios	48
8.4. Hipóteses	48
8.5. Desenvolvimento de Cliente	49
8.6. Investimento em escala	50
8.7. Resumo	51
8.8. Por que usar essa metodologia para criação de empresas com capital inicial zero?	52
9. CONCLUSÃO	53
10. REFERENCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso terá enfoque no empreendedorismo e com enfoque no mercado brasileiro. Todavia o enfoque do trabalho será discutir e apresentar metodologias que permitam a criação de empresas prestadoras de serviço com baixíssimo capital inicial, chegando em alguns casos a zero, e para tal serão apresentadas metodologias administrativas modernas, em sua maioria criada por empreendedores e teóricos da administração americanos, para fundamentar as etapas e processos de criação destes negócios.

O trabalho será organizado em quatro capítulos cada um contribuindo individualmente para alcançar os objetivos propostos. No primeiro capítulo será apresentado o referencial teórico onde todos os conceitos necessários para entendimento dos métodos apresentados serão explicados e definidos. No capítulo seguinte será explicado o que é um Ecossistema empreendedor, quais seus domínios, por que é importante ter um ecossistema empreendedor bem desenvolvido e maduro, discutir alguns aspectos do ecossistema brasileiro que não for abordado dentro da definição de cada domínio e por fim analisar se num ecossistema como o brasileiro há espaço para discussão de empreendedorismo de baixo investimento. No terceiro capítulo serão conceituados o que é Inovação, seus tipos, destacando aqui a inovação de Modelo de Negócios, visando debater o por que a inovação é importante para empreendimentos de baixo custo. E por fim, no quarto capítulo, será apresentada a metodologia com a qual pode-se criar empresas prestadoras de serviço com capital inicial zero.

A pesquisa para elaboração deste trabalho se fez totalmente de maneira teórica buscando livros, palestras, eventos e sites da internet de pessoas referências na área de empreendedorismo e temas relacionados.

2. JUSTIFICATIVA

Visando contribuir para uma menor mortalidade de empresas iniciantes, denominadas nesse trabalho como Startups, este trabalho se focará em apresentar metodologias gerenciais para que empreendedores ou aspirantes a empreendedores possam planejar e dar os primeiros passos com segurança e menor risco de que algo não saia como esperado.

Conforme dados da revista Exame (LAM, 2013) cerca de 50% dos jovens pretendem abrir um negócio próprio nos próximos dois anos e esse número é um crescente nos dias de hoje devido a mídia que a empresas, chamadas startups, recebem com seus crescimentos astronômicos, investimentos bilionários e fundadores cada vez mais jovens criando tecnologia antes mesmo de terminar a faculdade.

Utilizando como base técnicas modernas de planejamento e gestão o presente trabalho irá abordar o que é e como inovar no Modelo de Negócios da empresa prestadora de serviços e como utilizar o Lean Startup e o Business Model Canvas para empreender como menos risco e maior possibilidade de sucesso e um custo inicial próximo a zero.

Segundo o SEBRAE, em relatório de 2011, o uso de técnicas gerenciais e administrativas reduz enormemente a mortalidade de empresas com menos de dois anos de vida. Para colaborar com essa redução que se faz necessário o estudo de técnicas gerenciais focadas em empresas iniciantes, por essa razão este trabalho se dedicará ao estudo de uma das mais recentes e que o debate e o uso vêm crescendo consideravelmente nos últimos anos.

Com isso o trabalho de pesquisa a seguir visa entender e mostrar alternativas gerenciais e administrativas para empresas iniciantes, mostrar metodologias de planejamento, estudar a proposta *Lean* (Enxuta) para empresas em estágio inicial e suas ferramentas como MVP (Minimum Viable Product), Pivô, aprendizagem, validação de mercado e economia de recursos para garantir um risco menor para o empreendimento.

3. OBJETIVO (S)

3.1. Objetivo Geral

Este trabalho de conclusão de curso será desenvolvido para apresentar métodos gerenciais para empresas iniciantes focando no menor uso de recursos, sejam eles, tempo, capital ou humanos através da metodologia lean startup.

Torna-se objetivo geral do trabalho a análise teórica da metodologia *Lean Startup* e outras ferramentas gerenciais que serão apresentadas no decorrer do trabalho para que futuros empreendedores possam planejar a criação de seus negócios com mais assertividade, menor risco e o menor capital possível.

3.2. Objetivos Específicos

Faz-se necessário entender as origens desse pensamento enxuto, que surge na escola japonesa de gestão, que visava aprendizado, evitar recursos e versatilidade e seus impactos na vida a empresa iniciante.

Neste contexto os objetivos específicos desse trabalho são:

- Definir o que é uma Startup;
- Definir o que é um Modelo de Negócios;
- Definir o que é Inovação e como inovar em modelos de negócios;
- Definir e contextualizar o Ecossistema Empreendedor Brasileiro;
- Como criar um MVP e assim poder iniciar a empresa com menor capital possível;
- Apresentar ferramentas de como gerenciar uma Startup;
- Apresentar o Microempreendedor Individual e como ele auxilia a criação de empresas com baixo capital inicial;
- Definir o que significa capital inicial zero ou próximo a isso;

4. METODOLOGIA

A pesquisa que será realizada para confecção desse trabalho se dará através de pesquisa bibliográfica em fontes atualizadas sobre o tema proposto. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica

“Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto...”.

A pesquisa será realizada em livros das áreas de administração geral e empreendedorismo, periódicos especializados, sites de conteúdo específico de administração ou empreendedorismo e blogs de autores consagrados nas áreas afins do trabalho nos idiomas inglês e português

Serão usadas primariamente as seguintes palavras chave: *startups*, empreendedorismo, *business model canvas*, *lean startup*, *lean thinking*, *lean startup*.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresentará o referencial teórico deste trabalho visando mostrar todos os termos necessários para entendimento da proposta do mesmo. Aqui serão definidos o que é a Metodologia Enxuta, como ela se adapta para se tornar a Metodologia Startup Enxuta, mostraremos a definição de empreendedores e *Startup* usadas para este trabalho e apresentaremos o que é e todos os elementos do Quadra de Modelo de Negócios.

5.1. Metodologia Enxuta (*lean*)

Segundo Maximiano (2010) a metodologia enxuta (*lean* em inglês) surgiu no Japão pós Segunda Guerra Mundial, quando devido à falta de recursos para a produção fez-se necessário a criação de técnicas e metodologias para melhorar a forma de trabalhar. Dentre os principais aspectos dessa nova forma de trabalhar está a diminuição da equipe do trabalho, foco na qualidade e combater o desperdício. A empresa pioneira nessa metodologia foi a Toyota, por essa razão também é conhecida como Toyotismo.

5.2. Empreendedor

Pobres ou ricos, ambiciosos ou altruístas, empreendedores são aqueles que acreditam que podem fazer a diferença (DURO; BONAVITA, 2007 p. 25). Por isso empreendedores dão o salto de fé (RIES, 2011) e iniciam seus empreendimentos mesmo sem a certeza de que alcançaram seus objetivos, estes acreditam que podem fazer algo diferente.

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2008, p. 22)

Empreendedorismo é um tipo de administração (RIES, 2011) logo o empreendimento é uma atividade intelectual que exige do empreendedor estudo sobre técnicas gerenciais para garantir o crescimento de sua empresa.

5.3. Startup

Uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (MOREIRA, 2010). Toda empresa iniciante pode ser considerada uma *startup* uma vez que operam em ambiente de extrema incerteza quanto ao mercado e buscam aprender a melhorar seus negócios da melhor maneira possível, Ries (2011) complementa que desenvolver uma startup é um exercício de desenvolver uma instituição, portanto, envolve necessariamente administração.

Em geral, startups estão em busca da inovação, de criar algo que não existia. Suponha que você gaste muito tempo e muito dinheiro para criar um produto que, depois, ficará claro que ninguém deseja. Isso é frequente – e situações como essa demonstram que o investimento inicial em melhorias, antes mesmo de saber se existia um mercado para o seu produto, foi um desperdício. O que defendo é que aprender a construir um negócio viável é o valor mais importante numa *startup*. O objetivo, portanto, é eliminar todas as “distrações” que impedem que ocorra esse aprendizado. (RIES, 2012 apud GRAIEB, 2012)

Barguil (2013) diz que a *startup* pode ser considerada como a fase onde o empreendimento ainda não é uma empresa, seus critérios estão sendo validados e aguardando a fase de Escala, explicada posteriormente no trabalho.

5.4. Business Model Canvas

Segundo SEBRAE (2013) Plano de Negócios é um documento onde se planeja e tenta prever os erros que podem ocorrer durante o funcionamento da empresa e assim, em teoria, evita-los no mercado. Porém Blank (2013) argumenta que o Plano de Negócios não sobrevive ao primeiro contato com o cliente, por ser muito rígido quanto a atividades e menos versátil a acontecimentos que podem vir a acontecer e não foram previstos anteriormente, ainda sim o mesmo salienta que o planejamento é importante, porém o mesmo necessita ser feito de maneira mais versátil.

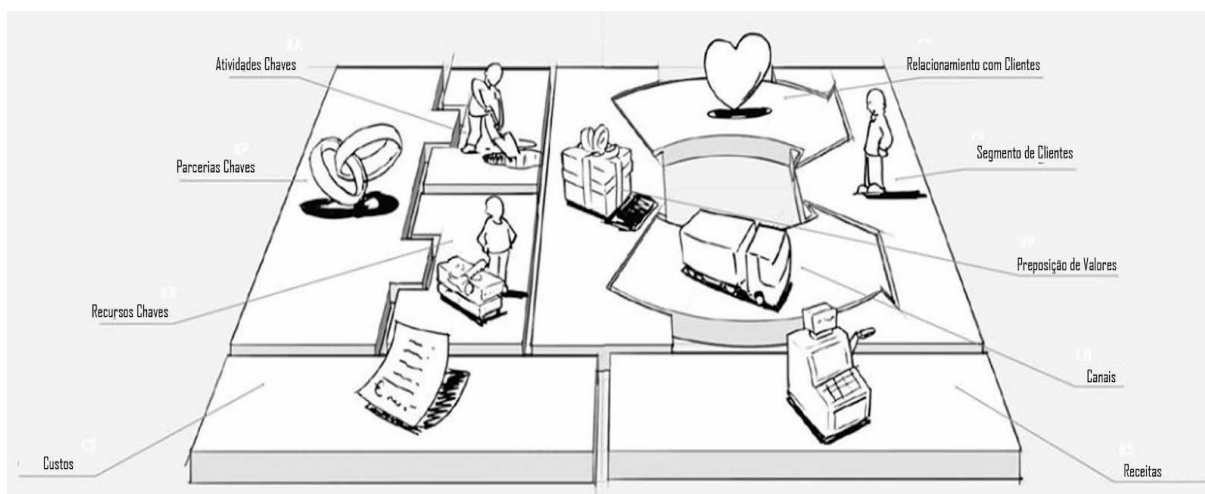


Figura 1 Business Model Canvas - Quadro de Modelo de Negócios (OSTENWALDER, 2011)

Modelo de negócios é como a empresa Cria, Entrega e Captura valor (SALIM, 2012) isso se faz através da resposta de três perguntas fundamentais: Quem é meu cliente? Qual a proposta de valor para responder às necessidades do seu cliente? Quais são os processos e recursos necessários para entregar a proposta de valor? Hashimoto (2012) complementa que apesar de “cliente” e “valor” serem sempre a parte mais importante do modelo de negócio, este deve-se focar no como esse valor é entregue ao cliente.

Business Model Canvas (Quadro de Modelo de Negócios) é um quadro que mostra todas as ligações entre as diferentes partes da estratégia de uma empresa (BLANK, 2014 em tradução livre). Para unir essas diferentes partes o quadro é dividido em nove partes, cada um contendo uma parte importante da estratégia empresarial. Baseado em Osterwalder e Pigneur (2012) os nove elementos do BMC (*Business Model Canvas*) serão descritos a seguir:

O elemento **Segmento de Clientes** foca na pessoa mais importante de uma empresa: o cliente; e por essa razão este deve ser entendido. Para a empresa compreender melhor seus clientes dividimos os mesmos em segmentos onde há interesses, necessidade, comportamentos e outros atributos em comum, uma vez feito isso a empresa é capaz de escolher de maneira consciente e racional qual o melhor segmento a ser atendido.

Alguns exemplos de Segmentos de clientes:

Mercado de massa: Produtos de uso comum e vendidos sem distinção de clientes.

Nicho de Mercado: Procuram atender grupos pequenos de clientes com gostos específicos e distintos do gosto comum.

Segmentado: Divide o mercado em um grande grupo e busca atendê-lo com base numa característica em comum, exemplo roupas femininas.

Diversificada: A empresa atende diferentes grupos de clientes de maneira distinta.

Plataforma multilateral: A empresa faz intermediação entre fornecedores e clientes.

A **Proposta de valor** é o que é oferecido ao cliente para que o mesmo venha a escolher sua marca. Toda empresa deve ser como Proposta de Valor algo que resolva um problema do cliente ou satisfaça uma necessidade do mesmo.

Exemplos de Proposta de Valor:

Novidade: Satisfação de um conjunto de necessidades novas que não existiam antes desta solução devido à falta de oferta de soluções semelhantes.

Desempenho: Melhorar o desempenho de uma solução existente.

Personalização: Adaptar soluções já existentes a necessidades específicas de seus clientes.

Canais são os meios pelo qual seu cliente terá contato com seu produto ou serviço e a forma como este será entregue.

Tipos de Canais:

Canais Diretos: Equipes de Vendas, Vendas Web.

Canais Indiretos: Lojas Próprias, Lojas Parceiras, Atacado.

O item **Relacionamento com Clientes** trata da forma como o cliente será atendido, de maneira mais pessoal até formas totalmente automatizadas.

Tipos de Relacionamento com Clientes:

Assistência Pessoal: O Cliente se comunica diretamente com o funcionário da empresa.

Assistência Pessoal Dedicada: Mesmo que anterior, porém o cliente tem um funcionário dedicado exclusivamente a atender suas necessidades.

Self-service: A empresa fornece apenas os meios dos clientes usufruírem de seus produtos ou serviços com o mínimo de contato humano.

Serviços automatizados: Evolução do item anterior, mas dessa vez com nenhum contato humano.

Comunidades: A empresa cria uma comunidade de clientes com interesses e problemas comuns para que estes ajudem uns aos outros na solução de suas necessidades.

Co-criação: A empresa convida os clientes a criarem valor ou melhorar seus produtos.

No seguimento **Receitas** será definida a forma como a empresa gera valor financeiro de seus clientes.

Exemplo do Fontes de Receita:

Venda de recursos: Renda proveniente de venda de produtos ou serviços.

Taxa de uso: O cliente paga de acordo com o uso de seu produto ou serviço.

Taxa de Assinatura: O cliente paga uma assinatura para possuir acesso continuo a sua solução.

Empréstimos/ Aluguéis/ *Leasing*: O cliente adquire o direito temporário sobre o uso de seu produto.

Licenciamento: O cliente adquire acesso a sua propriedade intelectual pagando *royalties* e a empresa mantém a propriedade da ideia.

Taxa de Corretagem: Serviços de intermediação financeira cobram corretagem a cada vez que seu serviço é utilizado.

Anúncios: Recebe-se pela vinculação de anúncios, usado em sites por exemplo.

Recursos Principais são todos os recursos necessário para o modelo de negócios funcionar e a empresa poder entregar sua Proposta de Valor a seu Segmento de Clientes.

Principais recursos:

Físicos: Todo bem físico como máquinas, matérias-primas, prédios.

Intelectual: Marcas, patentes ou conhecimentos específicos.

Humano: Recursos humanos da empresa.

Financeiro: Caixa, linhas de crédito bancário.

Recursos Princiapais são todos os recursos que a empresa necessita fazer para que sua Proposta de Valor seja entregue a seu Segmento de Clientes.

Categorias de Atividades-Chave:

Produção: Todas as atividades que envolver produzir e entregar produtos aos clientes.

Resolução de Problemas: Identificar e ajudar os clientes a resolverem problemas, exemplo consultoria.

Plataformas/ rede: Manutenção de uma plataforma pelo qual o cliente possa ter acesso a sua Proposta de Valor, exemplo Lojas Virtuais.

Todos os fornecedores ou parceiros necessários para funcionamento da empresa são classificados como **Parcerias-Chave**. Existem quatro tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não competidores.
- Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes.
- Joint Venture para desenvolver negócios.
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Todos os custos necessários para funcionamento da empresa serão analisados pelo elemento **Estrutura de Custos**.

É possível criar um modelo de negócios baseado na sua estrutura de custos, existindo assim duas formas da empresa se estruturar:

Direcionada pelo custo: A empresa terá como meta baixar os custos o máximo possível para garantir que o produto seja entregue ao menor preço final possível a seu cliente.

Direcionada pelo valor: A empresa não se preocupa em manter seus custos baixos e repassam esses gastos acima da média a seus clientes que recebem serviços personalizados ou diferenciados, exemplo itens de luxo.

Elementos da Estrutura de Custos:

Custos Fixos: Custos que não variam independentemente da quantidade de produtos ou serviços ofertados.

Custos Variáveis: Custos que variam de acordo com a oferta.

Economia de escala: Vantagens financeiras obtidas com aumento da demanda, exemplo desconto na compra de grandes quantidades de matéria-prima.

Economia de escopo: Vantagens de utilizar o mesmo recurso em várias operações diferentes, exemplo: uma equipe de marketing pode dar apoio a diversas linhas de produtos.

A elaboração do BMC se faz preenchendo cada um dos elementos num quadro impresso, recomenda-se o uso de pequenos papéis colados, e para cada elemento deve ser feita uma interpretação e discussão entre os empreendedores de qual é o conteúdo a ser colocado. Interligado com outros temas que serão

apresentados o BMC deve ser usado de maneira dinâmica, a cada alteração ou mudança de planos percebidas pelo empreendedor deve ser feita uma mudança no BMC para que haja alinhamento entre o planejamento do Modelo de Negócio e a atuação da empresa.

5.5. Lean startup

Lean startup é uma metodologia de criação de novos negócios criada por Eric Ries e apresentada no livro homônimo lançado em 2011 e traduzido para o português em 2012.

Ela se baseia na adaptação da metodologia enxuta criada pela Toyota, descrita anteriormente nesse trabalho.

Os elementos que compõe a metodologia, e alguns complementares lançados por outros autores, serão apresentados no decorrer desse trabalho.

5.6. MVP – Minimum Viable Product

Um dos fundamentos da metodologia *Lean Startup* é a economia de recursos e a inexperience dos empreendedores e funcionários quanto ao mercado, seus clientes e sua própria solução. Ries (2011) propõe a criação de um MVP (*Minimum Viable Product*, Produto Mínimo Viável em tradução livre) para que os empreendedores iniciem o processo de aprendizagem sobre o mercado, gerar receita e desperdiçar o mínimo de recursos possível de maneira ágil e rápida.

Santos (2012) definiu como MVP o mínimo conjunto de funcionalidades que permite uma ação e aprendizado sobre os clientes ou usuários. Isso basicamente consiste em identificar dentro da solução proposta pelo modelo de negócios qual o produto mais simples e útil para seu cliente e que, mesmo incompleto, inicie o processo de aprendizado sobre o mercado gerando igualmente receita.

O MVP tem como funcionalidade servir como guia para o término do produto e garantir aprendizado sobre as reais necessidades de seu cliente, impedindo que se consuma recursos com funcionalidades ou diferenciais que não agreguem valor ao cliente. O MVP irá gerar informações úteis sobre o que o cliente quer da solução de sua empresa e o que ele necessita que seja agregada a mesma para satisfazer suas necessidades.

5.7. Construir-Medir-Aprender

Ries (2011) afirma que a empresa passa seguidamente por três fases distintas que são: Construir, Medir, Aprender.

Na fase Construir é onde há a criação da empresa e de seus produtos ou serviços. Aqui também é onde se faz o planejamento através do BMC e da criação do MVP.

Na fase seguinte, Medir, o MVP é apresentado aos clientes e são geradas métricas conforme os clientes utilizam e enviam *feedbacks* sobre os produtos ou serviços. Essas informações são vitais pois permitiram entender como a empresa está e se realmente vale a pena continuar ou é necessária mudança de caminho.

Na última fase, Aprender, há uma análise dessas métricas e podemos validar o aprendizado adaptando a empresa a realidade observada no mercado real. Pode-se continuar seguindo o mesmo caminho ou se fazer necessário o uso de um pivô.

Após a fase de Aprender o ciclo se reinicia com uma nova hipótese gerada pelo pivô ou complemento de alguma nova funcionalidade ao produto.

Conforme verificamos na figura 2, criada por Blank (2015), o ciclo não está completo sem mostrarmos o que é necessário ser feito entre as etapas do mesmo. Antes de **construirmos** (code) os produtos e modelos de negócios temos que primeiro pensar e criar as **ideias** (ideias) e hipóteses que serão validadas durante a etapa Medir através de **dados** (data) gerados pelos clientes o empresário pode decidir pelo pivô ou manutenção reiniciando o ciclo.

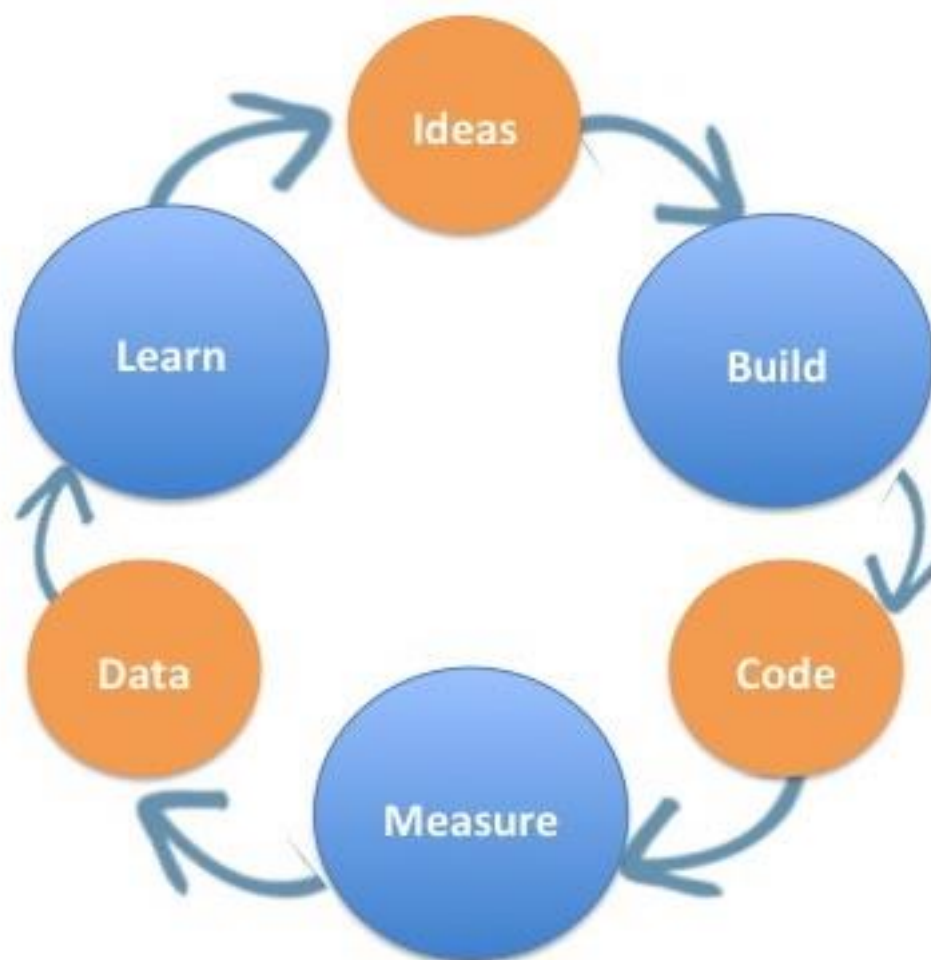


Figura 2 Ciclo completo de Construir-Medir-Aprender com seus complementos: Ideias, Codificação e Dados em tradução livre do inglês. BLANK (2015)

5.8. Motor de Crescimento

O motor de crescimento é como Ries (2011) denomina as ferramentas utilizadas pelos empreendedores para crescimento da empresa. O mesmo afirma que o Ciclo Construir-Medir-Aprender é utilizado para fazer “ajustes” nesse motor de crescimento visando crescimento exponencial.

Os tipos descritos pelo autor de motores de crescimento são:

Recorrente: Baseado num tempo de retenção longo do cliente, onde o mesmo faz compras recorrentes por longos períodos de tempo.

Viral: Quando o uso por um cliente faz com que vários a sua volta necessitem fazer uso do mesmo ou se sintam tentados a fazer uso do mesmo.

Pago: A empresa agrega custos para conseguir novos clientes como propaganda paga e comissões de venda.

Como são sustentados os motores de crescimento:

Virais: Nesse motor de crescimento os clientes são responsáveis por divulgar a empresa.

Publicidade paga: Quando a empresa paga propaganda para tornar sua marca visível.

Efeito do uso: Quando o uso de um cliente faz com que outro cliente também o faça.

Compra repetida: São produtos que necessitam de compras repetidas para serem viáveis, exemplo alimentos ou planos mensais de assinatura.

5.9. Contabilidades para inovação (Métricas)

O MVP irá fornecer informações importantes sobre seu produto (ou serviço), mercado e segmento de clientes e com ele teremos acesso ao que Ries (2011) chama de contabilidade para inovação.

A contabilidade para inovação permite que as *startups* demonstrem de maneira objetiva que estão aprendendo a desenvolver um negócio sustentável (RIES, 2011). Diferente da contabilidade tradicional essa nova forma de contabilidade não avalia apenas ativos ou valores financeiros, mas valores que ajudem o entendimento do negócio, da empresa, dos produtos e clientes focando nos valores, que podem não ser financeiros, que adicionam conhecimento a empresa.

Segundo Ries, 2011, a contabilidade para inovação funciona baseado em três passos: estabelecer uma *baseline* (onde a empresa está agora), depois de várias experimentações decidir entre o pivô ou continuar no caminho que se está.

Uma empresa sem receita, todavia, com um número crescente de usuários pode ver isso de maneira positiva usando a contabilidade para inovação uma vez que no futuro esses usuários geraram receitas. Analisando a contabilidade para inovação e entendendo que a métrica (medida, valor) mais importante para essa empresa é o número de usuários e não a receita, pode-se estabelecer a *baseline* entender o porquê o aumento no número de usuários e alterar o MVP adicionando funcionalidades e avaliando novamente seu impacto no aumento do número de

usuários. No caso de alguma mudança negativa nesse número de usuários faz-se necessário o uso de um Pivô que será descrito no próximo capítulo.

5.10. Pivô

Segundo Blank (2014) o pivô é a principal criação da metodologia *lean startup* uma vez que ele representa o ponto de encontro entre o planejamento e a realidade de mercado e qual será a ação necessária em caso dessa realidade ser diferente da planejada.

No início de uma empresa só há planejamento e hipóteses de mercado não testadas descritas em seu BMC e apresentadas através do seu MVP. Com o início das atividades a empresa irá ao mercado com seus produtos ou serviço e testará essas hipóteses junto aos clientes, aprendendo o máximo e o mais rápido possível. Algumas hipóteses levantadas se mostrarão erradas, demonstrando que houve alguma falha no planejamento. Nesse caso faz-se uso dos pivôs, que são alterações das hipóteses originais e criação de novas com base nas novas informações obtidas junto ao mercado.

Ries (2011) diz pivô é uma mudança no caminho seguido pela empresa com base em informações obtidas no mercado.

ZWILLING (2011) apresenta os tipos de pivôs existentes, apresentados por seu nome em inglês:

Zoom-in pivot: Funcionalidade se torna produto principal.

Zoom-out pivot: Produto não atende mais completamente as necessidades dos clientes e passa a ser uma funcionalidade do produto.

Customer segment pivot: Produto satisfaz um segmento de cliente diferente do planejado inicialmente.

Customer need pivot: Após entender as necessidades do cliente percebe-se a necessidade de mudança do produto.

Platform pivot: Mudar seu produto de aplicativo para plataforma, válido apenas na área de tecnologia de informação.

Business Architecture pivot: Mudança entre as arquiteturas de empresas direcionadas pelo custo ou direcionadas pelo valor.

Value capture pivot: Mudança na forma de geração de receita da empresa.

Engine of growth pivot: Alteração do motor de crescimento.

Channel pivot: Mudança de canal pela qual o cliente tem acesso ao seu produto.

Technology pivot: Mudança na tecnologia para permitir uma nova maneira de entregar a solução ao cliente.

6. ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Neste capítulo será abordado o que é o ecossistema empreendedor, suas definições, uma breve análise de seus elementos contextualizando com a realidade brasileira.

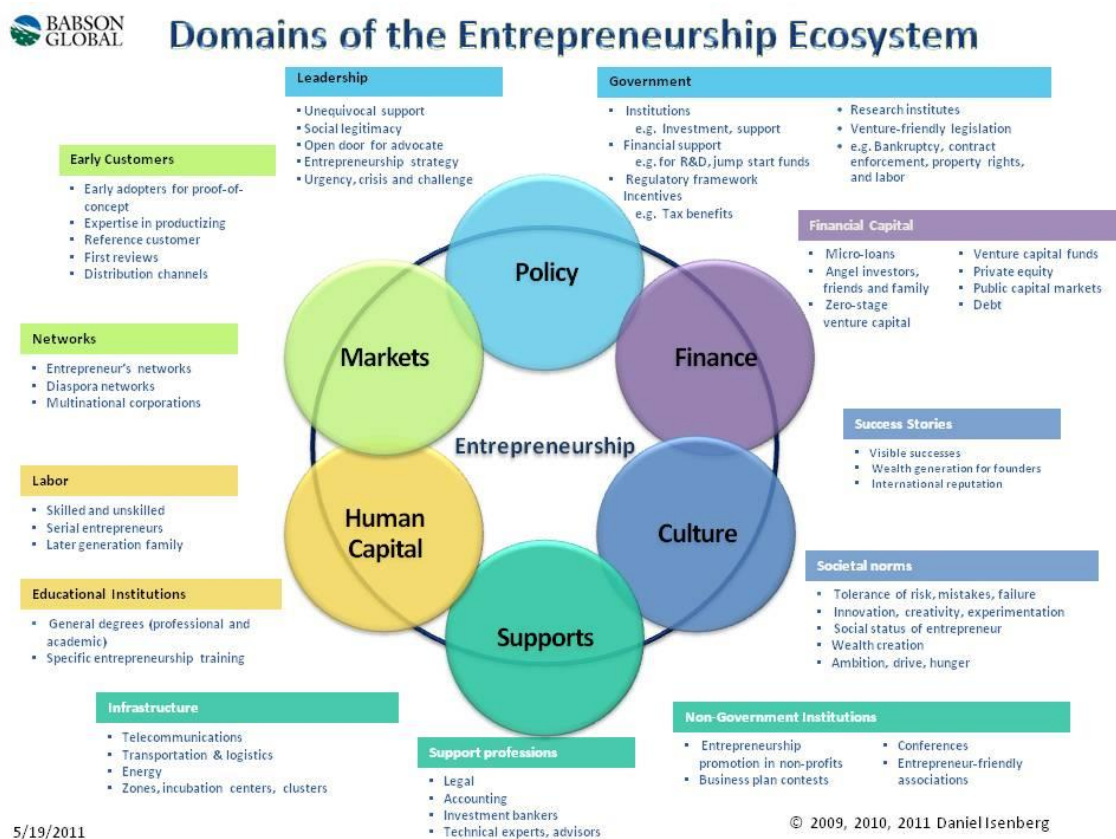


Figura 3 Domínios do Ecosistema Empreendedor (ISENBERG, 2011)

O Ecosistema Empreendedor se faz valer da mesma lógica e estrutura semelhante a Ecosistema Natural, este último composto por elementos Bióticos, como fauna e flora, e por elementos Abióticos, que não possuem vida, como solo e água, um ecossistema é restrito a uma região, um lago por exemplo, e é altamente dependente da interação dos elementos para que a energia, água e outros nutrientes necessários a vida sejam transmitidos através da cadeia alimentar dos seres produtores, que obtém sua energia do solo e da luz do Sol para os consumidores que se alimentam de outros seres vivos. Esse equilíbrio faz com que todo o ecossistema funcione. Assim como a fauna e a flora necessitam destes elementos Bióticos e Abióticos para sobreviver as empresas precisam de uma série

de conhecimentos e condições para executar sua atividade fim. Dentre esses elementos podemos destacar *Know How*, mão-de-obra qualificada, capital, conhecimentos de gestão, capacidade de comunicação, *design* e como é muito difícil um único empreendedor ou conjunto de sócios-fundadores possuírem todas essas características simultaneamente estes buscam no mercado outros atores que contribuam para o complemento de suas necessidades. A essas interações entre os empreendedores e este ambiente a qual o mesmo se encontra inserido damos o nome de Ecosistema Empreendedor, que é limitado a uma cidade, bairro ou qualquer região geográfica.

Dentro do Ecosistema empreendedor foram definidos seis domínios que compreendem todos os elementos necessário para o sucesso das empresas inseridas no contexto onde estes se encontram, estes domínios são: Política, Capital, Cultural, Apoio ao Empreendedor, Capital Humano e Mercado. A Figura 3 mostra todos os domínios e alguns dos elementos contidos em cada um deles. (FUNDAMAR, 2011) (ISENBERG 2011) (MORILLO, 2014) (BRAMI 2014) (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014)

6.1. Domínios do ecossistema empreendedor

6.1.1. Capital Humano

A base da sociedade são as pessoas e suas interações. Todo empreendimento é feito para resolver problema das pessoas, o empreendedor é de fato um solucionador de problemas. A capacitação de empreendedores e das pessoas que atuarão na inovação juntamente com os empreendedores é o cerne do Domínio Capital Humano. A importância do Empreendedor na sociedade é vital para que o sistema capitalista funcione, por este cria novos produtos, Métodos de Produção e Modelos de Negócio. (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA, 2014) (SALIM, 2012) (SCHUMPETER apud ARRUDA et al, 1975).

Usando dados da pesquisa realizada pela Endeavor Brasil sobre o ensino e fomento ao empreendedorismo nas universidades brasileiras mostra que ainda há muito espaço para desenvolvimento. Seis a cada dez alunos universitários brasileiros querem empreender e estes não se restringem a cursos de Administração abrangendo cursos das áreas exatas, humanas e biológicas em contrapartida o

ensino do empreendedorismo não alcança esses alunos que querem se tornar empresários, sendo o ensino quase prioritário nos cursos relacionado a Gestão de Empresas. Outro ponto de destaque dessa pesquisa é a ausência de ensino de empreendedorismo em nossas universidades. Enquanto 53,7% dos alunos de Administração responderam já ter cursado alguma disciplina relacionada a empreendedorismo outros cursos não superam a marca de 39,8% (engenharias) sendo a média 44,2%. (PEZZONI, 2012)

Conforme gráfico na Figura 4 vemos que 60,3% dos alunos responderam não ter cursado nenhuma disciplina ligada ao empreendedorismo em sua formação.

VOCÊ JÁ CURSOU ALGUMA DISCIPLINA LIGADA A EMPREENDEDORISMO?

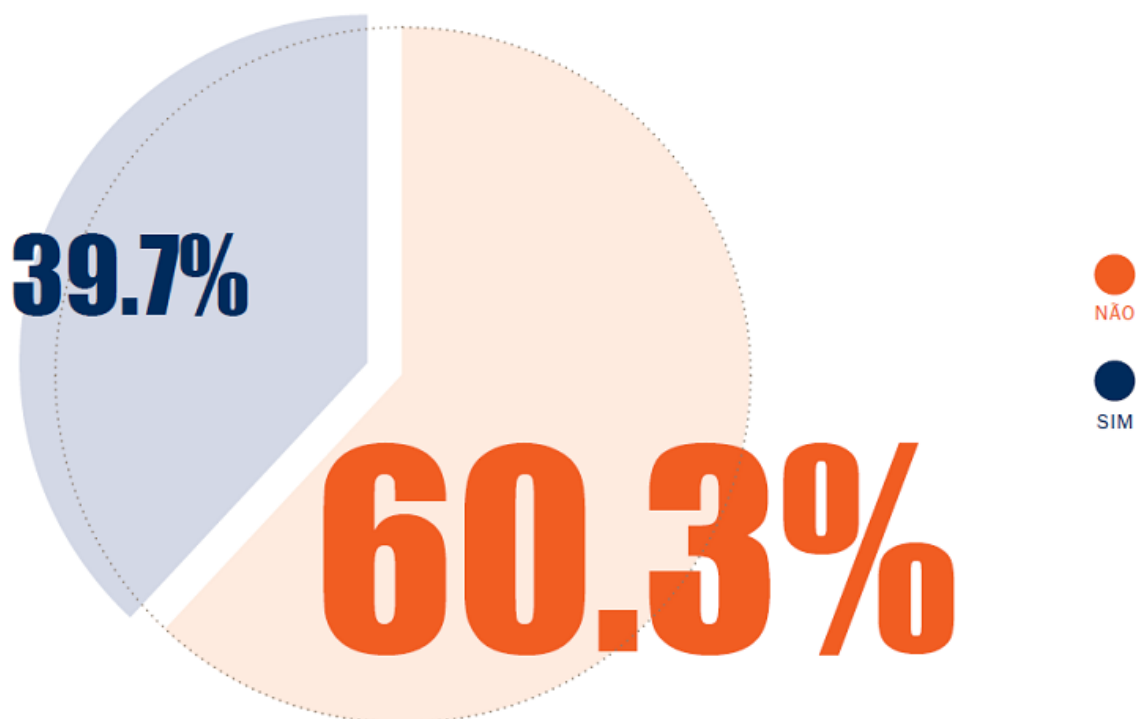


Figura 4 Você já cursou alguma disciplina ligada ao empreendedorismo? (PEZZONI, 2012)

O preparo de novos empreendedores através de conhecimento repassado em universidade mostra-se positivo uma vez que há um impacto direto na confiança do futuro empreendedor. Em uma escala de 0 a 100, a maior confiança (entre 61 e 100) é 10% superior entre os alunos que cursaram disciplinas ligadas ao empreendedorismo. Para alunos que não cursaram durante sua graduação uma alternativa para adquirir conhecimento é a pós-graduação. Observa-se isso ao ver que na graduação 7,9% dos alunos possuem negócios próprios e na pós-graduação esse número salta para 22,1%. Há de se destacar que a função principal da universidade é acadêmica, portanto formar empreendedores não está entre suas

prioridades, o que resulta nos números obtidos nessa pesquisa. (PEZZONI, 2012) (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014)

A empresa ManpowerGroup, que trabalha com terceirização de mão-de-obra e pesquisas relacionadas a mercado de trabalho, apresenta através de pesquisa global que 36% dos empregadores relatam escassez de talentos. No Brasil esse valor sobe para 63%. A formação de profissionais capacitados para execução de atividades técnicas e administrativas são importantíssimas para que empresas possam crescer e muitas empresas grandes investem em programas internos de desenvolvimento, porém empresas iniciantes não dispõem desses recursos e sofrem das mesmas carências. (MANPOWERGROUP, 2014) (LOPES, 2013) (MAXIMILIANO CARLOMAGNO apud AMCHAM BRASIL 2014)

No Infográfico da Figura 5 podemos ver resumidos alguns dos pontos principais da pesquisa da Endeavor Brasil sobre empreendedorismo nas universidades brasileiras.

que

ele

há

de

em

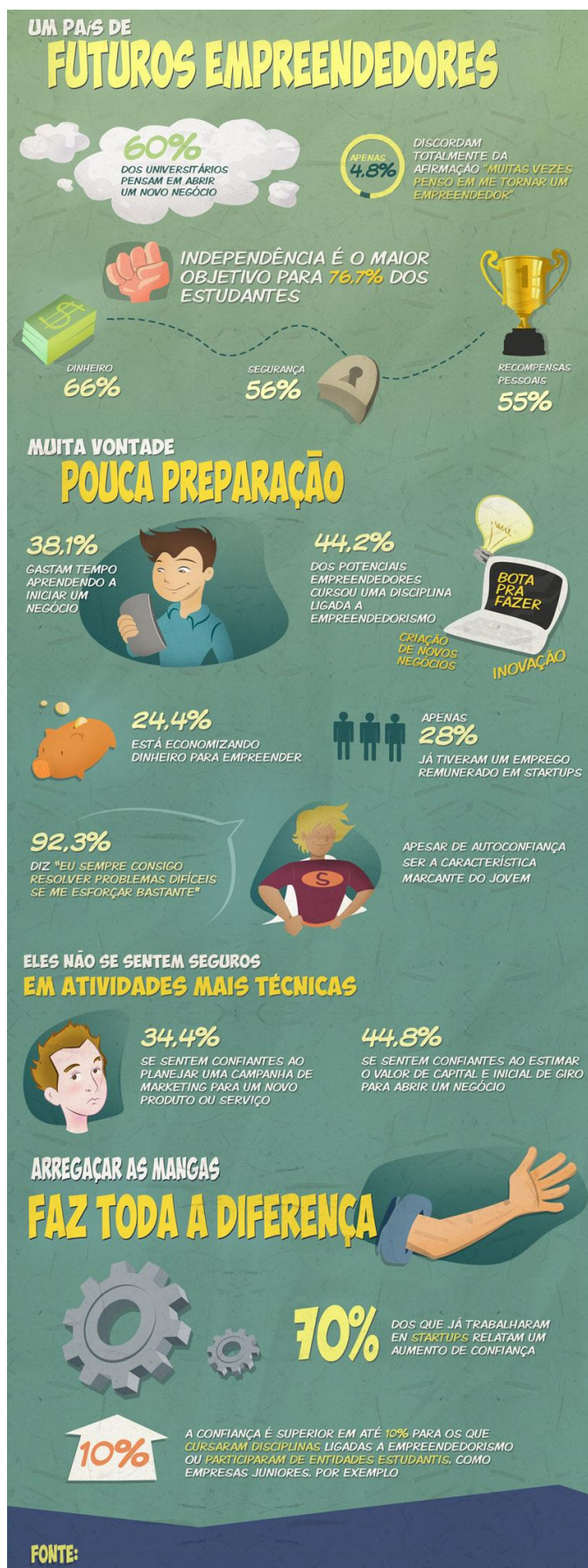


Figura 5 Infográfico País de Futuros Empreendedores (ENDEAVOR BRASIL, 2012)

6.1.2. Capital

Financeiro

Para funcionar e crescer as empresas precisam de Capital, e para haja um ambiente propicio a criação de novas empresas é necessário que permita acesso fácil a capital tanto para financiar a criação do produto quanto o estágio inicial quando a carteira de clientes ainda está em formação.

O Mentor de Startups Zwilling (2014) conta que a pergunta mais comum que recebe é "Como conseguir capital para minha Startup?", diversas maneira de se conseguir esse capital, cada uma apresentando dificuldades e vantagens (ZUINI, 2014), abordaremos a seguir algumas das formas se conseguir investimentos para sua Startup.

Há de se destacar que quase todas as formas de investimento é necessário ao futuro empreendedor

demonstrar capacidade de honrar esse investimento tanto no presente quanto no futuro e que alguns deles podem significar perda de parte da empresa para o investidor. É importante escolher a que melhor se adequa a realidade e estágio de sua *startup*. (ZUINI, 2014)

A maneira mais comum de financiar uma empresa é através de capital próprio (ou *bootstrapping* em inglês) que é quando o empreendedor não usa dinheiro externo a empresa para financia-la. Esse modelo geralmente torna a obtenção de capital mais lenta, porém nenhuma parte da renda ou propriedade da empresa deixará de pertencer aos fundadores. (ZWILLING, 2014)

Alguns fundadores optam por obter dinheiro para iniciar empresas de parentes ou amigos (*Three F's* sigla em inglês para *Family, Friends and Fools* ou família, amigos e idiotas em tradução livre) esse dinheiro geralmente vem desprovidos de obrigações que outras formas de financiamento exigem, porém podem geral mal estar dentro das relações entre pessoas que estão ligadas emocionalmente a você. Maiores problemas podem ainda surgir caso sua empresa alcance o sucesso e não tenha sido deixado claro qual a forma foi feita a transferência desse dinheiro, por exemplo, se foi um empréstimo, uma doação ou um investimento. (ZWILLING, 2014) (ENNICO, 2002)

Investidores Anjos (*Angles Investors* em inglês) são investidores que aportam dinheiro em negócios iniciantes, alguns ainda em estágio de idealização, para que esta possa desenvolver seu negócio, em troca o investidor se torna dono de uma parcela da empresa. Além do aporte financeiro o investidor anjo contribui com conhecimento e *Know-how* para que a empresa obtenha sucesso no futuro e como parte da atividade do “anjo” é aconselhamento este grupo de investidores são, geralmente, formados por empresários/ex-empresários que obtiveram sucesso em sua carreira corporativa e agora querem contribuir com uma parcela de seu capital para desenvolvimento do mercado e de novos negócios. Como retorno de seu investimento o “anjo” passa a ser dono de uma parcela pequena do negócio e o valor investido, geralmente por grupos de 2 a 5 investidores anjos, varia entre R\$ 200.000,00 chegando até R\$ 1.000.000,00. (ANJOS DO BRASIL, 2011) (ZWILLING, 2014) (ENNICO, 2002)

Acesso a Aceleradoras ou Incubadoras é uma forma de além de conseguir capital conseguir outros recursos como material de escritório e contabilidade. Aceleradores e incubadoras geralmente não investem dinheiro diretamente em

empresas, mas as guiam em busca desse capital, ou ainda como crescer usando o *bootstrapping*, além disso oferecem toda a ajuda como *mentoring* (reuniões com especialistas em diversas áreas relacionadas com o empreendimento), acesso a investidores parceiros, visibilidade na mídia e em alguns casos pequenos aportes financeiros. (ACELERADORA, 2012) (ZWILLING, 2014)

Uma alternativa menos tentadora no Brasil é buscar um empréstimo bancário e usar esse dinheiro para iniciar seu negócio. Com a Taxa Básica de Juros a 11%a.a. essa alternativa se mostra com um capital caro ao empresário. Alguns bancos oferecem alternativas e créditos especiais para empreendedores, como o Santander que criou uma linha de crédito com juros abaixo do mercado (não divulgado) e emprestou no ano de lançamento um valor superior a 10mi de reais a empreendedores que passaram no processo de avaliação do banco, para esta modalidade o investidor teria que possui 40% do capital necessário para o empreendimento e o banco emprestava 60%. BNDS e Findep também possuem linhas próprias para empreendedores com juros subsidiados pelo governo para fomento do empreendedorismo. (WAACK, 2014) (MOREIRA, 2011) (POLO, 2013) (ZWILLING, 2014)

Uma modalidade relativamente comparada com as anteriores é o *crowdfunding* ou financiamento coletivo, onde uma série de pessoas financiam sua empresa através de compra prévia do produto ou serviço, doam dinheiro para alguma causa ou financiam a ideia em troca de presentes, como camisetas, canecas ou itens autografados. São diversos os investidores que participam e estes raramente se tornam sócios da empresa. Kickstarter é um exemplo de site que oferece esse tipo de financiamento. (ZWILLING, 2014) (POLO, 2013)

6.1.3. Cultura Empreendedora

A cultura empreendedora é o plano de fundo do ecossistema empreendedor e age diretamente neste, pois guia parte das ações humanas.

Arruda et al definem a Cultura empreendedora como pano de fundo de todos os elementos de um ecossistema empreendedor e afeta diretamente seu funcionamento e evolução. A cultura empreendedora avalia as características pessoais dos atores do ecossistema empreendedor. Nesse domínio o ensino de empreendedorismo é sutilmente diferente do domínio anterior uma vez que este é

menos técnico e mais ligado a como é mostrado o empreendedorismo aos interessados em estudá-lo.

A Figura 3 destaca ainda que na cultura empreendedora são necessárias histórias de sucesso para motivar novos empreendedores e para criação de modelos. Há no país vários casos de sucesso a serem seguidos como Silvio Santos, Roberto Justus, dentre outros. Nesse aspecto Karnal (2012) faz uma crítica dizendo que hoje o empreendedorismo se tornou uma forma de alcançar a salvação religiosa, ou seja, alcançar a felicidade e compara as histórias de sucesso empreendedores com hagiografias, que são histórias de santos católicos, apesar que ao ser questionado da importância do empreendedor ao final da palestra ele responde que estes são importantes demonstra um pouco de uma visão negativa sobre o empreendedorismo que temos no Brasil.

Na figura 3 um dos itens em destaque quanto a Cultura Empreendedora é a tolerância ao risco a qual Arruda et al deixa a seguinte citação:

“O Brasil tem um problema complicado, que é a falta de cultura do fracasso, do insucesso. E você não tem venture capital, não tem inovação, não tem nada disso aqui, se não tiver uma tolerância ao fracasso”.

“[...] hoje você tem mais espaço para criar e empreender, mas acho que o medo da falha continua muito grande. Se você empreendeu e não deu certo, acho que a sociedade em geral [...] a pessoa é reconhecida como quem fracassou, quem não sabe gerenciar nem criar uma empresa”.

Oliveira, Tiburcio e Penna (2014) analisam que o brasileiro tem coragem de assumir riscos, porém uma das principais características de um empreendedor mineiro (especificamente) são “desconfiado” e “conservador” o que estimula empreendedorismo de baixo risco. Complementam ainda que isso mostra-se como um entrave a inovação.

6.1.4. Política

O estudo da política dentro do ecossistema empreendedor mostrará o quanto a atuação do governo incentiva a criação de novos empreendimentos e quais facilidades empreendedores tem para iniciar e fechar seus negócios. O governo deve ter um papel importante criando políticas públicas que reduzam burocracias para abertura e fechamento de empresas, o que atrapalha o empreendedorismo

serial, que é quando o empreendedor fecha uma empresa e já inicia outra, além de um complexo sistema de impostos e dificuldades para acessar financiamentos, como apresentado em Capital Financeiro. Soma-se isso a baixa qualificação da mão de obra no Brasil e os altos custos trabalhistas previstos em nossa legislação. (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014) (BERTÃO, 2014)

Destaque que o governo em diversas esferas tem criado projetos para facilitar a criação de empreendimentos e reduzir sua burocracia.

O Startup Brasil é um projeto do governo federal em parceria com aceleradoras que atua como incentivador de empresas de tecnologia. O programa funciona por períodos de um ano quando são feitas chamadas públicas para aceleradoras e startups, uma vez escolhidas as aceleradoras receberão até R\$200.000,00 reais para realizarem suas atividades além de participarem de diversos eventos ligados ao programa unindo clientes, investidores e o Hub Internacional do Vale do Silício. (STARTUP BRASIL, 2012)

A figura 6 apresenta resumidamente as etapas do processo para receber os fundos do projeto Startup Brasil.

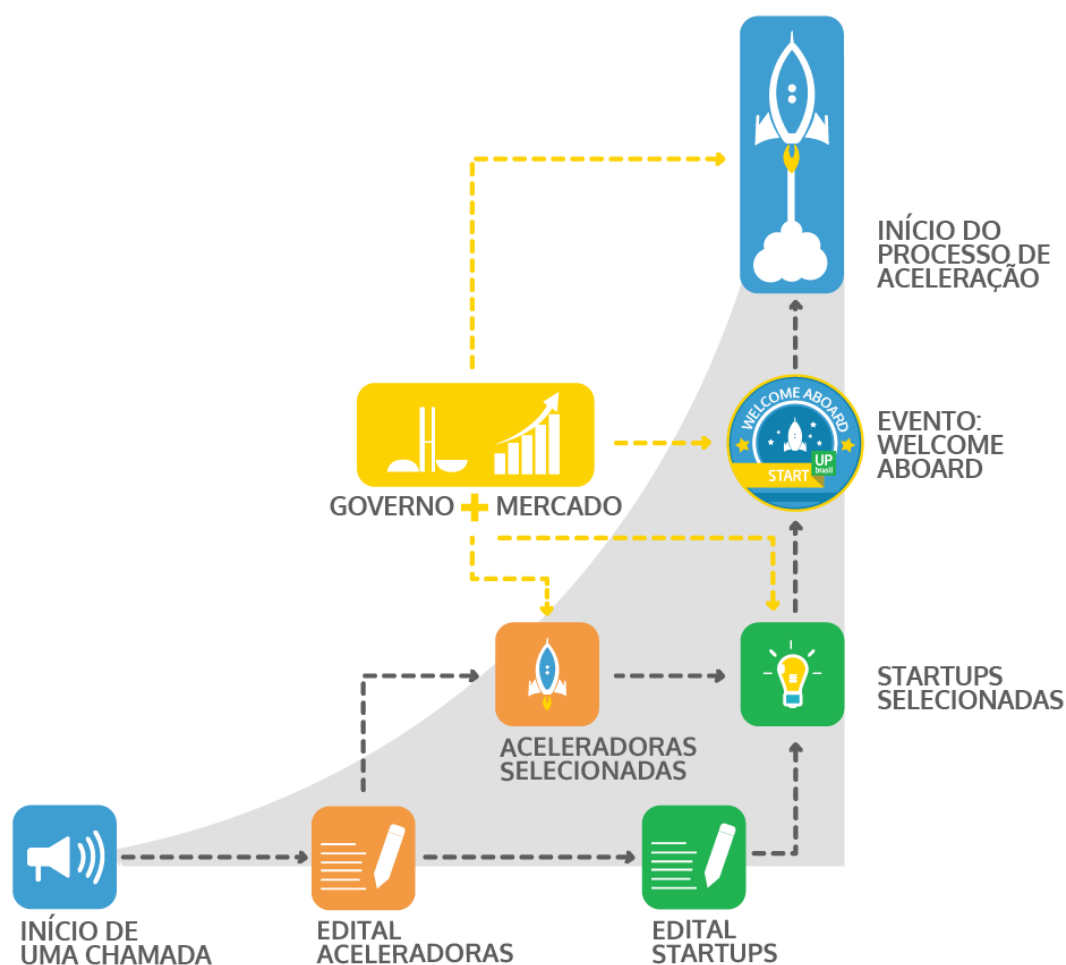


Figura 6 Etapas do Programa StartUP Brasil (STARTUP BRASIL, 2012)

6.1.5. Suporte

Esse domínio do ecossistema empreendedor estuda as entidades cuja função é dar suporte a abertura de novas empresas, amplificar seus resultados de negócios e estruturar seu modelo de negócios (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014) dentre essas entidades podemos destacar:

- SEBRAE
- Incubadoras
- Aceleradoras
- Empresas juniores

SEBRAE

O serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos

pequenos negócios de todo o país SEBRAE (2000) é possivelmente o mais conhecido fomentador de empreendedorismo no Brasil, dentre seus serviços destaca-se: Capacitação, Consultoria, Informação, acesso a mercado e serviços financeiros (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014).

Incubadoras

São instituição que auxiliam empresas em estágios iniciais a se modernizarem e se estruturarem, o fazem através de suporte técnico, gerencial e formação adicional ao empreendedor (SEBRAE 2012). Há 5 tipos de incubadoras (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014):

Incubadora de base tecnológica: Empresas cuja a base está em agregar valor a pesquisas científicas.

Incubadora tradicional: atendem empresas de setores tradicionais da economia.

Incubadoras mistas: abrangem as empresas atendidas por incubadoras de base tecnológica e tradicional.

Incubadoras sócias: abrangem projetos de cunho social.

Incubadoras de cooperativas: abrigam projetos de associados a cooperativas.

Aceleradoras

Aceleradoras de empresas ajudam startups a alcançarem a ponto de equilíbrio num tempo menor que a mesma alcançaria atuando sozinha e auxiliam a empresa a se manterem, crescerem e lucrarem no mercado que estão inseridas (ACCELERATECH 2013). A aceleradora é uma entidade privada que visa lucro e é remunerada através de participação dos negócios acelerados (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014).

Empresas Juniores

Empresas juniores são entidades se fins lucrativos formados por alunos para que o os mesmo possam ter vivencia empresarial e fomentar o empreendedorismo na região onde estão inseridas, por serem formadas por alunos estão intimamente ligadas a uma instituição de ensino superior que fornece todo o suporte para que a empresa se desenvolva e entenda o mercado na qual está inserida (PERIARD 2011).

6.1.6. Mercado

SEBRAE MG (2013) explica que a variável mercado do Ecosistema empreendedor abrange contato com clientes e parceiros de negócios sejam eles nacionais e internacionais, esses parceiros podem ser empresas parceiras ou rede de empreendedores para ajuda mútua. Complementarmente podemos dizer que este é o último domínio estudado pois ele engloba e dá forma a todos os outros analisando as relações entre empresas clientes, concorrentes e outros fatores não domináveis (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014).

Um fator de destaque no domínio mercado para startups inovadoras são os *Early Adopters* que é termo usado para clientes que adotam novas tecnologias muito cedo em seu desenvolvimento por essa razão estes são importantes para criar o “termômetro” da demanda por inovação em determinado mercado (OLIVEIRA, TIBURCIO E PENNA 2014).

6.1.7. Qual o resultado de se criar um ecossistema empreendedor funcional?

Blanco (2014) e Tortato (2014) afirmam que é importante haver um ecossistema maduro e que empreendedores devem buscar se relacionar dentro do mesmo pois estes apresentam vantagens sobre os que não fazem parte, mas quais seriam essas vantagens? Para entendermos os resultados de um ecossistema desenvolvido, iremos abordar o que é considerado o maior e mais inovador ecossistema empreendedor do mundo que se encontra no estado da Califórnia, Estados Unidos da América, conhecido como Vale do Silício.

Leadership (2013) em seu relatório comparando o ecossistema empreendedor português com o de Silicon Valley (Califórnia, Estados Unidos) afirma que este local é o maior polo de inovação e empreendedorismo do mundo devido a seu extremamente bem desenvolvido ecossistema.

Algumas características desse ecossistema são:

- Foco na inovação de ruptura e perspectiva global
- Elevada capacidade de financiamento
- Conhecimento e talento acumulados vindos de universidades e de todo o mundo

- Cultura de cooperação e auxílio a novos empreendedores
- Rapidez da circulação de ideias
- Reciclagem, empreendedores retornam ao ecossistema com conhecimento, dinheiro e novos empreendimentos
-

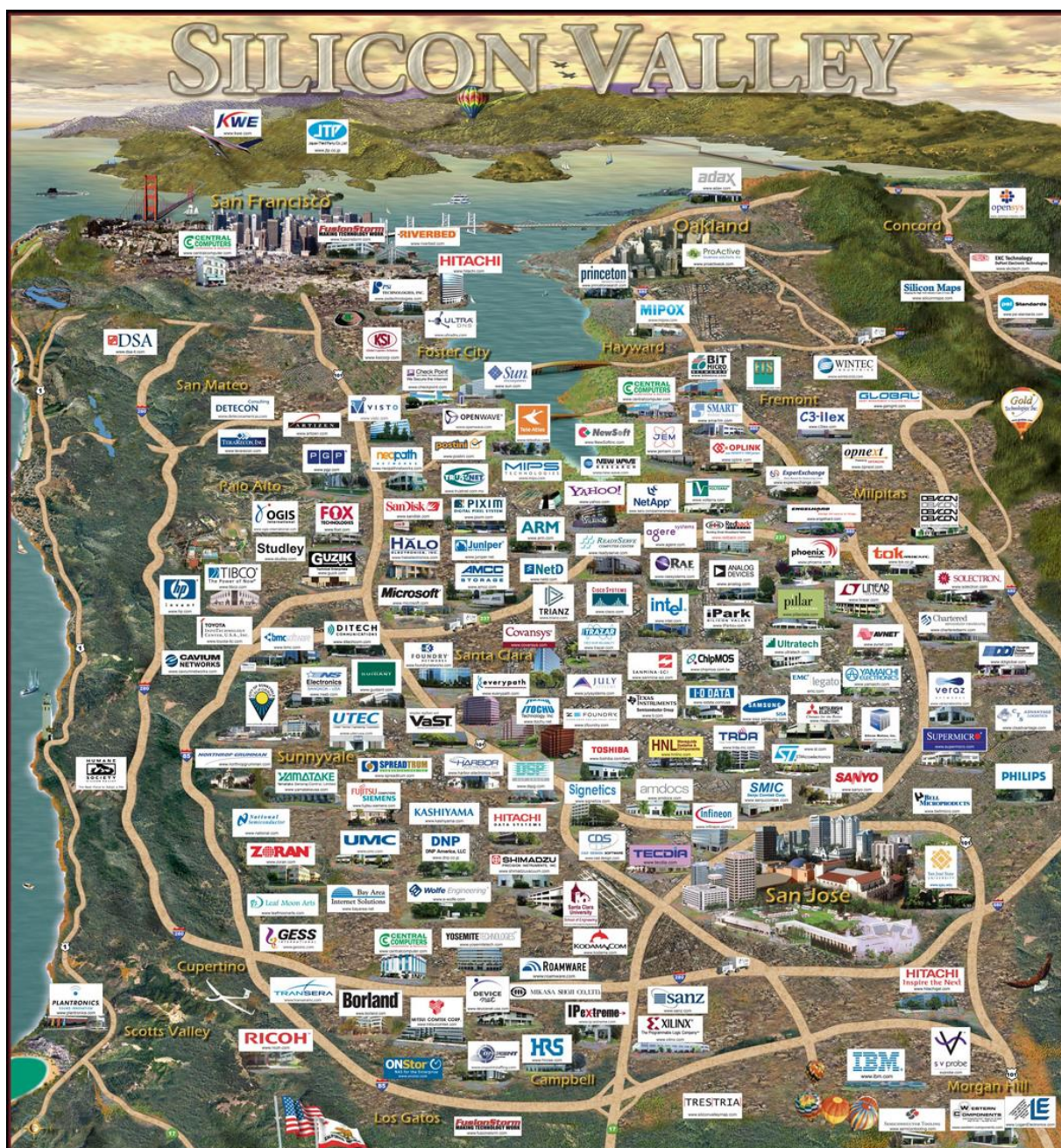


Figura 7 Mapa do Vale do Silício (CA, EUA) mostrando algumas das principais empresas do seu ecossistema (REMÉDIO, 2011)

A figura 7 mostra um mapa ilustrativo do Vale do Silício localizado no estado americano da Califórnia e apresenta algumas das principais empresas que essa região em particular possui. Pela quantidade de empresas e o porte das mesmas podemos ver o quão importante é desenvolver um ecossistema empreendedor.

6.1.8. Ecossistema empreendedor brasileiro

Após análise e entendimento do ecossistema empreendedor e sua importância para entendermos o quão impactante seu desenvolvimento é para a criação de novos negócios podemos iniciar uma breve análise de como se encontra o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor no Brasil e como estão as condições em geral para o empreendedor brasileiro. Aqui será analisado de maneira geral o ecossistema, análises pontuais foram realizadas durante a apresentação de cada domínio.

No ano de 2015 a empresa Serasa Experian, prestadora de serviço de análise de crédito, em duas notícias publicadas em seu site oficial apresenta dados informando que a atividade econômica no primeiro trimestre de 2015 de 1,3%, pior cenário desde 2009 e apresenta um dado crítico que no mês de Abril de 2015 o número de pedidos de falência cresceu 15% em relação ao mês anterior (Março, 2015), foram realizados 161 pedidos de falência, destes 85 eram de pequenas empresas. Dados como esses mostram que empreender no Brasil é altamente arriscado, mas ainda assim o Brasil é um país onde se empreende muito, como mostrado por Alves (2015), em matéria na revista Exame, onde são apresentados dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) onde o Brasil se mostra como o país com maior percentual de empreendedores com 34,5% no ano de 2014. Alves (2015) destaca ainda fatores como mudanças nas áreas fiscais e aumento da formalização das empresas como catalizadores para esse nível de empreendedorismo no Brasil. Outro dado importante apresentado é que 71% das novas empresas são criadas por oportunidades de negócios e não por necessidade.

Amorim (2015) lembra que o Brasil em 2015 passa por um momento econômico difícil com baixo crescimento, atividade industrial chegando ao pior nível em 10 anos e com risco de ressecção, juros altos com taxa SELIC chegando a 14,5% (ASSIS, 2015) e com altos custos trabalhistas como mostrado no trecho a seguir:

“Após a abertura da empresa, o empreendedor se depara com os custos trabalhistas. Mesmo com a eventual desoneração da folha de salários, o custo não é baixo. A cada mês trabalhado o funcionário tem direito a 1/3 de décimo terceiro salário, depois de 12 meses, férias com acréscimo de 1/3. Lembrando que a jornada legal é de 8 horas diárias (podendo variar conforme as conquistas sindicais) e o controle é de quem emprega. No caso de um litígio, o ônus da prova é de quem emprega. Há as licenças maternidade, paternidade, nojo, gala, entre outras. Recolhimento ao INSS e ao FGTS. Com a figura da dispensa sem justa causa tem a incidência de multa rescisória. O aviso prévio é progressivo dependendo do tempo de registro. Isso tudo tem que ser muito controlado, pois, como colocado, o ônus da prova é do empregador. ” (CAFEO, 2015)

Vivemos num ambiente inóspito para o empreendedor e com ecossistema ainda jovem buscando amadurecimento, salvo alguns casos pontuais, mas onde se empreende muito. O risco de se empreender no Brasil é grande, salientando que empreender é uma atividade de risco, mas ainda muitos buscam empreender o que é positivo para nossa sociedade. Por essa razão que esse trabalho se faz necessário, apresentar métodos para criação de empresas a custo zero ajudará empreendedores a arriscar menos e voltar ao mercado para novos empreendimentos em caso de falência de maneira mais ágil reinvestindo capital e capacidade.

7. INOVAÇÃO

Neste presente capítulo será apresentada a definição de inovação, suas características suas diferenças com outras formas de criação. Também serão abordados os tipos de inovação existentes com destaque ao tipo de inovação em Modelo de Negócios, pois este contribuirá de maneira mais construtiva para a proposta deste trabalho.

7.1. Definição de inovação

Inventta (2015) define inovação como exploração com sucesso de novas ideias, Salim (2012), por sua vez, diz que inovação é “pegar o que está funcionando e fazer diferente”, porém adiciona um adendo dizendo que inovação é diferente que criatividade, pois a primeira deve gerar valor para empresa. Segunda a Presidência da República (2004) na lei 10.973/04 em seu parágrafo IV a definição de inovação é “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”. Todos os autores concordam que inovação não é simplesmente criar algo novo, mas que este algo novo seja capaz de fazer algo novo no mercado onde a empresa atua, desde criar um novo mercado ou criar novo serviços e produtos.

Salim (2012) complementa que inovação está ligada a dilema, onde há um problema a ser resolvido há espaço para inovação.

7.2. Impactos da Inovação

Inventta (2015) diz que a inovação pode causar dois impactos na empresa ou mercado em que ocorre:

Inovação Incremental: Melhora sensivelmente o mercado. Geralmente partindo de evolução contínuas da pesquisa de um produto ou serviço. Traz um benefício ao cliente, todavia não muda a forma como o mesmo experimenta o produto ou serviço. Ex. evolução do CD para o CD duplo, com maior capacidade de armazenamento.

Inovação Radical: Também chamada de disruptiva, representa uma mudança drástica na forma como no mercado desestabilizando concorrentes que antes o

dominavam (BLANCO, 2015) mudando o paradigma do mercado e modifica o modelo de negócios vigente (INVENTTA, 2015).

7.3. Tipos de Inovação

Inovação de produto: segundo BNDES (2012) introdução de um novo produto ou serviço no mercado ou um aprimoramento significativo em um produto ou serviço existente. Inventta (2015) diz ainda que essa mudança deve ser percebida pelos clientes que consomem esse produto ou serviço.

Inovação de processo: Mudança no processo de produção do bem ou na prestação de serviços que não gera necessariamente mudança no produto final, porém traz benefícios a empresa (INVENTTA, 2015). Esse aprimoramento deve ter impacto na produção reduzindo seus custos ou aumento a capacidade produtiva, melhorar a entrega dos produtos ou aumentar a eficiência da produção (BNDES, 2012).

Inovação de modelo de negócios: para propósitos deste trabalho a inovação de modelo de negócios é a mais importante, pois essa será usada permitir que se crie empresas com capital mínimo.

Salim (2012) diz que a maior parte das empresas inovadoras de sucesso aplicaram sua inovação no Modelo de negócios e não em outros tipos de inovação. Hashimoto (2012) diz que todas as empresas possuem um modelo de negócio, porém a maioria uma um modelo tradicional como Produz e Vende ou Compra e Revende, inovar para ele significa fazer algo que parece não fazer sentido.

O BMC descrito anteriormente possui todos os elementos onde é possível inovar na empresa, pois são como blocos que constroem a empresa.

Salim (2012) diz que o cliente sempre procura a empresa com um problema e a função da empresa é solucionar esse problema, ainda diz que geralmente o que o cliente compra não é o que a empresa vende Fenandes (2015) diz que é necessário definir qual é o seu negócio e observa-lo através de uma visão restrita e uma visão ampla, no exemplo do próprio autor uma visão restrita do McDonald's mostra que se trata de uma rede que vende alimento, mas ampliando a visão vemos que o negócio

do McDonald's é agilidade permitindo que seus clientes tenham uma alternativa rápida de alimentação comparados a restaurantes tradicionais, exemplo semelhante dado por Salim (2012) onde este diz que num restaurante de proposta semelhante seria preferível melhorar o serviço de atendimento ao cliente agilizando sua compra, pagamento e alimentação do que contratar um cheff de cozinha melhor.

Machado (2014) diz que a inovação do modelo de negócio pode ocorrer em 4 dimensões: Oferta, Consumidores, Processos e Canais de entrega, que fazem parte dos 9 elementos que compõem o BMC, porém é possível inovar não apenas nesses elementos, mas em todos, como apresentado por Salim (2012).

8. O QUE SIGNIFICA CAPITAL INICIAL ZERO?

Para confecção deste Trabalho de Conclusão de Curso foi usado o conceito de Capital Inicial Zero inspirado em Guillebeau (2013, p. 22), que para escrever o livro *A Startup de \$100* escolheu empresas que foram fundadas com investimentos abaixo de US\$ 1.000,00 destacando as que surgiram com investimentos em torno de US\$ 100,00, ou na definição do mesmo “quase nada”.

Para todos os efeitos, abrir uma empresa com capital social zero significa usar a menor quantidade de dinheiro possível.

Vale ressaltar que em alguns tipos de empreendimento há questões legais que exigem adequação e por consequência investimentos para que as mesmas ocorram, ex. consultórios médicos.

8.1. Como abrir empresas com capital inicial zero

Salim (2012) afirma que existe dois métodos de se iniciar um novo negócio, um antiquado e um moderno. O antiquado consiste no modelo de ter uma ideia para negócio, criar o Plano de Negócios e então lança-lo ao mercado, conforme mostrado na Figura 8.

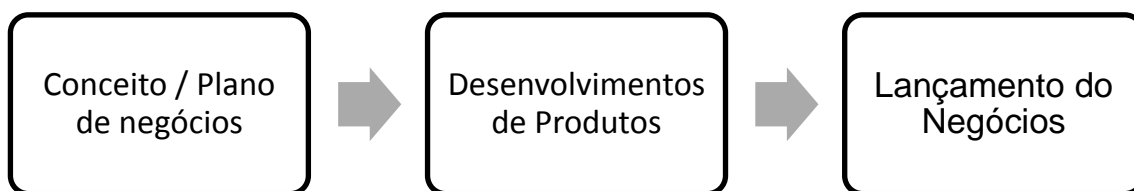


Figura 8 Modelo "antigo" de criar neócios (SALIM, 2012)

O moderno que usa conceitos discutidos nesse trabalho é mostrado na Figura 9 usa elementos de Lean Startup, Business Model Canvas, Customer Developing dentre outros para validar a viabilidade do negócio antes mesmo de abri-lo oficialmente, reduzindo assim seu custo e o risco o empreendedor.

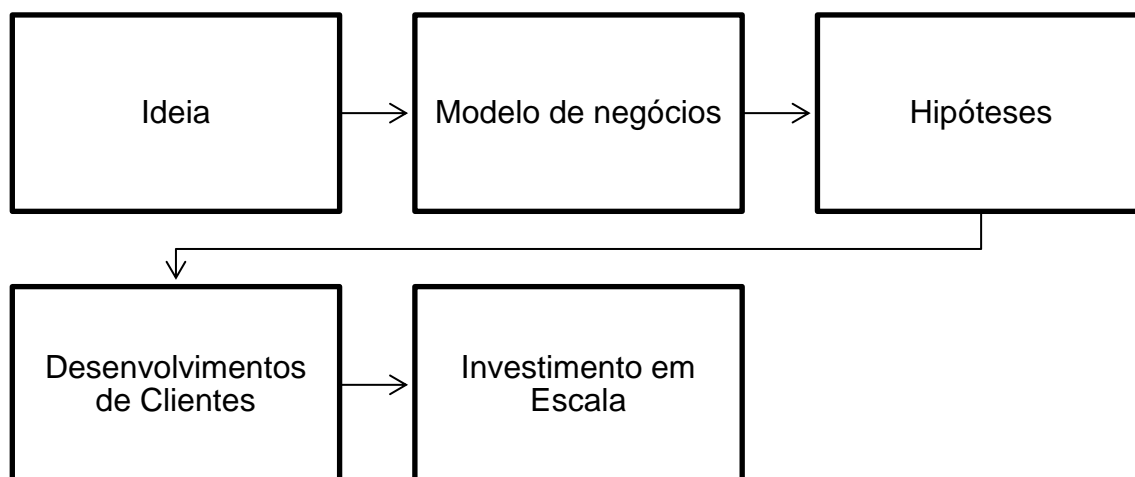


Figura 9 Método "Moderno" de criar negócios (SALIM, 2012)

Será usado para a criação de um negócio com capital inicial zero o segundo modelo.

8.2. Ideia

Arata (2012), Salim (2012), Tessmann (2015), Toledo (2011), Piguin (2014) concordam que a base da ideia que dará origem ao negócio deve partir da dor do cliente e explicam essa dor como uma necessidade ou desejo a ser realizado que o consumidor possui. Salientam ainda que o cliente conhece apenas a dor e não a maneira de solucioná-la, esta é a função do empreendedor: conhecer e solucionar a dor de seu cliente. Para tal, complementam, é necessário antes conhecer essa dor profundamente, logo, maior parte do tempo e esforço gasto nessa etapa do planejamento e criação do negócio deve ser gasto no entendimento profundo da dor e na criação de soluções para essas dores estudadas.

Brandão (2014) aponta um ponto importante, ao analisar o jogo de celular Flappy Bird, que a simplicidade, e algumas vezes a cópia de algumas idades, é uma das soluções mais interessantes durante o processo de criação, uma vez que, como será discutido a seguir, não conhecemos o que o cliente quer, entregar o mais simples pode ajudar a desenvolver o que o cliente quer em torno de um ponto central, não é o caso analisado pelo autor, mas isso seria o equivalente ao MVP.

8.3. Modelo de negócios

Arata (2012), Salim (2012) e Ries (2011) recomendam a criação de um MVP, descrito anteriormente nesse trabalho, para testar quais soluções são as mais adequadas para essas dores.

O MVP deve ser usado para testar qual a melhor maneira de se solucionar a dor e não apenas ser usado como mecanismo para começar pequeno ou desculpa para entregar um produto inacabado no mercado, Blank (2013) deixa isso claro ao afirmar que o MVP deve servir para testar se a solução realmente atende a necessidade do cliente e extrair informações importantes para que o empreendedor saiba quais os próximos passos.

Ries (2011) também salienta que nessa etapa devem ser testados diversos modelos de negócios, pois além da criação da solução é preciso pensar e como entregar essa solução ao cliente. O pivô da solução deve ser sempre feito apenas quando as métricas justificam a ação.

Um dos elementos do modelo de negócios são os custos e equipes e dependendo da natureza do seu negócio estes podem significar um investimento alto no início, como solução para isso Fernandes (2014) e Gomes (2015) sugerem terceirizar tudo o que não faz parte do seu negócio principal, pois manter esses profissionais muitas vezes ir gerar custos altos e não terá a qualidade de uma empresa especializada em certas atividades.

8.4. Hipóteses

Carvalho (2013), Ries (2011) e Blank (2012) concordam ao afirmar que tudo o que foi preenchido no BMC são apenas hipóteses, não há certeza de que isso é verdade ou que sua pesquisa está correta ou que sua solução realmente cura a dor do cliente, só terá certeza se testar e validar suas hipóteses com clientes reais.

Ries (2011) descreve dentro da metodologia criada por ele, a Lean Startup ou startup enxuta, como funcionam os testes de hipóteses:

“Da alquimia para ciência

A metodologia da startup enxuta reconhece os esforços da startup como experimentos que testam sua estratégia, para ver quais partes são brilhantes e quais são absurdas. Um experimento verdadeiro segue o método científico. Começa com uma hipótese clara, que prognostica o que pode

acontecer. Em seguida, testam-se tais prognósticos de forma empírica. Da mesma forma que a experimentação científica é permeada pela teoria, a experimentação da startup é orientada pela visão da startup. O objetivo de todo experimento associado à startup é descobrir como desenvolver um negócio sustentável em torna daquela visão. ”

Concluimos que antes de tentar validar algum aspecto de nossa empresa é necessário primeiro definir como vamos valida-lo e que resultados esperamos para assim podemos escolher se faremos o pivô ou continuaremos com a estratégia atual, Gomes (2015) saliente que vendas é a métrica mais importante, uma vez que essa é a que faz a empresa sobreviver.

Gomes (2014) sugere para empresas iniciantes a técnica *Fake it till you make it*, finja até fazer em tradução livre, que consiste em você agir como se parte do modelo de negócio já estivesse funcionando sem esta estar amadurecida, Blank (2013) conta de um exemplo de empreendedores que a empresa consistia em um software complexo para fazer análises, para evitar perder-se tempo criando uma tecnologia não validada Blank (2013) sugere que os empreendedores fizessem o mapeamento manualmente e verificassem se havia mercado para aquela tecnologia para só então começar a criação do produto. Gomes (2014) lembra que essa etapa deve ocorrer apenas no início da empresa e que deve ser abandonada o mais rápido possível, pois exige muito tempo do empreendedor e o atrapalha a concluir o projeto inicialmente planejado.

Blank (2012) e Osterwalder e Pigneur (2011) lembra que após o teste de cada Hipótese uma nova deve ser gerada o Modelo de Negócios deve ser alterado para então ser criada uma nova rodada de testes de Hipóteses, esse processo pode se repetir quantas vezes foram necessárias enquanto o Modelo de Negócios não for completamente validado e entendido pelo empreendedor como diz Salim (2012) essa etapa é importante e caso não efetuada adequadamente contribui para o encerramento do negócio.

8.5. Desenvolvimento de Cliente

Arata (2012) afirma que no início da empresa, principalmente uma com baixo capital inicial, não haverá dinheiro disponível para grandes pesquisas de mercado por isso não será possível a criação de produtos que abranjam um público muito amplo. Ao invés disse ele sugere que a empresa foque em uma categoria de clientes

que dá o nome de *Earlyvangelists*, união das palavras em inglês *Early* que significa inicial e *Evangelists* que significa pessoas alinhadas com uma causa, e que define como as seguintes características:

- São pessoas com um problema ou necessidade forte;
- Eles querem resolver esse problema e satisfazer essa necessidade urgentemente e para isso, algumas vezes, já usam soluções improvisadas;
- Possuem capital para investir nessa solução;
- Estão dispostos a aceitar um produto ainda inacabados desde que sejam os primeiros com acesso ao mesmo;

Acrescenta ainda que nenhuma alteração deve ser feita em seu Modelo de Negócios ou MVP se não for para melhorar a experiência ou alcançar uma número maior de *Earlyvangelists*.

Blank (2013) diz que além de dar dinheiro para a empresa na forma de pagamentos, os clientes ajudam a deixar a empresa mais inteligente, através de um exemplo estudado na Universidade de Stanford ele conta como uma *startup* reduziu a complexidade de um projeto simplesmente após pesquisar e conversar com os clientes. Black (2014) usa a expressão “getting out of the building” (sai do prédio, em tradução livre) como prática para essa etapa da implementação da empresa, com essa expressão o autor quer salientar a importância de não focar apenas no desenvolvimento do produto ou serviço, mas entender como o cliente compra, decide, interage e usa a solução apresentada pela empresa, Salim (2012) usa a expressão “entender o envoltório do cliente” com significado semelhante e com o mesmo enfoque: busca sistemática por entender seus clientes.

Salienta-se que os tópicos Hipóteses, Modelo de Negócios e Desenvolvimento de clientes então inseridos no contexto do ciclo Contruir-Medir-Aprender onde é avaliado o processo de como validar as Hipóteses e Modelos de Negócios e o aprendizado gerado pelos clientes através das Métricas apresentadas na Contabilidade para Inovação e por fim, caso a validação não ocorra é necessário efetuar o Pivô.

8.6. Investimento em escala

Esse é o momento onde o Modelo de Negócios foi validado e a *startup* se torna efetivamente uma empresa. Aqui começa a estruturação de cargos e

departamentos e o produto já acabado começa a ser oferecido a um número maior de clientes fora do grupo dos *Earlyvangelists*. Esta etapa é a última pois apenas aqui tudo foi validado e seu cliente já é conhecido. Aqui também é o primeiro momento onde investimento de capital passa a ser necessário efetivamente, uma vez que todo o processo a partir deste momento tem o enfoque no crescimento da empresa já validada (BARGUIL, 2013).

Para que não seja necessário neste momento crítico da empresa aplicar grandes quantidades de dinheiro pessoal ou de terceiros há a possibilidade de usar o *Bootstrap* (alça de bota em tradução livre, algo como “levantar a si próprio pelas alças das botas”) que significa que todo dinheiro usado pela empresa provem de corte de despesas e a fonte mais importante de renda de qualquer empresa: Clientes. Durante a fase de validação será feita a venda com receita de seu MVP, enquanto você aprender o modelo e constrói com o cliente seu produto, essa renda gerada, caso bem administrada, pode ser usada nessa fase de escala (MOREIRA, 2011).

8.7. Resumo

Resumindo as etapas para abertura de uma empresa com capital inicial zero:

- Pense em oportunidade de negócios que solucionem dores dos clientes;
- Crie um Modelo de Negócio e vá ao mercado testar seu MVP;
- Após essa validação se necessário faça o pivô e crie um novo Modelo de Negócio e teste-o novamente. Essa etapa pode se repetir quantas vezes forem necessárias.
 - Aprenda com seus clientes, lembre-se que basicamente as etapas Modelo de Negócios, Hipóteses e Desenvolvimento de Cliente estão dentro do círculo Construir-Medir-Aprender.
 - Após ter um Modelo de Negócios viável, sustentável e lucrativo crie e lance a empresa.
 - Escalar, buscando a maior fatia do seu negócio.

8.8. Por que usar essa metodologia para criação de empresas com capital inicial zero?

A epigrafe deste presente trabalho de conclusão de curso apresenta uma frase semelhante a dita por Steve Blank, especialista em Startups da Universidade de Stanford, quando ele afirma “O Plano de Negócio não sobrevive a entrada do primeiro cliente”. Com essa frase ele quer dizer que ao se fazer um completo, e muitas vezes complexo, Plano de Negócios é pedido que o empreendedor crie hipóteses sobre o futuro, fazendo projeções de vários aspectos futuros da empresa, o que Steve Blank e Eric Ries dizem é que essas hipóteses não são nada mais do que isso hipóteses, não há certezas quanto ao futuro, principalmente quando seu negócio propões alguma inovação no modelo de negócio, e como por definição a *startup* opera num ambiente de extrema incerteza ter plano rígidos não é o melhor caminho.

Há outro ponto de vista a ser analisado nesse momento do trabalho, nem todo empreendimento iniciante opera nesse ambiente de extrema incerteza, diversas áreas de atuação já possuem modelos de negócios validades e copiáveis, aqui destacam-se as Franquias que além do modelo de negócios testado possuem suporte ao empreendedor, e para inicia-las basta adaptar o plano de negócios a sua realidade e abrir a empresa. Há também empresas que não podem, por questões legais, funcionar nesse modelo de validação de modelo de negócios, uma vez que necessitam de permissão de órgãos públicos para funcionar.

9. CONCLUSÃO

Neste trabalho foram apresentados os conceitos para elaboração de uma empresa com capital inicial zero. Primeiramente foi definido o qual era a figura do empreendedor e apresentada as ferramentas que seriam usadas para teorizar a criação de empresas de baixo custo, sendo elas: *Lean Startup* e *Business Model Canvas*. Em seguida foi discutido o que é um Ecossistema empreendedor, quais seus domínios, como seu desenvolvimento pode ser positivo para uma país ou região e por fim após uma análise do ecossistema empreendedor brasileiro foi se concluída a importância de se empreender com baixo custo, conseqüentemente com baixo risco, no Brasil. Por fim foram apresentados os métodos, devidamente embasados, e as etapas para criação de empresas com capital inicial zero, cujo significado foi explicado pouco antes.

Após análise dos componentes e processo da criação de empresas de custo zero podemos chegar a duas conclusões complementares: primeiramente para nem todos os negócios, ramos de negócios é viável aplicar as metodologias apresentadas no presente trabalho, pois em alguns casos há legislações ou bens necessários para que o negócio funcione inviabilizada sua criação a baixo custo. Em segundo lugar vemos que em casos de negócios de serviços que exigem pouco ou nenhum equipamento extra e que quase a totalidade do investimento necessário seja capital humano, aplicar as metodologias aqui discutidas podem ajudar tanto na criação com menor custos e riscos de novas empresas tanto garantir maior sustentabilidade de longo prazo por ter validado seu modelo de negócios em primeiro lugar.

De todos os objetivos inicialmente estabelecidos para o presente trabalho de conclusão de curso apenas a pesquisa de campo com empreendedores se mostrou falha, uma vez que a quantidade de respostas não resultou em amostragem suficiente para análise dos dados. Todavia todos os objetivos de definição teóricos e validação teórica da metodologia alcançaram o resultado esperado.

A elaboração deste trabalho de conclusão de curso teve como mote criar referência teórica para empreendedores inexperientes poderem criar empresas com menor risco e investimento antes da validação de seu modelo de negócio, como isto em mente pode-se analisar a importância do mesmo no sentido de contribuir para redução da mortalidade de empresas e conseqüente perda de capacidade de gerar

riqueza de uma sociedade. Salientando que como mostrado de trabalho nem toda empresa necessita funcionar desta maneira, modelos tradicionais de negócios podem ser funcionais, uma vez que já forma validades e testados.

10. REFERENCIAS

ACELERADORA (Org.). **Aceleração**. 2012. Disponível em: <<http://aceleradora.net/aceleracao/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ACELERATECH. **O que é uma aceleradora de startups**: O que é uma aceleradora de startups e como podemos te ajudar?. 2013. Disponível em: <<http://aceleratech.com.br/o-que-e-uma-aceleradora-de-startups/>>. Acesso em: 4 maio 2015.

AGOSTINHO, Ricardo. **As Startups e o Ecossistema Empreendedor**. 2014. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/RicardoAgostinho3/as-startups-e-o-ecossistema-empendedor>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ALVES, Murilo Rodrigues. **Brasil é o primeiro em ranking de empreendedorismo**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/brasil-e-o-primeiro-em-ranking-de-empendedorismo>>. Acesso em: 22 maio 2015.

AMORIM, Ricardo. **#RuimPraQuem?** 2015. Disponível em: <http://ricamconsultoria.com.br/news/artigos/palestra_ruim_pra_quem>. Acesso em: 22 maio 2015.

ARATA, Seiiti. **Como conseguir seus primeiros clientes**. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TTmOTXGGRuM>>. Acesso em: 4 maio 2015.

ARATA, Seiiti. **Lean Startup: resumo do livro Startup Enxuta - EmpreDig.com**. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=MTSDGxt-ZCo>>. Acesso em: 9 out. 2014.

ARRUDA, Carlos et al. **O Ecossistema Brasileiro de Startups**: Uma análise dos determinantes em empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. 2011. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18349>>. Acesso em: 23 set. 2014.

ASSIS, Francisco Carlos de. **Selic subirá a 14,5% ao ano para acelerar ajuste econômico**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/selic-subira-a-14-5-ao-ano-para-acelerar-ajuste-economico>>. Acesso em: 22 maio 2015.

BARGUIL, Francisco. **O que é uma startup e quando ela vira uma empresa?** 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=O-XDrfXEc9E>>. Acesso em: 17 maio 2015.

BASILIO, Patrícia. **"O problema das startups não é falta de dinheiro" diz presidente do BNDES:** Para Luciano Coutinho, dificuldade está na comunicação; banco investiu R\$ 700 milhões em fundos de capital somente neste ano. 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-12-09/o-problema-das-startups-nao-e-falta-de-dinheiro-diz-presidente-do-bndes.html>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BEDÊ, Marco Aurélio et al (Org.). **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2011. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 9 abr. 2014.

BERTÃO, Naiara Infante. **'Falta ao Brasil uma política pública de empreendedorismo', diz diretora da Unctad:** Em entrevista exclusiva ao site de VEJA, Fiorina Mugione, chefe da divisão de empreendedorismo da Unctad, explica a importância de se ter um governo que melhore o ambiente de negócios no país. Ela também defende a inclusão de temas relacionados ao empreendedorismo no currículo escolar. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/falta-ao-brasil-uma-politica-publica-o-empreendedorismo>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BEZERRA, Éder et al. **Políticas Públicas de Empreendedorismo no Brasil: Levantamento e Análise.** 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema12/324.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BLANCO, Gisela. **O que é inovação disruptiva?:** Embora disruptão seja um termo cada vez mais recorrente nas conversas sobre empreendedorismo, nem todos sabem o seu real significado. 2015. Disponível em: <<http://www.napratica.org.br/o-que-e-inovacao-disruptiva/>>. Acesso em: 12 maio 2015.

BLANCO, Thiago. **Por que participar de um Ecossistema Empreendedor?** 2014. Disponível em: <<http://thiagoblanco.com.br/por-que-participar-de-um-ecossistema-empreendedor/>>. Acesso em: 6 maio 2015.

BLANK, Steve. **An MVP is not a Cheaper Product, It's about Smart Learning**. 2013. Disponível em: <<http://steveblank.com/2013/07/22/an-mvp-is-not-a-cheaper-product-its-about-smart-learning/>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

BLANK, Steve. **Do Pivots Matter?** Disponível em: <<http://steveblank.com/2014/01/14/whats-a-pivot/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BLANK, Steve. **How Investors Make Better Decisions: The Investment Readiness Level**. 2014. Disponível em: <<http://steveblank.com/category/customer-development-manifesto/>>. Acesso em: 29 maio 2015.

BLANK, Steve. **Keep Calm and Test the Hypothesis. 2 Minutes to See Why**. 2014. Disponível em: <<http://steveblank.com/2014/06/23/keep-calm-and-test-the-hypothesis-2-minutes-to-see-why/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

BLANK, Steve. **No Business Plan Survives First Contact With Customers. 2 Minutes to See Why**. 2014. Disponível em: <<http://steveblank.com/2014/10/14/no-business-plan-survives-first-contact-with-customers-2-minutes-to-see-why/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BLANK, Steve. **When Customers Make You Smarter**. 2013. Disponível em: <<http://steveblank.com/2013/12/02/when-customers-make-you-smarter/>>. Acesso em: 17 maio 2015.

BLANK, Steve. **Why Build, Measure, Learn – isn't just throwing things against the wall to see if they work**. 2015. Disponível em: <<http://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/>>. Acesso em: 1 jun. 2015.

BLANK, Steve. **Why Lean Start-ups changes everything**. 2013. Disponível em: <<https://archive.harvardbusiness.org/cia/web/pl/product.seam?c=29512&i=29514&cs=72931baa3b05f76aca8090b33db139b0>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BNDES. **Definições de termos relacionados a inovação**. 2012. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atualizacao/Inovacao/Politica_apoio_inovacao/definicoes_inovacao.html>. Acesso em: 12 maio 2015.

BRAMI, Alexandrine. **Ecosistema Empreendedor Brasileiro**. 2014. Disponível em: <<http://saopaulo.ccfb.com.br/fr/single-news/n/ecossistema-empreendedor-brasileiro/>>. Acesso em: 06 out. 2014.

BRANDÃO, Alberto. **O que Flappy Bird pode ensinar sobre criação de produtos.** 2014. Disponível em: <<http://papodehomem.com.br/o-que-flappy-bird-pode-ensinar-sobre-criacao-de-produtos/>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

BRASIL, Amcham (Org.). **Falta de profissionais capazes de gerar inovação atinge empresas de todos os portes.** 2014. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/inovacao/noticias/falta-de-profissionais-capazes-de-gerar-inovacoes-e-comum-em-empresas-de-todos-os-portes-2131.html>>. Acesso em: 06 out. 2014.

BRASIL, Anjos do (Org.). **O QUE É UM INVESTIDOR-ANJO.** 2011. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 15 out. 2014.

BRASIL, Endeavor (Org.). **Infográfico: um país de futuros empreendedores.** 2012. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/infografico-um-pais-de-futuros-empresendedores>>. Acesso em: 06 out. 2014.

BRASIL, Startup (Org.). **Saiba tudo sobre o Start-Up Brasil.** 2012. Disponível em: <<http://www.startupbrasil.org.br/programa/>>. Acesso em: 17 out. 2014.

BRASIL, Universia (Org.). **10 áreas onde mais faltam profissionais no Brasil:** Estudo aponta áreas carentes de profissionais no mercado de trabalho brasileiro. Confira a lista das 10 áreas onde os profissionais são mais necessários atualmente. 2012. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/emprego/noticia/2012/12/14/989014/10-areas-onde-mais-faltam-profissionais-no-brasil.html>>. Acesso em: 06 out. 2014.

CAFEO, Reinaldo. **O teimoso empreendedor brasileiro.** 2015. Disponível em: <http://www.jcnet.com.br/editorias_noticias.php?codigo=238874>. Acesso em: 22 maio 2015.

CALDAS, Cristina. **Peculiaridades do ecossistema empreendedor do MIT:** Unir teoria e prática é chave do sucesso do instituto. 2010. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-43952010000100006&lng=es&nrm=is>. Acesso em: 15 out. 2014.

CARVALHO, Rafael. **Lições das startups: por que testar hipóteses ajuda a tomar decisões mais acertadas.** 2013. Disponível em: <<http://bizstart.com.br/licoes-das-startups-por-que-testar-hipoteses-ajuda-a-tomar-decisoes-mais-acertadas/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

DIB, Ana Cristina. **Abra sua empresa a custo (quase) zero:** Consultores de gestão, RH e tecnologia mostram como tirar proveito da internet, de associações e redes sociais na hora de começar do zero e com pouco dinheiro. 2011. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI208195-17171,00-ABRA+SUA+EMPRESA+A+CUSTO+QUASE+ZERO.html>>. Acesso em: 15 out. 2014

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor:** A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 319 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008. 230 p.

DURO, Jorge; BONAVIDA, J. R. **Desperte o empreendedor em você.** 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2007. 107 p

DUTON, Rafael. **Empreende-DOR! Leia mais em Endeavor @ <https://endeavor.org.br/empreende-dor/>:** Veja por que o Dr. House pode te ajudar a empreender de forma mais eficiente! Leia mais em Endeavor @ <https://endeavor.org.br/empreende-dor/>. 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/empreende-dor/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

ENNICO, Cliff. **Accepting Money From Friends & Family:** 4 ways to get your cash without wreaking havoc on your personal relationships. 2002. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/article/51542>>. Acesso em: 15 out. 2014.

FERNANDES, André Bartholomeu. **3 dicas para iniciar seu negócio com um orçamento enxuto:** Estar à frente de uma startup é aprender a fazer malabarismo com as finanças. Aqui está a melhor maneira de fazer isso. 2014. Disponível em: <[http://www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/startup/3-dicas-para-iniciar-seu-negocio-com-um-orcamento-enxuto?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+jornalempreendedor+\(JORNAL+DO+EMPREENDEDOR\)#.VVN-rqkVE8r](http://www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/startup/3-dicas-para-iniciar-seu-negocio-com-um-orcamento-enxuto?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+jornalempreendedor+(JORNAL+DO+EMPREENDEDOR)#.VVN-rqkVE8r)>. Acesso em: 13 maio 2015.

FERNANDES, Daniel. **O McDonald's não vende hambúrguer; e a Copenhagen não vende chocolate.** 2015. Disponível em: <<http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/o-mcdonalds-nao-vende-hamburguer-e-a-kopenhagem-nao-vende-chocolate/>>. Acesso em: 12 maio 2015.

FUNDAMAR (Org.). **O QUE É ECOSISTEMA?** 2011. Disponível em: <<http://fundamar.com.br/o-que-e-ecossistema/>>. Acesso em: 08 out. 2014.

GOMES, Marcos. [s02e02] **"Fake it till you make it" Finja até construir #140mba.** 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-aN7F_5dziA>. Acesso em: 13 maio 2015.

GOMES, Marcos. [s02e11] **Terceirizações #140mba.** 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_FLDLXpyTLY>. Acesso em: 13 maio 2015.

GOMES, Marcos. [S02E13] **Somente as vendas importam, nada mais importa. #140mba.** 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ANSn-GbrDPo>>. Acesso em: 13 maio 2015.

GRAIEB, Carlos. **As lições de Eric Ries, o guru da 'startup enxuta'.** 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/as-licoes-de-eric-ries-o-guru-da-startup-enxuta>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

GUILLEBEAU, Chris. **A Startup de \$100.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 240 p.

HASHIMOTO, Marcos. **Inovação através do modelo de negócio: Confundir estratégia com modelo de negócio é um erro comum. Entenda as características de cada um.** 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI239920-17141,00-INOVACAO+ATRAVES+DO+MODELO+DE+NEGOCIO.html>>. Acesso em: 12 maio 2015.

INVENTTA. **A inovação: definição, conceitos e exemplos: O que é inovação? Conheça os diferentes tipos de inovação e saiba quais são seus objetivos, potenciais, possibilidades. Inovação nas empresas e no mercado..** 2015. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

ISENBERG, Daniel. **Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics.** 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the->

entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>. Acesso em: 06 out. 2014.

KARNAL, Leandro. **Os velhos e os novos pecados**. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=dNVhp98SCbs>>. Acesso em: 06 out. 2014.

KRASNY, Jill. **Malcolm Gladwell on What Really Makes People Disruptive**: The bestselling author says it's not tech, money, or brain power. Successful disruptors all tend to have one huge precondition that's far more important.. 2014. Disponível em: <<http://www.inc.com/jill-krasny/malcolm-gladwell-on-the-one-character-trait-that-makes-people-disruptive.html?cid=sf01002>>. Acesso em: 08 out. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001

LAM, Camila. **Empreendedorismo é foco de jovens brasileiros, diz pesquisa**: Steve Jobs, fundador da Apple, foi o nome mais citado entre os líderes que mais inspiram os entrevistados. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empreendedorismo-e-foco-de-jovens-brasileiros-diz-pesquisa>>. Acesso em: 9 abr. 2014.

LAPORTA, Tais. **Mini bolsa de startups é nova aposta do investimento coletivo no Brasil**: Com o aval da CVM, investidores agora podem comprar cotas de pequenas e novas empresas, convertidas em ações no futuro. 2014. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2014-08-26/mini-bolsa-de-startups-e-nova-aposta-do-investimento-coletivo-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 out. 2014.

LEADERSHIP (Portugal). **Estudo do Ecosistema de apoio ao empreendedorismo de base tecnológica em Portugal e em Silicon Valley**. 2013. Disponível em: <http://www.leadership-bg.com/files/Relatorio_TICE_FV_RDP.pdf>. Acesso em: 6 maio 2015.

LEBRET, Hervé. **Silicon Valley unicorns on a map**. 2013. Disponível em: <<http://www.startup-book.com/2013/11/29/silicon-valley-unicorns-on-a-map/>>. Acesso em: 6 maio 2015.

LOPES, Everson. **Falta de infraestrutura e de mão de obra qualificada são entraves para crescimento de startups brasileiras**. 2013. Disponível em: <<http://cbn.globoradio.globo.com/editorias/tecnologia/2013/03/09/FALTA-DE->

INFRAESTRUTURA-E-DE-MAO-DE-OBRA-QUALIFICADA-SAO-ENTRAVES-PARA-CRESCIMENTO-DE-ST.htm>. Acesso em: 08 out. 2014.

MACHADO, Solange Mata. **Como desenvolver a inovação de modelo de negócios?** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-desenvolver-a-inovacao-no-modelo-de-negocio/>>. Acesso em: 12 maio 2015.

MANPOWERGROUP (Org.). **A escassez de talentos continua:** Como o papel do RH, em constante evolução poderá suprir essa necessidade. 2014. Disponível em: <<http://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2014/07/Escassez-de-Talentos.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.

MANPOWERGROUP (Org.). **Quem Somos.** 2014. Disponível em: <<http://www.manpowergroup.com.br/menu-manpowergroup/quem-somos/>>. Acesso em: 08 out. 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

MORAIS, Ednalva Fernandes Costa de et al. **Elementos Estruturantes de uma Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios.** 2012. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1364215966.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

MOREIRA, Daniela. **O que é bootstrapping?:** Respondido por Yuri Gitahy, especialista em startup. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-bootstrapping>>. Acesso em: 29 maio 2015.

MOREIRA, Daniela. **O que é uma Startup?** 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

MOREIRA, Daniela. **Qual a diferença entre investidor anjo, seed e venture capital?:** Conheça os diversos tipos de capital de risco disponíveis para empreendedores brasileiros. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/qual-a-diferenca-entre-investidor-anjo-seed-e-venture-capital>>. Acesso em: 15 out. 2014.

MOREIRA, Daniela. **Santander oferece crédito para startups:** Programa já emprestou R\$ 10 milhões a seis empreendedores durante a fase piloto. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/santander-oferece-credito-para-startups>>. Acesso em: 15 out. 2014.

MORILLO, Felipe. **Ecosistemas de Empreendedorismo Inovador**. 2014. Disponível em: <<http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/post/2014-04/ecossistemas-de-empreendedorismo-inovador>>. Acesso em: 08 out. 2014.

MULLINS, John. **Use Customer Cash to Finance Your Start-Up**. 2013. Disponível em: <<http://hbr.org/2013/07/use-customer-cash-to-finance-your-start-up/ar/1>>. Acesso em: 15 out. 2014.

OLIVEIRA, Marco Aurélio; TIBURCIO, Renan; PENNA, Ryoichi. **Projeto Ecosistemas Empreendedores: Relatório Final**. 2014. Disponível em: <http://issuu.com/ryoichiokapenna/docs/projeto_ecossistemas_empreendedores>. Acesso em: 06 out. 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 279 p.

PANTOJA, Roberto. **Flappy Bird é um Tapa na sua Cara! Lean Startup!** 2014. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=4mbOoAvaYeg>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

PERIARD, Gustavo. **Empresa Júnior – O Que É E Como Funciona**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 4 maio 2015.

PEZZONI, Carolina. **O empreendedorismo nas universidades**. 2012. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/o-empreendedorismo-nas-universidades>>. Acesso em: 06 out. 2014.

PIGUIN, Caroline. **Qual a dor que sua startup resolve?** 2014. Disponível em: <<http://aceleratech.com.br/qual-dor-que-sua-startup-resolve/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

POLO, Érica. **Seis alternativas para financiar a criação de uma startup**: Investidor-anjo, fundos, crowdfunding podem garantir que uma empresa saia, de fato, do papel; conheça algumas opções. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/seis-alternativas-para-financiar-a-criacao-de-uma-startup>>. Acesso em: 15 out. 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Constituição (2004). Lei nº 10973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.. **Casa Civil**. Brasília,

DF, 2 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 12 maio 2015.

REMÉDIO, Orlando. **Map of Silicon Valley**. 2011. Disponível em: <<http://remdios.typepad.com/blog/2011/03/map-of-silicon-valley.html>>. Acesso em: 22 maio 2015.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2011. 274 p.

RIES, Eric. **Learning is better than optimization (the local maximum problem)**. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/04/learning-is-better-than-optimization.html>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

RODRIGUES, Romero. **Day1 | Acredite no impossível - Romero Rodrigues [Buscapé]**. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TuSdKcgnNGA>>. Acesso em: 10 out. 2014.

SALIM, Marcelo. **Business Model Generation: Como inovar - Endeavor Brasil**. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9sH8TozjHy4>>. Acesso em: 12 maio 2015.

SALIM, Marcelo. **Como Inovar Em Modelos de Negócios**. 2012. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/videos/estrategia-crescimento/workshops/modelo-de-negocios/como-inovar-em-modelos-de-negocios>>. Acesso em: 08 out. 2014.

SANTOS, Eric. **O MVP: a ferramenta de experimentação e aprendizado da Startup**. 2010. Disponível em: <<http://www.manualdastartup.com.br/blog/o-mvp-a-ferramenta-de-experimentacao-e-aprendizado-da-startup/>>. Acesso em: 9 abr. 2014.

SEBRAE MG (Minas Gerais). **O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR PODE IMPULSIONAR A SUA STARTUP**: Estar no lugar certo pode fazer toda a diferença para seu negócio. Principalmente se você souber tirar proveito de tudo o que um ecossistema empreendedor tem para oferecer.. 2013. Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/o-ecossistema-empreendedor-pode-impulsionar-a-sua-startup-2/>>. Acesso em: 4 maio 2015.

SEBRAE. **As incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio**: O Sebrae pode ajudar o seu negócio a ser apoiado por incubadoras, com suporte técnico e gerencial. A sua ideia pode virar um projeto real.. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/As-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio>>. Acesso em: 4 maio 2015.

SEBRAE. **Quem Somos.** 2000. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemosos>. Acesso em: 4 maio 2015.

SERASA EXPERIAN. **Atividade econômica recua 1,3% no primeiro trimestre, informa Serasa Experian.** 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/atividade-economica-recua-13-no-primeiro-trimestre-informa-serasa-experian/>>. Acesso em: 22 maio 2015.

SERASA EXPERIAN. **Pedidos de falências registram maior nível de 2015, revela Serasa Experian.** 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/pedidos-de-falencias-registram-maior-nivel-de-2015-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 22 maio 2015.

TESSMANN, Ramon. **COMO SENTIR A DOR DO SEU CLIENTE NA PELE: TÉCNICA DO MENDIGO.** 2012. Disponível em: <<http://ramontessmann.com.br/como-sentir-dor-cliente-na-pele-tecnica-mendigo/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

TOLEDO, Marcelo. **STARTUPS: QUAL A DOR DO SEU CLIENTE?** 2011. Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/2011/08/31/startups-qual-a-dor-do-seu-cliente/>>. Acesso em: 13 maio 2015.

TORTATO, Rafael. **A importância do Ecosistema local para uma Startup.** 2014. Disponível em: <<http://sites.pr.sebrae.com.br/blogs/2014/09/11/a-importancia-do-ecossistema-local-para-uma-startup/>>. Acesso em: 6 maio 2015.

VENTURA, Antônio. **CPBR6 - O passo-a-passo de uma Startup.** 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4HJczjLr2Uc>>. Acesso em: 10 out. 2014.

WAACK, William. **Banco Central mantém a taxa básica de juros da economia em 11% ao ano:** Taxa básica de juros foi mantida pela terceira vez consecutiva. Era consenso entre economistas que não haveria alteração na Selic.. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2014/09/banco-central-mantem-taxa-basica-de-juros-da-economia-em-11.html>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ZUINI, Priscila. **Como buscar investimentos para o seu negócio:** O primeiro passo para quem precisa buscar investimento para seu negócio é conhecer as opções. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-buscar-investimentos-para-o-seu-negocio>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ZWILLING, Martin. **7 Musts to Make Part-Time Entrepreneurship Work for You**. 2014. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/article/238169>>. Acesso em: 15 out. 2014.

ZWILLING, Martin. **The 10 Most Reliable Ways to Fund a Startup**. 2014. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/article/237926>>. Acesso em: 15 out. 2014.