

Trabalho de Conclusão de Curso (2022)

**DESENVOLVIMENTO E DIFICULDADES DE CRESCIMENTO DAS
STARTUPS: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO
DIGITAL NORTE RIO-GRANDENSE.**

Vanessa Godeiro Chaves Carlos¹, Luciana Batista Sales²

Resumo: O presente estudo tem como objetivo identificar os fatores de desenvolvimento e dificuldades de crescimento de uma startup de educação digital do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, realizou-se a pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, através de estudo de caso em uma startup da área educacional. Assim, procedeu-se com triangulação de dados por meio de observação, análise documental e entrevista semiestruturada, com o gestor administrativo da organização objeto de estudo, caracterizada por recorte temporal transversal. Posterior à transcrição das entrevistas, houve a importação dos dados primários para o software ATLAS.ti 22. Assim, os códigos foram definidos, categorizados, e as redes elaboradas. Os achados da pesquisa evidenciaram a startup como promissora diante da remodelagem do cenário educacional pós-pandemia covid-19. Contudo, identificou-se a existência de fatores adversos ao desenvolvimento organizacional, como barreiras de acesso às agências de fomento; falhas na disseminação e execução das políticas públicas de incentivos ao empreendedorismo; déficit de *networking*; inexistência de aporte de capital de terceiros; ausência de linhas específicas de créditos bancários para o segmento. Percebeu-se que o cenário pandêmico e a ineficiência dos órgãos governamentais, no que tange a incentivos públicos, ao empreendedorismo inovador, influenciaram negativamente a escalabilidade e crescimento organizacional. Conclui-se, com esta pesquisa, que a startup estudada visa suprir as demandas do público-alvo, mas se encontra dependente do fortalecimento de redes de apoio para escalar o negócio, diante do que enfrentou, durante o período pandêmico.

Palavras-chave: startups; desenvolvimento organizacional; empreendedorismo; inovação; ensino digital.

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre empreendedorismo, no âmbito acadêmico, foi acentuado nas últimas décadas pelo impacto positivo que adquiriu sob a economia global, idealizando novas tendências, tecnologias e renovações dos processos produtivos (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014). Esse contexto, de desenvolvimento e inovação, engloba as *startups* (MACHADO, 2015), conceituadas como instituições focadas na idealização de novos produtos e serviços ou aprimoramento dos já existentes, atuando sob uma conjuntura de incertezas (RIES, 2012).

Embora evidenciada a contribuição relevante das startups no desenvolvimento socioeconômico de uma nação, essas instituições enfrentam dificuldades diversas na busca pelo êxito (MACHADO, 2015). Consoante a isso, o levantamento realizado pela CB *Insights* (2021) identificou os doze maiores motivos de fracasso das startups, destacando-se como principal fator, com 38% do total, a falta de capital (pouco capital) e falha na captação de novos recursos. Ademais, o segundo motivo encontrado corresponde ao desenvolvimento de

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis.

² Doutora em Administração.

produtos ou soluções que não atendem a uma necessidade real do mercado, representando 35% das causas de descontinuidade.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2020), a pontuação média das 54 economias estudadas acerca das condições que afetam o empreendedorismo, mostra os fatores relacionados à pesquisa e desenvolvimento; efetividade das políticas e; o Ensino Fundamental e Médio como mais inadequados, o que significa um *status* insuficiente. Quanto ao Brasil, além desses, a burocracia e os impostos, conjunto as barreiras, custos, concorrência e legislação no mercado interno, dificultam as atividades empreendedoras.

No contexto brasileiro, em matéria da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Brito (2021) explana que o Brasil é destaque no ecossistema de startups latino-americano, representando 77% do mercado e recebendo 70% dos investimentos destinados às startups na região. Contudo, segundo o Mapeamento das Comunidades, realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2020), 73,2% das startups brasileiras nunca receberam investimento e 51,8% sofreram maiores impactos na aquisição de clientes e vendas e nas negociações de investimentos, em consequência da pandemia da covid-19, que teve início em março de 2020.

O levantamento de dados da Abstartups, por região, mostra que, no Nordeste brasileiro, a maioria das organizações pertence à área educacional, correspondendo a 23,6% do total regional de startups e, ainda, de todas as instituições listadas, 50,9% não possuem faturamento. Filtrando os dados para o Estado do Rio Grande do Norte, tem-se que a capital, Natal, apresentou um índice de 89,5% de startups que nunca receberam investimento, 36,8% não auferem receita e 31,6% enquadram-se na faixa de faturamentos entre R\$50 mil a R\$250 mil, porém 29,4% sofreram redução dos ganhos diante do cenário pandêmico no ano de 2020, prejudicando a dinâmica de desenvolvimento organizacional (ABSTARTUPS, 2020).

Nesse sentido, coexistem alguns estudos nacionais e internacionais que investigaram a dinâmica do empreendedorismo, com ênfase em fluxo do desenvolvimento de startups, financiamento de projetos e dificuldades enfrentadas durante o processo de crescimento, tais como: Roberts (1990), Bachher e Guild (1996), Anderson e Parker (2013), Blank (2013), Ouimet e Zarutskie (2013), Machado (2015), Borges (2016), Sarmiento e Costa (2016), Roncaratti (2017), Carvalho *et al.* (2018), Blanck *et al.* (2019), Nascimento *et al.* (2019), Aminova e Marchi (2021). Todavia, a literatura, voltada às startups do setor educacional, ainda é insuficiente frente à relevância social que as instituições de ensino representam perante o desenvolvimento socioeconômico nacional.

Diante do exposto, surgiu a seguinte problemática de pesquisa: **Quais os fatores de desenvolvimento e dificuldades de crescimento de uma startup de educação digital Norte Rio-Grandense?** Portanto, o objetivo do estudo consiste em identificar os fatores de desenvolvimento e dificuldades de crescimento de uma startup de educação digital Norte Rio-Grandense. Para tanto, compreende-se como objetivos específicos da pesquisa: descrever a organização pesquisada e o perfil do fundador-idealizador do negócio, explanar sobre o desenvolvimento da empresa objeto de estudo e, identificar as dificuldades associadas ao crescimento organizacional.

A justificativa para esta pesquisa, é pautada na relevância de evidenciar os aspectos do desenvolvimento e crescimento relativos às instituições inovadoras (startups) do segmento educacional digital, visto a importância social da educação na formação de profissionais e a ascensão do ensino virtual, principalmente pós-pandemia covid-19. Além disso, compreender como as dificuldades afetam o crescimento dos empreendimentos.

Nessa perspectiva, a contribuição deste estudo é dissertar sobre os efeitos que as influências ambientais causam ao progresso organizacional, identificando como o perfil do empreendedor contribui para o planejamento estratégico e operacionalização do projeto. Consoante a isso, entender as complexidades da dinâmica das startups de modo a viabilizar possíveis melhorias no setor educacional digital, tendo em vista as dificuldades que o mercado inovador enfrenta e, a partir dessa conjuntura, contribuir para a literatura até então inexpressiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo e inovação

Historicamente, o termo “empreendedor” foi instituído em 1725 por Richard Cantillon, economista irlandês, para caracterizar o indivíduo que assumia riscos na tentativa de consolidar um novo modelo de negócio ou renovar mercados existentes, aspecto que o diferenciava do capitalista tradicional (proprietário de uma empresa), tido apenas como o “fornecedor de capital” (DORNELAS, 2001; FILION, 1999).

Nesse sentido, com o passar dos anos, os inúmeros conceitos atribuídos ao termo empreendedorismo convergiram quanto ao pressuposto de inovação, referenciando tanto a criação de algo inédito, quanto a instituição de melhorias de gerenciamento, novas formas de proveito dos recursos, expansão de uma empresa ou nicho de mercado veterano (GEM, 2014; SCHUMPETER, 1949). Assim, cada área do conhecimento abrange definições específicas sobre o empreendedorismo, conforme o enfoque respectivo ao campo de estudo (FILION, 1999).

Para os economistas, os indivíduos empreendedores impulsionam desenvolvimento econômico e inovação. Os especialistas em finanças, os caracterizam como pessoas capazes de medir os riscos envolvidos no negócio. Na área da engenharia, são considerados hábeis quanto à distribuição e gerência dos recursos. Para administradores, representam competência na organização devido à característica visionária e eficiência no uso de recursos. No âmbito comportamentalista, os empreendedores são vistos como líderes criativos e persistentes. Sob a ótica do marketing, abrangem indivíduos com diferenciais que aproveitam oportunidades e trabalham focando nas necessidades dos consumidores (KRAUKAUER, 2014).

Além disso, a visão do empreendedorismo associado à inovação é acentuada diante do contexto da vantagem competitiva. Schumpeter (1984, 1985) explana essa relação como uma “destruição criativa”, ao considerar que as inovações tecnológicas introduzidas pelo empreendedorismo ocasionaram a substituição das formas de prestação de serviços e produção de bens, tornando os produtos anteriores defasados. Assim, a concorrência inovadora tornou-se mais eficiente para alcançar o êxito do que a busca por vantagem em custos.

Congruente a isso, Porter (1990) considera que, na busca pela liderança por diferenciação, a organização precisa estabelecer diretrizes voltadas para o atendimento às necessidades dos consumidores, como meio de ser referência em seu segmento de mercado. Essa vantagem competitiva auferida mediante diferenciação tecnológica (GRANT, 1991) e eficiência no uso dos recursos internos (BARNEY, 1991; PORTER, 1996), pode ser sustentada devido à dificuldade que os concorrentes terão para superar essa singularidade que foi constituída.

Porter (1990) compreende, ainda, que o êxito competitivo é advindo das oportunidades concedidas pelo mercado e que são aproveitadas pelas organizações mediante a inovação. Nesse sentido, é o indivíduo com espírito empreendedor quem percebe esse oportunismo positivo (Dornelas, 2001) e lideram as iniciativas empreendedoras inovadoras (SCHEIN, 1985; ANDERSON E PARKER, 2013; HISRICH *et al.*, 2014), principal atribuição descritiva das startups (BACHER; GUILD, 1996).

Segundo Dornelas (2016), “a informação é a alma do negócio” e, por isso, as habilidades de transações econômicas e o *networking* do idealizador de um negócio é fundamental para identificar as oportunidades do mercado, principalmente no que tange a captação de recursos financeiros. Diante desse contexto, Carvalho *et al.* (2018) realizaram uma pesquisa para identificar o perfil dos empreendedores de startups aceleradas por um programa de aceleração público do Estado de Minas Gerais.

Os autores encontraram o entusiasmo e interesse que os envolvem, o espírito de liderança e a busca de independência/ autonomia como fatores motivacionais dos empreendedores de startup. No que diz respeito às experiências pessoais vividas, os

aspectos mais elencados foram as habilidades gerenciais e operacionais desenvolvidas em empresas anteriores, conhecimento preexistente acerca do negócio/ assunto e sociedade com pessoas mais experientes.

Ainda, identificaram a coexistência de fatores ambientais influenciadores: dedicação a um sonho de carreira, identificação de oportunidades no mercado alinhadas aos interesses pessoais e profissionais e, percepção de nichos de mercado falhos ou inexplorados. Por fim, concluíram que o diferencial de indivíduos empreendedores está em suas competências administrativas, de relacionamento e de comprometimento.

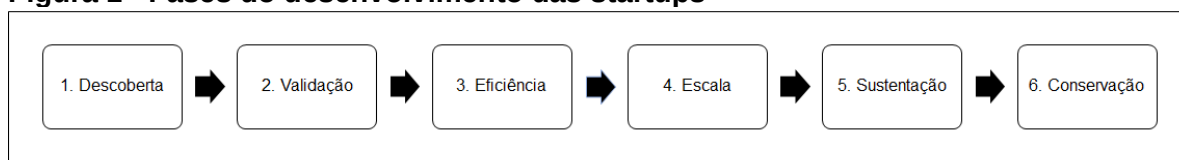
2.2. Startups e a captação de recursos financeiros

O progresso tecnológico do século XXI, modificou as relações socioeconômicas mundiais e ocasionou a inovação de processos produtivos, lapidando um contexto de desenvolvimento o qual se inserem as *startups*, cujos variados conceitos atribuídos na literatura, corroboram em concepções de inovação e contribuem com diferentes perspectivas para compreensão desse termo (MACHADO, 2015).

As *startups* são tidas, no geral, como organizações focadas no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias, dotadas de premissas inovadoras que, para Bacher e Guild (1996) representam o diferencial competitivo, e, por isso, necessitam de mão-de-obra especializada (SEBRAE, 2012) operando diante de circunstâncias incertas que ocasionam altos riscos de investimento derivado das incertezas macroambientais (RIES, 2012; LAM, 2014). Tal ato de assumir riscos na busca por aprovação e consolidação de novas ideias de negócio no mercado é associado ao conceito de empreendedorismo nato por Schein (1985) e Dornelas (2001).

Diante disso, as startups funcionam de maneira dinâmica, sendo passíveis de altos e baixos em seus processos de consolidação. Contudo, as instituições que conseguem remanescer, aperfeiçoando as ideias gradativamente conforme as demandas do mercado consumidor, tendem a apresentar alto índice de crescimento médio, se destacando entre as demais organizações (BLANK, 2013), ao gerar receitas consideráveis em curtos períodos temporais a um custo baixo, o que a define como um negócio escalável (SEBRAE, 2011; OUIOMET; ZARUTSKIE, 2014). Congruente a isso, para Marmer et al. (2011), o desenvolvimento de uma startup é constituído por seis fases, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Fases do desenvolvimento das startups



Fonte: Adaptado de Marmer et al. (2011).

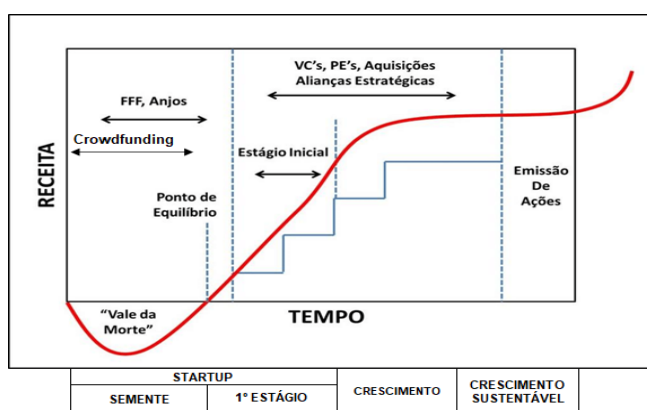
A primeira fase, é referente à descoberta (1) de uma necessidade que, posteriormente, é validada (2) por um grupo de consumidores intrínsecos à ela. Em seguida, a organização busca operar seu protótipo maximizando níveis de eficiência (3) focando na viabilidade do negócio com objetivo de expandir o público interessado (4). Após o êxito, deve-se manter um ciclo de renovações e atualizações de produtos e serviços, para sustentar (5) o negócio com novos consumidores, visto que são os mesmos que garantem a continuidade empresarial. Como última fase, a conservação (6) consiste em preservar a diferenciação e potencial tecnológico inovador como instrumentos de vantagem competitiva, priorizando o custo x benefício, a fim de manter-se no mercado (MARMER et al., 2011).

Consoante a isso, Aminova e Marchi (2021) conduziram uma pesquisa com objetivo de investigar as variáveis que influenciavam no desempenho de startups e contribuíram para a permanência no mercado. O estudo evidenciou uma relação positiva entre inovação e desempenho das startups, sendo, respectivamente, as variáveis que mais contribuíram para

a melhoria de desempenho: investimento, indústria, tamanho da empresa, nível educacional do fundador, e educação dos funcionários. A variável de investimento representa a mais relevante por viabilizar o desenvolvimento de instalações, pesquisas, qualificação de mão-de-obra, instituindo diferenciais competitivos e, conseqüentemente, auferindo vantagem em relação à concorrência, o que sustenta seu crescimento no mercado.

Todavia, o SEBRAE (2012) considera que as startups necessitam de um capital iniciativo inferior ao de outras empresas convencionais para começar a operar. Porém, devido a maioria das startups agregarem baixo capital próprio inicial, é necessário a captação de financiamentos externos para alavancar e consolidar o negócio no mercado, tornando-o escalável (FEENEY *et al.*, 1999; BORGES, 2016). A Figura 2 sintetiza os estágios de desenvolvimento e fontes de financiamento das startups, conforme Roberts (1990) e Borges (2016).

Figura 2 - Estágios de Desenvolvimento e fontes de Financiamento das startups



Fonte: Adaptada de Roberts (1990) e Borges (2016).

Roberts (1990) explana que o progresso das instituições ocorre em três fases: (1) start-up, (2) crescimento inicial e (3) crescimento sustentado. Entretanto, o autor argumenta sobre uma subdivisão da primeira etapa em “estágio de semente” e “primeiro estágio”. Correlato a esse desenvolvimento, existem as necessidades financeiras.

Inicialmente, as startups apresentam altos riscos de fracasso, formando um bloqueio para os investidores tradicionais, por isso os primeiros recursos são derivados dos denominados 3Fs (*Friends, Family and Founder*), que correspondem às economias dos fundadores, família e amigos, predominando a relação de confiança entre as partes frente ao rendimento monetário. O acordo consiste, geralmente, em investir capital em face da participação nas ações da empresa ou quota do capital social (DORNELAS, 2016 p. 183; BORGES, 2016).

Com base na Figura 2, o “Vale da Morte” representa o estágio de semente, explanado por Mason e Harrison (2015) como “escada rolante do financiamento”, no qual são desenvolvidas as estratégias, tecnologias e equipes iniciais, momento para captação de recursos de investidores-anjos e 3Fs (amigos, família e economias pessoais). Nele, a empresa auferir receitas inferiores aos dispêndios e só após o produto adquirir escalabilidade, é que se atinge o ponto de equilíbrio, no qual a receita consegue alcançar o nível dos gastos e demarca o primeiro estágio. Logo depois, o produto escalável viabiliza e atrai outros investimentos (*Venture Capital, Private Equity* e acordos estratégicos) incrementando o capital de giro da startup. Com a consolidação, a empresa pode abrir o seu capital (ROBERTS, 1990; BORGES, 2016).

Devido a capacidade de rápido crescimento (escalabilidade) das empresas startups, os investidores-anjos (*business angels*), são indivíduos externos aos 3Fs, que investem seu próprio capital em um protótipo (BACHHER; GUILD, 1996), com a expectativa de que o produto se desenvolva e torne-se escalável lhe concedendo um alto índice de retorno (DEGENNARO; DWYER, 2014). Diante das fases iniciais das startups, esses investidores

assumem papel fundamental por contribuir além do âmbito financeiro, auxiliando as empresas com suas experiências, *networking* e conhecimentos sobre o nicho de mercado correspondente (BORGES, 2016).

Consoante a isso, Nascimento *et al.* (2019) conduziram uma pesquisa a fim de analisar o comportamento e o papel do investidor anjo como agente de estímulo à inovação na sociedade. Os resultados mostram que, em alguns países, como Portugal e EUA, os governos adotaram políticas de incentivo fiscal para estimular o investimento anjo, consequentemente a inovação, objetivando a geração de empregos, o que contribui positivamente para a economia nacional. Entretanto, apesar de comprovada a importância dessa modalidade de investimento para o processo de inovação, os achados revelaram ainda, que, no Brasil, falta proteção e estímulo para esses investidores, o que dificulta o crescimento do investimento anjo no país.

2.3 Startups no Brasil

As primeiras políticas públicas brasileiras de incentivo direto ao empreendedorismo inovador foram sancionadas durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva. De início, a Lei de Inovação (N. 10.973/04) estabeleceu medidas de incentivo às capacitações e atividades tecnocientíficas como estratégia para o alcance de autonomia tecnológica e desenvolvimento socioeconômico.

Posteriormente, entrou em vigor a Lei do Bem (N. 11.196/05), a qual fomentava a inovação tecnológica mediante incentivos fiscais, instaurando o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - Repes e o Programa de Inclusão Digital. Contudo, em 2016, Dilma Rousseff sancionou o Novo Marco Legal da Inovação (N. 13.243/16), dispondo sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação tecno-científica e à inovação, alterando a Lei nº 10.973/04 (BRASIL, 2004; 2005; 2016).

Machado (2015) aponta que o empreendedorismo no Brasil está mais associado à necessidade do que à inovação e oportunidade. Conforme o GEM (2020), 25% dos empreendedores iniciais começaram novos negócios para dar continuidade à tradição familiar e 88,4% deles apontaram a escassez de emprego como ponto de partida para desenvolver a iniciativa empreendedora.

Nesse sentido, tal evidência é relacionada à insuficiência de apoio governamental eficaz sobre os investimentos em empreendimentos inovadores (NASCIMENTO *et al.*, 2019), fato que impacta negativamente no tempo de desenvolvimento desse mercado, visto que, depois da fase de *Seed financing* (investimento inicial), com o protótipo validado, as startups precisarão de capital para efetivamente lançar a ideia no mercado, isto é, desenvolver-se, e alcançar o estágio de expansão e crescimento sustentável (MACHADO, 2015).

No entanto, objetivando mitigar esse déficit de aporte financeiro, a Lei Complementar Nº 182, de 1º de Junho de 2021, apresentou medidas de incentivos ao aumento da oferta de capital para investimento em empreendedorismo inovador, sendo pautada em princípios e diretrizes voltadas ao reconhecimento da inovação como potencializadora de desenvolvimento socioeconômico e ambiental, além de associá-la à promoção de produtividade e competitividade na economia brasileira e ao fomento da qualificação de cargos de trabalho viabilizando atrair os investimentos estrangeiros (BRASIL, 2021).

Consoante a isso, Roncaratti (2017) afirma que as aceleradoras abrangem um diferencial no processo de direcionamento e potencialização de organizações inovadoras, como explorado na pesquisa de Sarmiento e Costa (2016), a qual evidenciou que a aceleração das startups guia e aprimora suas fases iniciais, consideradas de altos riscos, definindo assim essa modalidade de financiamento como decisiva para o desenvolvimento de empreendimentos.

Nesse cenário, destaca-se o Programa InovAtiva Brasil, considerado o maior de aceleração da América Latina, cujo principal objetivo é apoiar startups e projetos desenvolvedores de soluções inovadoras em produtos, processos ou serviços inseridos em

qualquer área do mercado, que estejam nas fases de validação, operação ou tração, fornecendo capacitação, conexão e mentoria aos participantes (InovAtiva Brasil, 2022). Para Blanck *et al.* (2019), tal programa influencia positivamente as empresas, visto que as entidades aceleradas apresentam taxas de mortalidade mais baixas, contribuem para geração de empregos e, atraem oportunidades de investimento.

Entretanto, na pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, Oliveira *et al.* (2013), havia apontado o modelo regulatório brasileiro como burocrático, fator que ocasiona retardação na dinâmica do desenvolvimento empresarial, principalmente das startups, visto que, as necessidades sociais, foco das inovações propostas por essas organizações, estão em constante mutação e constituem fatores determinantes para o sucesso.

A análise qualitativa do estudo mostrou, ainda, que a legislação trabalhista dificulta a contratação de pessoal e as regulamentações não contribuem com a recuperação de empresas que decretaram falência. Apesar disso, o Brasil apresentou, em 2013, um progresso quanto à oferta de capital com o aumento da disponibilidade de crédito, contrapondo o levantamento do ano anterior, em que a falta de capital de giro para investimentos havia sido considerada fator contribuinte para a descontinuação do negócio, segundo os fundadores de startups entrevistados.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a capacidade empreendedora é desenvolvida mediante o ensino com ênfase no tema empreendedorismo, e, a fluência participativa de profissionais estrangeiros no país. Contudo, a educação brasileira apresenta déficit de abordagem dos temas sobre empreendedorismo tanto em níveis básicos de formação quanto em cursos de ensino superior. O resultado dessa realidade é a existência de profissionais qualificados para assumirem funções em empresas existentes, porém sem aptidão para empreender (OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Apesar dessa percepção, Machado (2015) entrevistou cinco investidores anjo brasileiros, com objetivo de averiguar os segmentos das startups escolhidas por eles para investirem seus capitais. A análise mostrou que, considerando o período de três anos, as startups da área educacional receberam mais investimentos do que as pertencentes a outros segmentos, seguida pelo nicho de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo consiste em identificar os fatores de desenvolvimento e dificuldades de crescimento de uma startup de educação digital Norte Rio-Grandense. Para tanto, a metodologia de pesquisa desenvolvida utilizou a abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, por meio de estudo de caso, cujo objeto de análise é uma plataforma de ensino virtual, selecionada por conveniência decorrente da acessibilidade ao gestor e relevância diante do novo cenário educacional brasileiro pós-pandemia Covid-19.

Para evidenciar os resultados e analisar as informações, foi realizada uma triangulação de dados por meio de entrevista, observação e análise documental. Desse modo, no dia e horário, previamente agendado, ocorreu a entrevista semiestruturada, tendo em vista as perguntas pré-definidas e uma interação suplementar entre o pesquisador e o gerente administrativo entrevistado. A durabilidade da visita única foi de três horas, constituindo um recorte temporal transversal.

Por conseguinte, a observação se deu através da exploração do *site*, com um *login* disponibilizado pelo gestor para observação de toda a dinâmica da plataforma e acesso total às informações: o perfil da empresa (valores, missões e visões empresariais), vantagens de ser estudante da plataforma, produtos e serviços ofertados, materiais audiovisuais disponíveis, dinâmicas e didáticas utilizadas.

A Startup de educação digital, objeto desta pesquisa, está há dois anos em desenvolvimento e opera com a missão de aprovação dos estudantes no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Em 2019, o idealizador e, atual gestor administrativo, com apoio e tutoria de sua orientadora acadêmica, elaborou o planejamento estratégico da empresa, com

foco em diferenciação competitiva mediante a inovação dos processos produtivos, visando amenizar problemas e déficits, comuns aos serviços já ofertados nesse nicho de mercado, evidenciados por estudantes mediante pesquisa-ação realizada pelo próprio empreendedor.

Posteriormente, o administrador procurou financiamento para o negócio e não obteve aporte financeiro de terceiros, levando-o à utilização do capital próprio para iniciar. Em meio a Pandemia da Covid-19, em 2020, a startup alcançou a fase de “validação” pela aprovação de uma equipe de teste, denominada pelo gestor como “turma de degustação”, composta por público-alvo do negócio.

Entretanto, ao fim do período de teste, surgiram novas necessidades do público estudantil, o qual estava psicologicamente instável e, por isso, incrementou os serviços ofertados com atendimento psicológico. Desse modo, em 2021, a empresa também conseguiu atingir a eficiência e, em 2022, está em busca da escalabilidade por meio do marketing digital estratégico, com a gestão de equipe de vendas no primeiro semestre de 2022.

Quanto à entrevista, foi gravada em áudio e após realizada, fez-se a transcrição para proceder com o tratamento dos dados primários mediante análise de conteúdo, a qual Bardin (2011, p. 44) descreve como “um conjunto de técnicas de análise, que faz uso de procedimentos sistêmicos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens”. Nesse sentido, houve a importação dos dados coletados para o *software* ATLAS. ti 22, organizando-os a fim de auxiliar nos entendimentos e elaboração de resultados.

Assim, atribuiu-se um código para cada trecho selecionado no parágrafo, relativo ao tema referente, que em seguida, foi encaminhado para o administrador de códigos que, posteriormente, foram categorizados e consolidados em redes conforme as dimensões analisadas: Perfil Organizacional, Desenvolvimento da Startup e Dificuldades de Desenvolvimento e Crescimento da Startup. Logo, sucederam-se as análises e discussões sobre as redes desenvolvidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste estudo consiste em identificar os fatores de desenvolvimento e dificuldades de crescimento de uma startup de educação digital Norte Rio-Grandense.

4.1. Perfil Organizacional

O empreendedor nato é aquele que percebe oportunidades no mercado, tomam iniciativas assumindo altos riscos na busca por validação da sociedade, e se diferenciam pela capacidade de liderança, compromisso e administração (DORNELAS, 2001). Consoante a isso, o gestor administrativo entrevistado foi o fundador da startup de educação digital objeto deste estudo, após participar de um projeto de extensão enquanto graduando do curso de Ciências Contábeis, no qual idealizou uma plataforma de ensino digital.

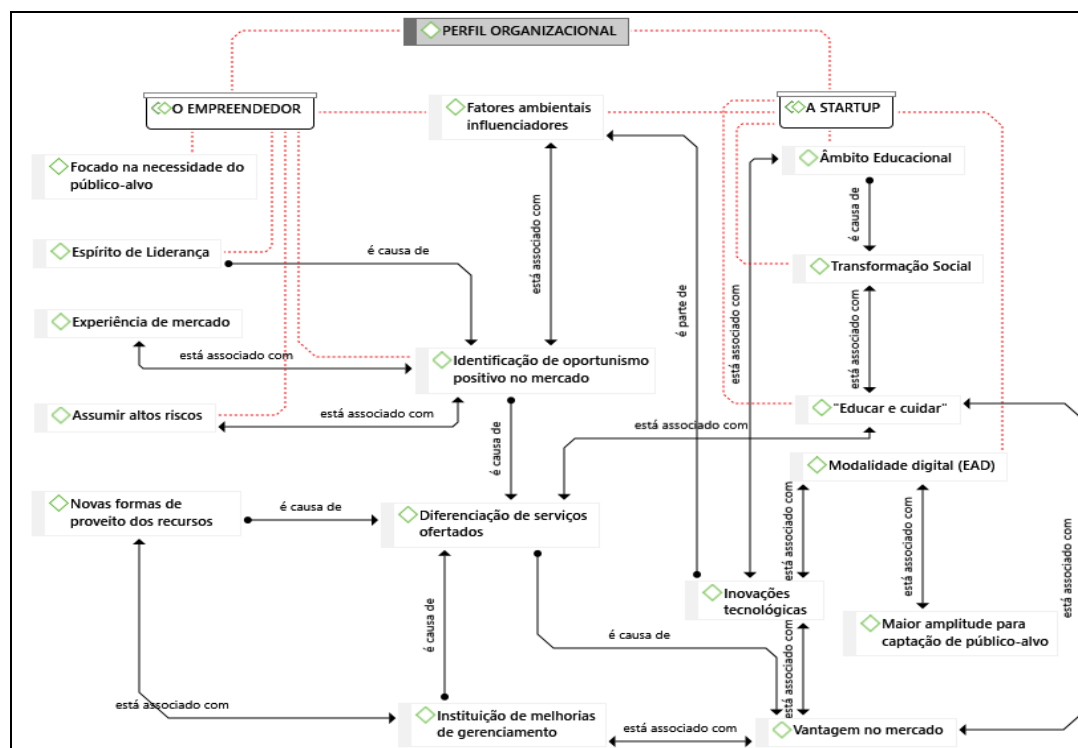
Conforme o gestor, a escolha por desenvolver uma plataforma de ensino é derivada do papel fundamental que a educação tem enquanto agente de transformação social, que molda o futuro e modifica vidas. Quanto à modalidade à distância, oportuniza uma amplitude à nível nacional para captação de consumidores de diversas classes sociais e condições financeiras, pois a praticidade facilita o acesso e elimina gastos de deslocamentos presenciais.

Logo, elaborou um plano de negócio focado na necessidade do público-alvo e em inovações de serviços ofertados dentro do âmbito educacional virtual, posto que o idealizador considera a satisfação dos consumidores um fator fundamental para maximizar níveis de desempenho, crescimento e permanência do negócio no mercado. Por conseguinte, o fundador do negócio obteve auxílio de sua orientadora acadêmica para aprimorar o planejamento e, de fato, introduzir-se nesse mercado.

Segundo relatado pelo empreendedor, seu espírito de liderança; necessidade de autorrealização profissional e pessoal; disposição para assumir altos riscos e experiências empresariais, constituíram um diferencial empreendedor fundamental para identificação de

déficits existentes na área educacional virtual. Além disso, o entrevistado apontou a visão de melhorias de gerenciamento e proveito de recursos oportunos proporcionados por inovações tecnológicas, como viabilizadores de diferenciação de serviços. Os fatores associados ao perfil organizacional, identificados na entrevista, estão representados na Figura 3, elaborada no Atlas.ti 22.

Figura 3 – Perfil Organizacional



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Nesse contexto, o planejamento estratégico foi pautado no cuidado humano, tendo por objetivo “educar e cuidar”. Assim, a organização busca compreender emocionalmente os alunos, oferecendo atendimento com uma pedagoga responsável pela elaboração de planos de estudos individuais, de acordo com as rotinas, demandas e níveis de cada estudante. Complementar ao plano individualizado, há a metodologia do “aprender fazendo”, integrando uma “gamificação estruturada” com ocorrências de simulados focados no ENEM e elaboração de redações, bem como premiações para os alunos com maiores desempenhos.

Diante do exposto, a Figura 3 evidencia que há uma relação direta entre o perfil do empreendedor e da startup, corroborando com a pesquisa de Carvalho *et al.* (2018), visto que o idealizador do projeto apontou as suas competências e habilidades administrativas, alinhadas aos fatores ambientais influenciadores, como conjuntura determinante para a identificação de oportunidade positiva a ser explorado.

Conforme o administrador, logo após a criação e regularização da plataforma, percebeu-se a necessidade de pivotar estratégia, evoluindo da oferta de Redação e Matemática, para abrangência de todas as disciplinas do ENEM. Logo, tornaria viável a prospecção de profissionais que atendessem a política empática delineada pela organização.

Apesar da ação realizada junto aos alunos, que já acompanhavam a plataforma e ajudavam no processo de transformação, a pandemia da covid-19 retardou o processo de vendas. Contudo, essa conjuntura oportunizou a inserção de materiais digitais das disciplinas contempladas no ENEM, a implantação da gamificação estruturada, planejamento para o acompanhamento dos alunos e a operacionalização completa da plataforma, tendo em vista a evidente “destruição criativa” explanada por Schumpeter (1984, 1985), isto é, o

empreendedorismo sendo remodelado pela inovação consequente da substituição de significativas formas de prestação de serviços e produção de bens.

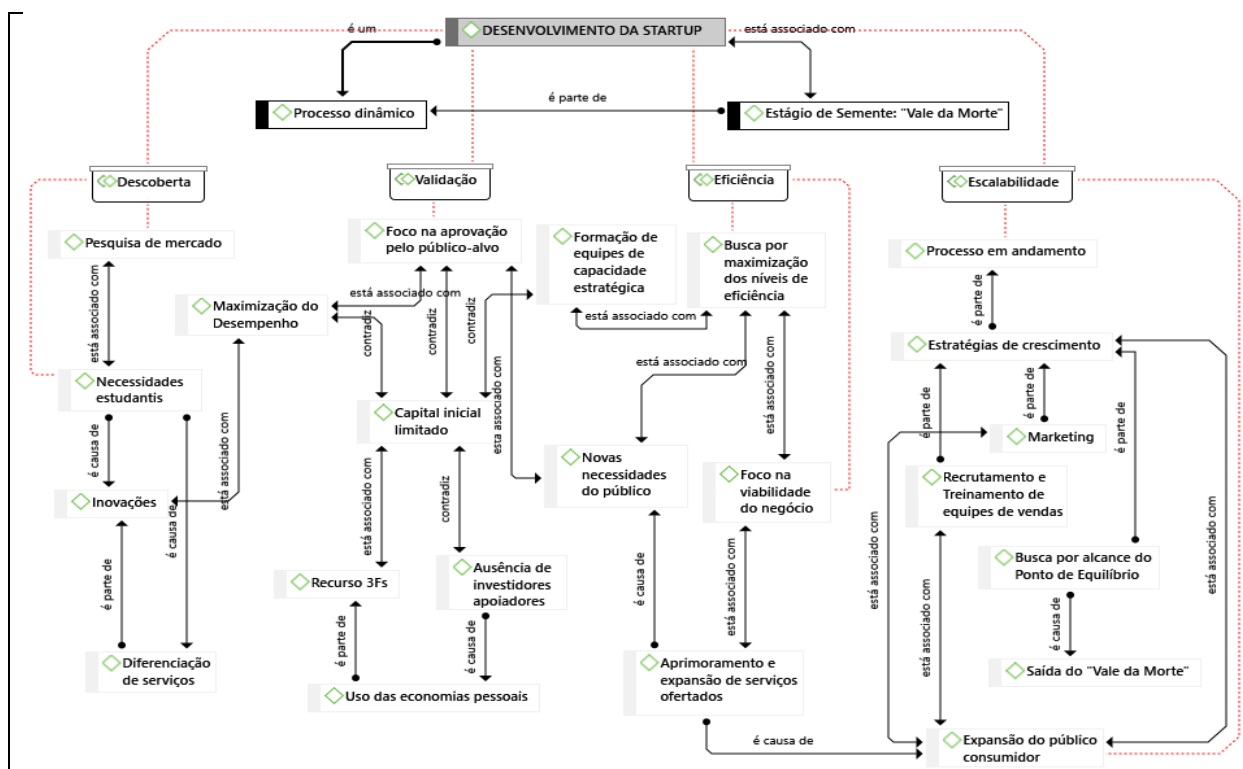
4.2 Desenvolvimento da Startup

Baseado em Marmer *et al.* (2011), a primeira fase do desenvolvimento de uma startup tange a identificação de um problema ou carência enfrentada por determinado público. Nessa perspectiva, a descoberta de uma necessidade/demanda estudantil, oriunda de déficits e falhas no processo ensino-aprendizagem, é o que impulsiona as inovações na esfera educacional. À vista desse contexto, o empreendedor entrevistado, em diálogo com alunos da rede pública, observou algumas insatisfações constatadas pelos estudantes e resolveu realizar uma pesquisa de mercado.

Por conseguinte, via rede social, contactou outros estudantes e analisou os concorrentes por meio das reclamações presentes no *site* “Reclama Aqui”. Dessa forma, obteve-se as principais reivindicações comuns a todos: (I) Falta de cursos com plano de estudo individual, direcionado às limitações intelectuais e cognitivas de cada estudante, (II) Preços dos melhores cursos muito elevados, (III) Dificuldades maiores em matemática e redação, (IV) Plataformas de estudos para o ENEM muito monótonas, carentes de dinâmicas que estimulassem a rotina de estudos; (V) Ineficiência dos setores administrativos quanto à assiduidade e tempestividade na solução de demandas.

O gestor iniciou a elaboração do projeto contemplando as disciplinas de matemática e redação com a finalidade de reforçar estas matérias para alunos do ensino médio ou, até mesmo, estudantes focados em concursos, objetivando inovar serviços e maximizar desempenho para conseguir ofertar o serviço a um preço de penetração de mercado e, assim, satisfazer o público, como posto por Aminova e Marchi (2021). Os fatores de desenvolvimento da Startup, conforme relatado pelo fundador-administrador entrevistado, estão relacionados na Figura 4, elaborada por meio do Atlas.ti 22.

Figura 4 - Desenvolvimento da Startup



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Após decidir colocar o plano em prática e iniciar o negócio, o idealizador buscou fontes de investimento, porém não obteve apoio de investidores-anjo, incubadoras e aceleradoras, tampouco recursos de família e amigos, contrariando os resultados de Machado (2015) de que as startups da área educacional são mais atrativas para investidores-anjo. Como um empreendedor nato, acreditou na ideia e assumiu altos riscos, utilizando suas economias pessoais para criar a plataforma, alimentá-la e mantê-la inicialmente.

Essa conjuntura representa o estágio de semente da startup estudada, a qual encontra-se no “Vale da Morte”, quanto à captação de recursos financeiros, conforme Roberts (1990). Porém, apesar da insuficiência de apoio financeiro e de mão-de-obra, os recursos próprios integralizados custearam a criação e manutenção do *site*, obras de aperfeiçoamento do estúdio para gravações de aulas e a formação da capacidade estratégica, incluindo professores para produção dos primeiros materiais audiovisuais.

Nessa perspectiva, o gestor relatou que, diante do cenário pandêmico da covid-19, em 2020, foi liberado o acesso à plataforma, gratuitamente, durante quarenta dias, formando uma turma de 100 alunos, que compuseram a equipe de teste e validaram a qualidade dos serviços e os diferenciais que a startup apresentou. Contudo, percebeu-se o quanto os estudantes estavam afetados psicologicamente devido as consequências negativas que o período ocasionou e, em razão disso, realizou-se o planejamento para expansão e aprimoramento dos serviços ofertados.

Logo, em 2021, houve a substituição dos serviços terceirizados por mão-de-obra especializada de pessoas que firmaram parceria e compromisso com as ideias da empresa, a fim de maximizar os níveis de eficiência mediante o aprimoramento e expansão dos serviços, alcançando a terceira fase de desenvolvimento e, assim, tornando o negócio viável para escalabilidade. À vista disso, a plataforma foi alimentada com mais conteúdos audiovisuais, materiais didáticos, avaliações e incremento da interatividade.

O administrador explicou que o distanciamento social, resultante da pandemia, prejudicou a escalabilidade da startup com o retardo das vendas e necessitou fazer um novo planejamento, em 2021, para executar em 2022, pretendendo escalar o negócio. Na Figura 4, o entrevistado retrata o marketing digital e o recrutamento e treinamento de vendedores, como estratégias de crescimento para alcançar o público do ponto de equilíbrio, saindo do estágio de “Vale da Morte” e partindo para estágio inicial (1º estágio) atingindo a fase de escalabilidade da startup.

A partir dessa conjuntura, com a ampliação da receita e manutenção dos custos fixos, a organização poderá auferir lucro, conforme a visão do gestor. Além disso, visando atingir esse cenário escalável, pós-pandemia, o administrador relatou que durante o primeiro semestre de 2022, participou de eventos que serviram de intermédio para o ingresso em comunidades de startups com objetivo de ampliar o *networking*, divulgar a entidade e extrair informações que auxiliem no processo de crescimento organizacional.

4.3. Dificuldades de Desenvolvimento e Crescimento da Startup

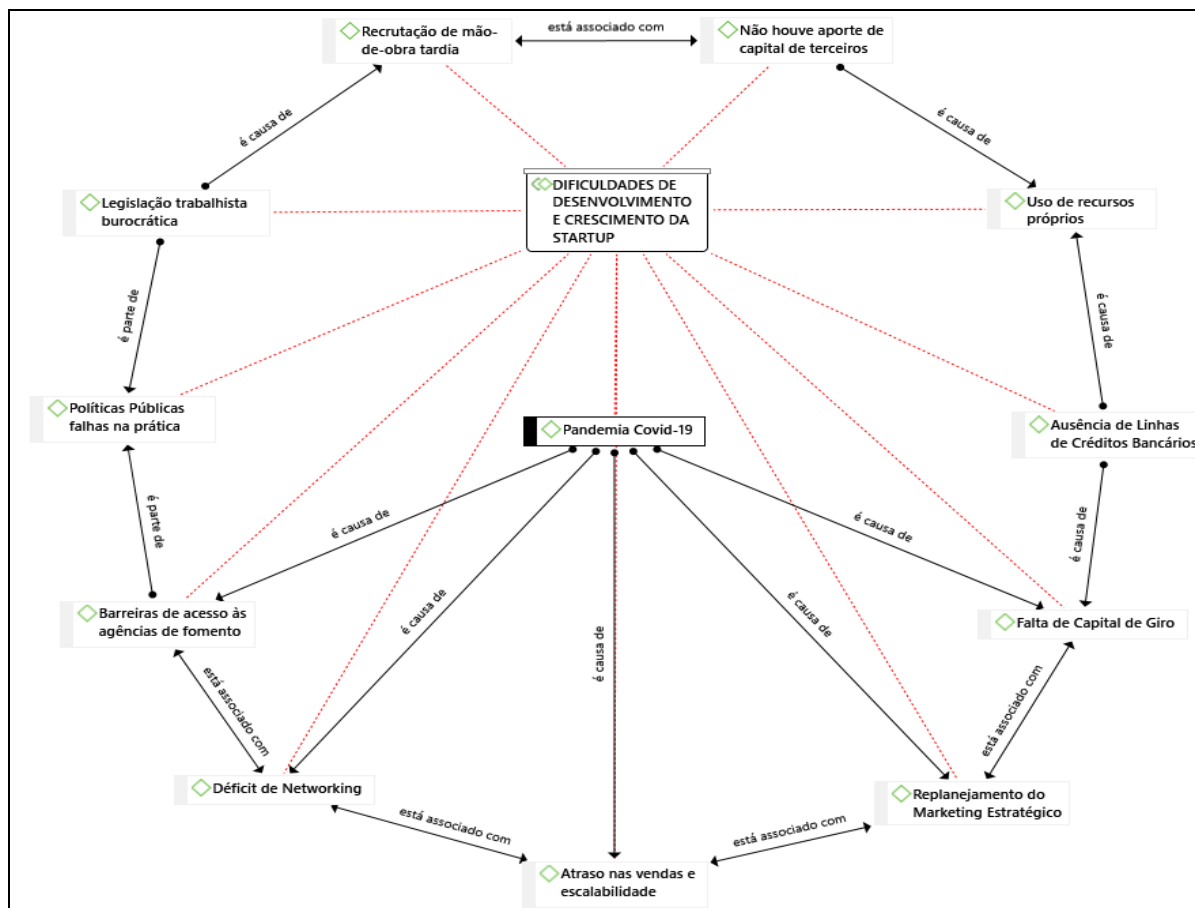
A maioria das startups precisa de menos capital inicial para começar a funcionar e, ainda, em muitos dos casos, agregam baixo capital próprio inicial, comparado às empresas tradicionais, que necessitam realizar contratações e recrutamento de mão-de-obra imediata para se constituir (SEBRAE, 2012). No tocante a esse contexto, enquanto a plataforma de ensino estava em campo de idealização do projeto, o trabalho dava-se mediante um capital intelectual, constituído pela parceria entre o idealizador, desenvolvedor da tecnologia e apoiadores, corroborando com o Sebrae (2012).

Posteriormente, para iniciar a operacionalização, a captação de recursos financeiros foi a primeira dificuldade enfrentada pelo gestor da organização, que precisou injetar economias pessoais para o negócio fluir. Nessa conjuntura, o fundador relatou sua insatisfação com a inexistência de linhas de créditos bancários, específicas para startups, coexistentes ao insucesso na captação de investidor-anjo e apoio de aceleradoras, ressaltando a ocorrência da pandemia como agravante a essa realidade, divergente da

pesquisa de Sarmiento e Costa (2016), a qual foi realizada em outro contexto, evidenciando a eficiência dos programas de aceleração no desenvolvimento das startups.

Para o entrevistado, esse cenário deficitário é resultado da falta de fomento governamental ao empreendedorismo no Brasil, pois embora existam políticas públicas, até mesmo recentes, como a Lei Complementar Nº 182 (BRASIL, 2021), são ineficientes na prática e não incentivam investidores, mantendo-se a realidade evidenciada por Nascimento *et al.* (2019). As dificuldades de Desenvolvimento e Crescimento da Startup, segundo o gestor entrevistado, estão presentes na Figura 5, elaborada por meio do Atlas.ti 22.

Figura 5 - Dificuldades de Desenvolvimento e Crescimento da Startup



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Conforme o administrador, as circunstâncias de insuficiência de apoio e incentivo governamental incluem a burocracia na legislação trabalhista que, conjunto ao cenário da pandemia da covid-19, prejudicou a dinâmica do desenvolvimento organizacional e, consequentemente, as vendas e o alcance da escalabilidade, resultando na falta de capital de giro, o que corrobora com a pesquisa de Oliveira *et al.* (2013) e as evidências de Machado (2015). Com a mudança da realidade macroambiental, a gestão necessitou replanejar as estratégias de divulgação, mídias, conteúdos e alcance do público-alvo.

O administrador explicou que a pandemia da covid-19, a princípio, também impactou diretamente em seu *networking*, no momento da reestruturação de formas de atendimentos e relações sociais, decorrentes do isolamento social, dificultando, temporariamente, a realização de novos contatos, troca de informações e a assistência de agências de fomento. Inicialmente, outra dificuldade encontrada foi a terceirização de serviços relacionados à *marketing* e edição de materiais audiovisuais, os quais não atendiam às especificidades desejada pelo gestor, o que representou o uso ineficiente de recurso financeiro. A partir dessa experiência, necessitou-se compor a própria equipe de capacidade estratégica da empresa.

Concernente à contratação de mão-de-obra especializada para o setor operacional e administrativo, o gestor reitera a legislação trabalhista burocrática como influência negativa e, considera que seria promissor ter uma equipe de marketing digital trabalhando para alcançar o público e as vendas a nível nacional, visto que a esfera virtual (internet, redes sociais) tem sido o principal veículo de divulgação dos serviços ofertados na modalidade *online*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores de desenvolvimento e dificuldades de crescimento de uma startup de educação digital Norte Rio-Grandense. Inicialmente, a análise do perfil organizacional constatou que as características empreendedoras do idealizador da plataforma contribuíram para a identificação de demandas no segmento educacional e posterior idealização do projeto.

No que concerne a startup, o cuidado humano representa o principal diferencial competitivo, com planos de estudos individualizados, elaborados por pedagogas, conforme os níveis de desempenho e realidade de cada estudante, fazendo jus à missão de “educar e cuidar”. Além disso, a organização promove uma “gamificação estruturada” com objetivo de dinamizar o processo de ensino-aprendizagem e instigar os alunos a maximizar desempenho.

Quanto à primeira fase de desenvolvimento do empreendimento, o fundador foi responsável pela descoberta de necessidades do público estudantil. Dessa forma, planejou o negócio pretendendo aprimorar os serviços existentes no mercado para amenizar os déficits previamente identificados, atraindo alunos para a plataforma. Para começar a operacionalizar o empreendimento, houve tentativas de captação de investidores para aporte de capital inicial.

Entretanto, no que concerne essa perspectiva, foi visto que o gestor não auferiu apoio financeiro, tampouco auxílio de agências de fomento, o que retardou o processo de *networking*. Com isso, o próprio fundador investiu suas economias pessoais na empresa para começar a operar, fato que viabilizou o funcionamento da plataforma, e o alcance da segunda fase da startup, enquanto estágio de semente, com a validação de uma equipe de teste composta por consumidores-alvo.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou que a pandemia da covid-19 instituiu uma “destruição criativa” com a reestruturação dos processos de prestação de serviços e consequente ascensão do meio eletrônico como alternativa para o setor educacional, diante do isolamento social como medida de mitigar o avanço da doença, fato que representou oportunidade para ampliação da empresa estudada, visto as novas necessidades do público estudantil.

Correlato a isso, identificou-se que a empresa atingiu o terceiro estágio de desenvolvimento, durante o contexto pandêmico, quando substituiu serviços terceirizados pela mão-de-obra operacional especializada, elevando os níveis de eficiência com o trabalho focado no aprimoramento e expansão dos serviços a fim de tornar viável a escalabilidade do negócio.

Contudo, os achados desta pesquisa revelaram que, em teoria, apesar da pandemia apresentar um cenário oportuno ao segmento de educação digital, a maioria das dificuldades de desenvolvimento e crescimento, enfrentadas pelo empreendimento, na realidade, foram associadas a esse contexto, o qual complicou a introdução à quarta fase de evolução da startup, devido aos obstáculos resultantes do distanciamento social.

Nesse sentido, no que tange às dificuldades de crescimento do empreendimento, constatou-se que o cenário pandêmico, de início, prejudicou o *networking* empresarial, criando um “efeito dominó” de adversidades. Dentre os obstáculos, destaca-se: insucesso na captação de investidores para o projeto; barreiras de acesso às agências de fomento decorrente da remodelagem das relações sociais; ineficiência das políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo; legislações burocráticas; falta de capital de giro associado à ausência de linhas de créditos bancários específicos para o segmento das startups.

Outra percepção relevante, é que essa conjuntura gerou atraso no processo de vendas e, conseqüentemente, retardou a escalabilidade. Esse fato demandou a elaboração de um novo plano de marketing estratégico, que no período pós-pandemia começou a ser posto em prática com a participação de eventos presenciais e entrada da organização em comunidades de redes de apoio entre startups.

Como contribuição original, o avanço que esta pesquisa proporciona é acentuar a compreensão das complexidades que envolvem a dinâmica empresarial e as barreiras enfrentadas no desenvolvimento e crescimento de uma startup, diante do contexto educacional. Considera-se que os fatores ambientais influenciam as organizações, e as decisões administrativas dependem dos fluxos do mercado. Desse modo, a prospecção de conhecimentos mediante pesquisas científicas serve de base para as agências de apoio lapidar projetos de melhorias que favoreçam o empreendedorismo inovador, ainda dificultado pelas burocracias dos órgãos públicos.

Conjunto a isso, para contribuição no campo teórico, é relevante que o setor acadêmico explore a inovação das organizações como ferramenta de resolução das demandas da sociedade e diferenciação competitiva, buscando aprofundar o conhecimento envolvendo alunos em estudos que verifiquem os fatores que interferem no avanço das startups, haja vista a relevância social das inovações produtivas propostas por essas entidades. Além disso, é fundamental que as agências de fomento às startups realizem eventos e palestras junto às comunidades do segmento educacional, com abordagens que visem ensinar sobre a esfera empreendedora, sanar dúvidas e instigar o fortalecimento das redes de apoio.

A relevância deste estudo, sob a ótica dos resultados encontrados, é expor percepções sobre obstáculos presentes na dinâmica de desenvolvimento e crescimento de startups, concebendo conhecimento que possa ser utilizado pelas agências de apoio relativas ao segmento, para mitigação de problemas tais como a diminuição de burocracias legislativas dos órgãos governamentais; articulação de agências de fomento e órgãos federais para execução de projetos que impulse o empreendedorismo, com incremento de políticas públicas eficientes e coesão entre as comunidades de startups (redes de apoio).

Este trabalho apresentou limitação por restringir-se apenas a uma organização do setor educacional, impossibilitando a comparação de informações com outras realidades. Nessa perspectiva, sugere-se para pesquisas futuras, analisar os fatores de desenvolvimento e crescimento de startups por meio de estudo multicaso, comparando empresas tradicionais de ensino com plataformas de educação digital.

REFERÊNCIAS

AMINOVA, M.; MARCHI, E. **The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. Its Success**. International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), EuroMid Academy of Business & Technology, p. 41 - 72 , 2021. doi: 10.51325/ijbeg.v4i1.60.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (Abstartups). Mapeamento de Comunidades - Nordeste. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/10/M2020-Nordeste.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

ANDERSON, E. G.; PARKER, G. G. **Integration and cospecialization of emerging complementary technologies by startups**. Production and Operations Management, v. 22, n. 6, p. 1356-1373, 2013.

BACHHER, J. S.; GUILD, P. D. **Financing early stage technology based companies: investment criteria used by investors**. Frontiers of Entrepreneurship Research (Proceedings of the 16th Annual Entrepreneurship Research Conference), p. 363–376, Babson College, Wellesley, MA, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BLANCK, H. L.; CÂNDIDO, G. DA S.; ALVES, J. B. DA M.; SOUZA, J. A.; SOUZA, M. V. Incentivos públicos ao empreendedorismo inovador por meio de programas de aceleração para startups: InoVativa Brasil. In: CIKI - Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, IX, 2019, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: UFSC, nov. 2019. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/778/379/2394>> Acesso em: 27 de out. 2021.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BORGES, L. G. X. **Investimento em uma Startup de ti**: Um estudo de caso no setor de educação. 2016. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

BRASIL. **Lei n. 10.973, de 2 de Dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 08 de nov. 2021.

BRASIL. **Lei n. 11.196, de 21 de Novembro de 2005**. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm. Acesso em: 08 de nov. 2021.

BRASIL. **Lei n. 13.243, de 11 de Janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 08 de nov. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar n. 182, de 1 de Junho de 2021**. Institui o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador. Brasília, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm. Acesso em: 08 de nov. 2021.

BRITO, C. Brasil concentra 77% das startups e 70% dos investimentos da América Latina. **Pequenas empresas & grandes negócios**, 29 set. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2021/09/brasil-concentra-77-das-startups-e-70-dos-investimentos-da-america-latina.html>. Acesso em: 08 de nov. 2021.

CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, B. A. A.; REZENDE, F. S.; SOUZA, M. C. **Perfil dos empreendedores de Startup de um Programa de Aceleração do Estado de Minas Gerais**. Revista Desafio Online, Campo Grande, v. 6, n. 3, p. 410-430, Set./Dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/4936/Perfil%20dos%20Empreendedores%20de%20Startup%20de%20um%20Programa%20de%20Acelera%C3%A7%C3%A3o%20do%20Estado%20de%20Minas%20Gerais>. Acesso em: 18 de out. 2021.

OS 12 PRINCIPAIS MOTIVOS PELOS QUAIS AS STARTUPS FALHAM. **CB Insights**, 03 ago. 2021. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 08 de nov. 2021.

DEGENNARO, Ramon P.; DWYER, Gerald P. Expected returns to stock investments by angel investors in groups. **European Financial Management**, v. 20, n. 4, p. 739-755, 2014.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FEENEY, L.; HAINES, G.; RIDING, A. **Private investors' investment criteria: insights from qualitative data**. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 1 (2), 1999, p.121–145.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014. Disponível em: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/download/2130/pdf>. DOI: 10.5585/riae.v13i3.2130.

FILION, L. J. **Empreendedores e proprietários de pequenos negócios**. *Revista da Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

OLIVEIRA, C. A. A.; COZZI, A. O.; NOGUEIRA, V.; COSTA, V. **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups**: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Relatório de pesquisa. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral, 2013. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-28442>. Acesso em: 01 nov. 2021.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo. Curitiba: Sebrae, 2014. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/01/Relatorio-Executivo-GEM-Brasil-2013.pdf>. Acesso em: 09 de nov. 2021.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil - 2019**. Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2021.

GRANT, R. M. Porter's competitive advantage of nations. **Strategic Management Journal**. California, p. 535-548. mai. 1991.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9ª Edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LAM, J. **Enterprise risk management**: from incentives to controls. New York: John Wiley & Sons, 2014.

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro. **Ensino de empreendedorismo**: estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experiencial. São Paulo, 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Economia e Contabilidade - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, 2014.

INOVATIVA BRASIL. Inovativa Brasil - Inovativa Brasil. Disponível em: <https://www.inovativa.online/inovativa-brasil/>. Acesso em: 24 de mar. 2022.

MACHADO, F. G. **Investidor anjo**: uma análise dos critérios de decisão de investimento em startups. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/D.12.2015.tde-17112015-114041. Acesso em: 27 de set. 2021.

MARMER, M.; HERRMANN, B. L.; DOGRULTAN, E.; BERMAN, R. Startup Genome Report Extra: Premature Scaling. **Startup Genome**, p. 10, 2011.

MASON C. M.; HARRISON, R. T. Business angel investment activity in the financial crisis: UK evidence and policy implications. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 1, p. 43-60, 2015.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social**. 21. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

NASCIMENTO, K. C.; MARSON, L. S. C.; CUNHA, D. DE O.; BALOG, D. L. T. Investidores Anjo Como Agentes De Inovação No Ecosistema Empreendedor Brasileiro. In: ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, XXX, 2019, Uberlândia, Minas Gerais. **Anais eletrônicos...** Uberlândia: UFU, ago. 2019. Disponível em: <https://app.angrad.org.br/anais/artigo/52665987-82e4-464c-be83-87f5240d1f14>. Acesso em: 19 de out. 2021.

RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RONCARATTI, L. S. **Incentivos a startups no Brasil**: os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap/Ipea, p. 215-229, 2017.

ROBERTS, E. B. Initial capital for the new technological enterprise. **Engineering Management**, v. 37, n. 2, p. 81-94, 1990.

SARMENTO, M. R. C.; COSTA, L. F. L. G. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora à luz da metodologia lean startup. **EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p.65-86, 2016. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/4437/1561>. Acesso: 20 de nov. 2021.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHUMPETER, J. A. Science and ideology. **The American Economic Review**, v. 39, n. 2, p. 345-359, 1949.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio: Zahar. 1984.

SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa Sebrae, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Série Estudos e Pesquisas. **Como obter financiamento para sua startup**. Brasília-DF, 2012. Disponível em:<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd77181fa45b1e488d04a51c2d4fdcca/\\$File/5676.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd77181fa45b1e488d04a51c2d4fdcca/$File/5676.pdf)> Acesso em: 19 Set. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

OUIMET, P.; ZARUTSKIE, R. Who works for startups? The relation between firmage, employee age, and growth. **Journal of financial Economics**, v. 112, n. 3, p. 386-407, 2014.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, Boston, reprint 90211, p.74-91, mar./jun. 1990.

PORTER, M. E. What is Strategy, **Harvard Business Review**, Boston, reprint 96608, p. 61-78, nov./dec. 1996.