

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
CAMPUS DE BAURU

***Startups* e os novos modelos de negócios: o processo de criação de
uma nova organização sob a ótica das Relações Públicas**

Mateus Henrique do Nascimento

Bauru – SP

2016

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
CAMPUS DE BAURU

***Startups* e os novos modelos de negócios: o processo de criação de
uma nova organização sob a ótica das Relações Públicas**

Projeto experimental desenvolvido por Mateus Henrique do Nascimento sob a orientação da Prof.^a Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação como requisito para a conclusão do curso de Comunicação Social – Relações Públicas.

**Bauru – SP
2016**

Mateus Henrique do Nascimento

***Startups* e os novos modelos de negócios: o processo de criação de
uma nova organização sob a ótica das Relações Públicas**

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Célia Maria Retz Godoy dos Santos

É doutora em Sociologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, campus de Araraquara (2002), graduada e mestre em Comunicação Social e professora em regime de dedicação exclusiva da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho no curso de Relações Públicas.

Prof. Fernando Ramos Geloneze

É bacharel em Comunicação Social - Radialismo e mestre em Televisão Digital: Informação e Conhecimento pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2010) - UNESP, campus de Bauru, tendo atuado também por 5 anos na TV Unesp. É professor do curso de Produção Audiovisual na Faculdades Integradas de Bauru - FIB - Bauru – SP e tem experiência como empreendedor há mais de um ano, sendo proprietário do The One Sports Bar & Grill.

Prof^a. Dr^a. Lucilene dos Santos Gonzales

É graduada, mestra e doutora em Letras pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2000), onde é professora dos cursos de Jornalismo e Relações Públicas desde 2004. Especialista em redação das mídias - rádio, impresso, web -, tem atuado principalmente em Publicidade e Propaganda.

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho àqueles que
sempre me deram suporte e
contribuíram de forma decisiva
para que eu atingisse este objetivo.
Pai, mãe: isso aqui é pra vocês!*

AGRADECIMENTOS

Por diversas vezes eu tive a sensação de que não chegaria ao final da graduação, mas se aqui estou é por causa de todo o apoio que duas pessoas em especial me deram: meus pais Carlos e Maria, sem os quais eu jamais poderia ter chegado a este momento. Este pequeno texto não faz jus ao tanto que eles me ajudaram (e continuam ajudando) nessa pequena jornada que tem sido minha vida, mas saibam que os amo demais e sem vocês eu não seria o que sou.

Ainda citando minha família, gostaria de lembrar aqui também meus avós, tios e primos, que sempre foram fonte de incentivo. Em especial, gostaria de agradecer meus tios José e Neide, que contribuíram de forma determinante para que pudesse estudar na Unesp. Obrigado a todos vocês!

Eu também não poderia ignorar neste espaço as pessoas que compartilharam essa trajetória comigo, dividindo histórias, teto, comida, rolês, momentos e tantas outras coisas que tornaram esse tempo em Bauru tão incrível quanto foi. O problema aqui é que é gente demais e eu corro o risco de deixar gente de fora por causa da minha memória falha, mas devo tentar mesmo assim.

Em primeiro lugar, agradeço a Frafru e todo o pessoal que dividiu esse espaço mágico comigo: Rodolfo, César, Daniel, Guilherme, Arnaldo, João (Kléber), Lucas, Elisa, Adriano e Soraia (nossa 12ª jogadora) e todas as pessoas que tiveram menos tempo de convívio do que os citados, mas que também deixaram sua marca.

Sou grato também por todas as amizades construídas em Bauru e que vou levar com carinho pro resto da vida. Não ousaria listar todos aqui, porque é gente demais por quem eu tenho uma consideração muito grande, mas posso citar o pessoal da RPjr, do intercâmbio, do curso de relações públicas e todos aqueles que tiveram e, podem ter certeza, continuaram tendo um espaço muito importante na minha vida. Em especial a Mariana, pois sem ela eu nem estaria me formando.

E não tem como deixar de agradecer também a Bauru, essa cidade que eu já amei e já odiei, mas foi cenário de alguns dos melhores momentos da minha vida até aqui. E quando eu digo Bauru eu me refiro às pessoas que fazem essa cidade ser o que é. Enfim, obrigado por tudo!

“For truly visionary founders „seeing things that could be” means more than just a standalone product – it means a world transformed.”

Steve Blank

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, um novo tipo de empresa surgiu e se consolidou com um modelo de negócios que preza pelo baixo investimento e pela inovação. Estas empresas, chamadas *startups*, têm exercido papel central na economia atual, sendo possível observar sua influência no cotidiano da sociedade através dos produtos e serviços por elas introduzidos. Para sustentar seu modelo de negócios, as *startups* necessitam de um planejamento adequado às suas características organizacionais e também um profissional para conduzir este processo, que contemple todos os aspectos do negócio e seja capaz de identificar pontos importantes para seu sucesso. Neste cenário, surge o *relações-públicas*, um profissional qualificado para assumir essa função estratégica. O presente estudo busca demonstrar a partir de um exercício de planejamento, a competência do *relações-públicas* para lidar com tal tarefa e assumir um papel empreendedor.

Palavras-chave: *relações públicas*; *startup*; empreendedorismo; modelo de negócios.

ABSTRACT

Over the past decades, a new type of company has emerged and consolidated with a business model that values the low investment and innovation. These companies, called startups, have played a central role in today's economy and are recording their influence in the society through the products and services they introduced. To support its business model, startups need proper planning to their organizational characteristics and also a professional to lead this process, to cover all aspects of the business and be able to identify important points to its success. Within this scenario, the public relations arises as a qualified professional to extrapolate its area of operation and to take on this strategic role. This study seeks to demonstrate, through practical exercise, the power of PR to handle such a task and take on an entrepreneurial role.

Keywords: public relations; startup; entrepreneurship; business model.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMPRESAS <i>STARTUP</i>	12
2.1 Definições e conceitos do modelo <i>startup</i>	12
2.2 Linha do tempo do movimento <i>startup</i>	15
2.2.1 Abordagens sobre o empreendedorismo	16
2.2.1.1 Breve história do empreendedorismo no Brasil.....	18
2.2.2 A inovação como modelo de negócio	20
2.2.3 Da formação do Vale do Silício até as atuais <i>startups</i>	20
2.3 O ecossistema <i>startup</i>	26
2.4 As <i>startups</i> e seus modelos de negócio	33
3 A CRIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS E AS RELAÇÕES PÚBLICAS ...	37
3.1 Os <i>building blocks</i> do Canvas	37
3.1.1 Clientes: <i>Customer Segments</i> , <i>Channels</i> e <i>Customer Relationships</i>	38
3.1.2 Oferta: <i>Value Proposition</i>	41
3.1.3 Infraestrutura: <i>Key Resources</i> , <i>Key Activities</i> e <i>Key Partnerships</i>	43
3.1.4 Finanças: <i>Revenue Streams</i> e <i>Cost Structure</i>	45
3.2 As relações públicas no processo estratégico de uma <i>startup</i>	48
4 APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	52
4.1 A ideia de negócio.....	52
4.2 Aplicando a ideia no <i>Business Model Canvas</i>	52
4.2.1 Clientes	53
4.2.2 Oferta.....	55
4.2.3 Infraestrutura	57
4.2.4 Finanças.....	60
4.3 Visão geral do modelo de negócios	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico global atual é frequentemente visto com desconfiança por empresas, investidores e governos. Essa desconfiança ainda é reflexo das crises econômicas recentes que abalaram estruturas do mercado financeiro e provocaram recessões em diversos países. Contudo, esse cenário econômico nunca foi tão fértil para o surgimento de certo tipo de empreendimento como é agora. Esses novos empreendimentos, que se popularizaram com o nome de *startups*, têm surgido com um formato flexível que preza pelo baixo investimento e criam modelos de negócios altamente escaláveis a partir de ideias inovadoras.

Este tipo de empreendimento teve sua era de grande expansão no período da popularização da internet, nos anos 1990, quando começaram a surgir diversos serviços baseados exclusivamente na web. Por possuírem esta característica, conseguiam reduzir drasticamente os custos de operação e ainda tinham a possibilidade de atender mercados cada vez maiores, pois seu principal, senão exclusivo, canal de relacionamento com o cliente era a internet. Devido à sua flexibilidade, o modelo *startup* sofreu algumas adaptações desde esse período até os dias de hoje e inclui cada vez mais novas qualidades ao seu rol de atrativos para quem está buscando um modelo de negócio para empreender, contudo este atributo de estar intimamente relacionada à inovação e possuir capacidade de atingir grandes mercados com investimentos sensivelmente menores perdura.

Paralelamente a isso, temos o profissional de relações públicas, que possui funções e definições de seu escopo de trabalho tão flexíveis quanto o modelo *startup*. Este profissional, muitas vezes relegado a pequenas funções de apoio na estrutura das organizações, tem ganhado mais importância nesse ambiente e visto seu horizonte de atuação se tornar mais abrangente. Todo este potencial que a profissão carrega intrínseco às suas funções encontra ressonância nesse universo das empresas *startups*, onde profissional e organização têm a possibilidade de somar suas qualidades para desenvolverem as capacidades de ambos.

Assim, buscando atender às novas demandas da sociedade, as *startups* comumente surgem em torno uma ideia que virá a se tornar o produto ou serviço comercializado e esse processo necessita ser capitaneado por alguém capaz de conduzi-lo de forma eficiente, que seja bom em analisar cenários e encontrar boas oportunidades para o negócio funcionar. O objetivo deste estudo é exatamente este: buscar observar e documentar, desde a etapa inicial, o processo de transformação de uma ideia por vezes abstrata em uma estrutura empresarial a partir da criação de um modelo de negócio para uma nova empresa do tipo *startup* e sob o olhar do relações-públicas, ressaltando sua capacidade de executar tal função. O estudo transcorre em torno do processo de definição do serviço e elaboração de seu modelo de negócios a partir da perspectiva do profissional de comunicação a cargo desta função estratégica.

Deste modo, com vistas a atingir tal objetivo, o estudo está dividido em três capítulos, onde primeiramente se contextualiza o modelo de empresa *startup*, bem como o conceito por trás desta atividade empresarial, que é o empreendedorismo. Nesta parte também é abordada a importância da inovação para estas empresas e traçada sua linha do tempo até chegar ao aparatos que envolvem o ambiente destas organizações, como seu ecossistema e as metodologias relacionadas à elas.

Num segundo momento, aborda-se a metodologia mais comumente utilizada no processo de criação do modelo de negócios neste tipo de empresa, o *Business Model Canvas*, destacando cada ponto essencial que o compõe e como as relações públicas podem se relacionar com ela e com o empreendedorismo, com o apoio de autores como Grunig, Ferrari e França (2011) e Lattimore et al (2012).

Por fim, no último capítulo, apresenta-se um planejamento para um modelo de negócios a partir do olhar de um relações-públicas, ressaltando todos os pontos sensíveis para a constituição de um novo empreendimento, relacionado a criação de um aplicativo. Neste modelo sugerido, utiliza-se dos conceitos dos teóricos Osterwalder e Pigneur (2010), além da formação e investigação realizada por um formando de relações públicas.

2 EMPRESAS *STARTUP*

Startups, ou “empresas *startup*” como são denominadas por autores, são empresas¹ de baixo investimento, com grande risco envolvido, focadas em inovação e com um modelo de negócios altamente escalável, isto é, que podem multiplicar seu alcance e seus ganhos em um curto período de tempo se seu produto for validado (KIDDER, 2012).

A popularização do modelo de empresa *startup* ocorreu ao longo das últimas décadas e ainda está em processo, o que tem ocasionado num crescente número de organizações que adotam esta nomenclatura e o consequente aumento do aparato de mercado em torno destas, como investidores, aceleradoras e consultorias especializadas.

2.1 Definições e conceitos do modelo *startup*

Uma empresa *startup* não é uma versão reduzida de uma grande organização. Para Blank e Dorf (2012), ela é, na verdade, uma organização temporária que está em busca de um modelo de negócios sustentável. Assim, é possível dizer que o termo *startup* serve para nomear o estágio de desenvolvimento de uma empresa, de modo que as que conseguem prosperar e atingir um estágio de maturidade nos negócios deixam de ser denominadas *startups*.

Kidder (2012) menciona que o termo *startup* ficou popular no período do boom da internet, sendo usado na época como uma maneira de descrever o fenômeno das novas empresas baseadas em tecnologia que surgiam a partir do investimento de capital de risco. Porém, hoje o termo extrapola este setor e é aplicável a qualquer iniciativa de novo negócio baseado em uma ideia original que tenha características como: rápido crescimento, perfil de risco/recompensa,

¹ Empresa é uma instituição jurídica despersonalizada, caracterizada pela atividade econômica organizada, ou unitariamente estruturada, destinada à produção ou circulação de bens ou de serviços para o mercado ou à intermediação deles no circuito econômico, pondo em funcionamento o estabelecimento a que se vincula, por meio do empresário individual ou societário, ente personalizado, que a representa no mundo negocial.

escalabilidade e busquem liderança de mercado. Kidder (2012, p. 13) também cita a natureza provisória do termo *startup* quando afirma que “a fase *startup* termina quando a organização cruza certo marco de crescimento, mais frequentemente quando ela atinge rentabilidade, é publicamente negociada ou é adquirida”.

Ainda segundo Blank e Dorf (2012), há também diferentes organizações que utilizam metodologias *startup*. Para eles, existem cinco tipos delas nas quais é observável a utilização de técnicas comuns às *startups*:

- Empreendedorismo de pequenos negócios: são as micro e pequenas empresas tradicionais, como padarias, lojas de roupa, etc. São negócios que buscam se sustentar e gerar renda para seus proprietários;
- *Startups* escaláveis: são os modelos mais comuns de *startups*, que começam buscando estabelecer um modelo de negócios inovador e de baixo investimento, mas têm como objetivo resultar em novos negócios multimilionários;
- *Startups* “compráveis”: como o baixo custo de desenvolvimento de aplicativos web/mobile, estas empresas precisam de um investimento muito baixo e são projetadas para serem negociadas logo;
- Empreendedorismo de grandes companhias: ocorre quando empresas de grande porte tentam lançar novos produtos para novos consumidores em novos mercados;
- Empreendedores sociais: se importam mais em mudar o mundo criando novas soluções do que com o lucro, mas se utilizam de modelos de negócios para dar sustentação à organização.

Contudo, enquanto algumas organizações utilizam técnicas de desenvolvimento de produtos ou mercados visando minimizar seus custos, as *startups* devem ser totalmente orientadas à otimização de seus processos, como aponta Ries (2012):

A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback* (RIES, 2012, p. 8).

Essa filosofia de negócios de extrair o máximo de resultados possíveis do mínimo de recursos disponível está no cerne do movimento *startup*, sendo característica comum e fazendo parte do conceito de toda organização genuinamente pertencente a este modelo de negócios. Além disso, Blank (2007) aponta ainda que empresas *startup* passam por estágios, sendo quatro os níveis de progresso pelos quais elas devem passar para se consolidar no mercado. Para o autor, os níveis são: *Customer Discovery* (Descoberta do Cliente), *Customer Validation* (Validação do Cliente), *Customer Creation* (Criação do Cliente) e *Company Building* (Construção da Companhia).

De um modo geral, Descoberta do Cliente se concentra na compreensão dos problemas e das necessidades dos clientes, Validação do Cliente no desenvolvimento de um modelo de vendas que pode ser replicado, Criação do Cliente na criação e condução da demanda do usuário final, e Construção da Companhia na transição da organização de uma projetada para o aprendizado e a descoberta para uma máquina em plena execução (BLANK, 2007, p. 19).

Estes quatro estágios formam o que Blank (2007) chama de Modelo de Desenvolvimento do Cliente, cujo rigor e flexibilidade tornam-o um modelo melhor adaptado às empresas *startup* do que o tradicional Modelo de Desenvolvimento de Produto, que demanda maior quantidade de tempo e recursos, este último escasso no modelo *startup*.

Há ainda outra escala para medir o processo de desenvolvimento das *startups*, este, porém, contendo seis estágios, descritos por Marmer, Herrmann e Berman (2012, p. 1) no Startup Genome Report. Este relatório foi confeccionado com “o objetivo [...] de estabelecer as bases para um novo quadro para avaliar *startups* de forma mais eficaz através da medição dos limiares e marcos de desenvolvimento que *startups* de internet percorrem”. Os seis estágios são: Discovery (Descoberta), Validation (Validação), Efficiency (Eficiência), Scale (Escala), Profit Maximization (Maximização do Lucro) e Renewal or Decline (Renovação ou Declínio). Nesta escala, os quatro primeiros estágios seguem o mesmo preceito formulado por Blank, enquanto os dois últimos servem para descrever os processos pelos quais as *startups* passam quando abandonam sua fase de desenvolvimento para se tornarem consolidadas.

Marmer, Herrmann e Berman (2012) também definem tipos de “personalidades” das *startups*, pois nem todas as empresas seguem um mesmo padrão de desenvolvimento e modelo de trabalho. Duas *startups* diferentes podem estar em um mesmo estágio de vida e ainda assim apresentarem estruturas distintas. Para tentar resolver este problema, os autores agruparam as *startups* em três tipos, além de um subtipo. São eles:

- Tipo 1 – *The Automizer*: são focadas no consumidor, centradas no produto, rápida execução e muitas vezes automatizam um processo manual.
- Tipo 1N – *The Social Transformer*: tem massa crítica, o vencedor leva todos os mercados, UX (experiência do usuário) complexa, utiliza-se dos efeitos de rede, tipicamente cria novas maneiras para que as pessoas interajam.
- Tipo 2 – *The Integrator*: tem alto grau de certeza, centradas no produto, na monetização prematura. O foco está nas PME (Pequenas e Micro Empresas), mercados menores, por isso muitas vezes tomam as inovações da *consumer internet* e as reconstrói para as pequenas empresas.
- Tipo 3 – *The Challenger*: tem alta dependência de clientes, mercados complexos e rígidos e processos de vendas repetíveis.

Marmer, Herrman e Berman (2012) alertam para o fato de que uma *startup* pode possuir características de todos os tipos descritos por eles em seus processos, contudo sua “personalidade” núcleo é orientada de acordo com seu usuário e suas ações devem ser no sentido de melhorar suas estratégias de mercado baseadas em suas reais necessidades e não em falsas comparações com outras *startups* com estruturas e necessidades diferentes.

2.2 Linha do tempo do movimento *startup*

Para descrever o estágio atual do movimento *startup* é necessário traçar uma linha do tempo até o estabelecimento do Vale do Silício como polo de desenvolvimento tecnológico e berço das primeiras empresas *startups* e, antes disso, até os conceitos centrais do empreendedorismo, que dão suporte ao modelo *startup* e ditaram suas características principais, assim como sua

trajetória no Brasil, que nos trouxe até o cenário favorável encontrado hoje. Também é imperativo abordar a inovação como cerne do conceito de desenvolvimento de novos negócios no formato *startup*.

2.2.1 Abordagens sobre o empreendedorismo

Há diversos enfoques acerca do empreendedorismo e igualmente vasto é o número de conceituações sobre esta atividade. Contudo, existem vários pontos em comum entre as teorias sobre o empreendedorismo, o que nos permite chegar a certo conceito sobre ele, como é possível ver pelos exemplos a seguir.

Dolabela (1999) define que empreendedor é aquele que começa ou compra uma empresa e introduz inovações ao negócio e assume os riscos por essas inovações. Para Dornelas (2001), empreendedorismo envolve a criação de algo novo, exige comprometimento de tempo e trabalho para fazer o negócio prosperar e assume riscos e decisões críticas. Já Drucker (2003) elucida que o empreendedor é o sujeito que cria sua própria empresa e vai agregando valor a esta a partir da inserção de um novo conceito ao serviço ou produto oferecido.

Até chegarmos ao estágio atual em que o surgimento de novas empresas se encontra, o empreendedorismo percorreu um longo caminho e atravessou diferentes contextos socioeconômicos, mas à parte de todas as adaptações sofridas ao curso de sua história, como podemos perceber pelas definições fornecidas por Dolabela, Dornelas e Drucker, há alguns conceitos-chave fundamentando o do empreendedorismo e, por consequência, do empreendedor que ajuda a elucidar o momento atual com as empresas *startup*. Risco e inovação sempre foram características do empreendedorismo e o modelo de negócios *startup* conseguiu se apropriar destas características como suas principais qualidades. Ou seja, *startup* constitui-se essencialmente dos princípios básicos do empreendedorismo capitalizados de forma a serem seu principal diferencial competitivo em relação a uma microempresa qualquer, que geralmente se insere em mercados já existentes e visa minimizar os riscos.

Nessa busca por tentar definir uma concepção alicerçada nas diferentes teorias existentes sobre o empreendedorismo, Prando (2010) observou que há duas abordagens principais acerca do tema:

É interessante observar que cada ciência analisa o empreendedorismo com um foco diferente e isso explica tamanha diversidade de definições existentes. Porém, há duas correntes principais desenvolvidas sobre o tema: a dos economistas, que relacionavam o empreendedor à inovação e a dos comportamentalistas, que ressaltavam as características do empreendedor, como criatividade e intuição (PRANDO, 2010, p. 100).

Ambas as características levantadas por Prando são centrais na geração de novos negócios e sempre estiveram associadas ao ato de empreender, independentemente da época. Contudo, como aponta Dornelas (2001), historicamente o processo de empreender sofreu variações e foi influenciado por diversos fatores, sendo que a partir do século XX essas transformações se tornaram ainda mais acentuadas devido a constante, e cada vez mais veloz, mudança recorrente na sociedade. Para ilustrar a velocidade dessas modificações e como elas afetaram o empreendedorismo, Dornelas (2001) resume a história recente da administração no Brasil a partir de alguns conceitos que foram predominantes em um determinado período, conforme o contexto político, social, econômico ou cultural. São eles: de 1900 a 1920, referente ao movimento de racionalização do trabalho; a década de 1930 que denominou das relações humanas; de 1940 a 1950 caracterizado pelo autor como sendo o movimento do funcionalismo estrutural; 1960: movimento dos sistemas abertos e 1970, que apresenta como sendo o movimento das contingências ambientais.

Dornelas (2001) sugere ainda que o momento atual não seria específico de nenhum movimento conceitual dominante, mas que o empreendedorismo terá cada vez mais importância e impacto sobre a sociedade, pois seu papel como catalisador de mudanças ao inserir novos serviços e produtos que afetam a maneira como vivemos tem se intensificado nos últimos anos devido ao avanço tecnológico, que cria novas demandas e oportunidades de mercado e diminui fronteiras geográficas e comerciais. E esse ambiente tem se mostrado propício para o desenvolvimento de novos negócios, no qual a metodologia de trabalho e

inovação das *startups* tem obtido êxito e feito com que uma nova onda de investimentos seja desencadeada nesse modelo de empresa.

2.2.1.1 Breve história do empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo, no Brasil, é algo relativamente recente. Os proprietários de negócios, no começo de nossa história, eram os grandes latifundiários, donos de grandes plantações e escravos. Isso não representava necessariamente o empreendedorismo, uma vez que esses proprietários tinham laços com a coroa portuguesa, o que explicava sua posição na nova sociedade (FAORO, 2008). De fato, o cenário era pouco oportuno para o empreendedorismo, pois o Brasil ainda não era uma sociedade livre, nem econômica nem socialmente, e Portugal detinha o monopólio sobre a economia no Brasil colônia.

Somente com a introdução do trabalho assalariado, após a abolição da escravidão, o Brasil passou a oferecer um ambiente propício para o nascimento de empreendimentos (FAUSTO, 2003). Mas como veremos até mais tarde com o surgimento das grandes empresas estatais, o Estado sempre teve o papel de principal propulsor econômico por aqui. Fernandes (2006) diz que a burguesia brasileira, diferentemente da europeia que buscava independência econômica do Estado, tinha estreita relação com o governo. Os primeiros empreendedores brasileiros só apareceriam mais tarde e ainda ligados à propriedade rural, em uma espécie de descendência econômica dos fazendeiros do período colonial. E embora essa classe social tenha uma visão econômica mais moderna e empreendedora, do ponto de vista social ainda seria conservadora e atrasada (FERNANDES, 2006).

Apenas na década de 1930 o Brasil assume aspectos capitalistas, entretanto o país mantém o cenário econômico estagnado para o empreendedorismo. Fausto (2003) aponta que a economia ainda sente falta de agentes empreendedores individuais nesse período. E mesmo com o avanço da indústria durante o período ditatorial, fase de maior crescimento econômico até

então, o cenário permanece carente de fatores que condicionem um ambiente próspero para o empreendedorismo no país.

A tradição católica no Brasil, que tinha uma visão pessimista sobre o trabalho, o delegando, assim, aos escravos, é contrastante com a perspectiva protestante, que proporcionou uma tradição empreendedora em outros locais, como nos Estados Unidos, hoje grande potência no que diz respeito ao surgimento de novos empreendimentos (WEBER, 1981). Essa característica, na qual o trabalho é valorizado e seus frutos reinvestidos na geração de novas riquezas, fez falta no desenvolvimento do cenário econômico brasileiro e criou barreiras para o empreendedorismo crescer por aqui, o que foi sentido por muito tempo e atrasou em muito o surgimento de uma cultura de inovação e geração de novos negócios. Somente na década de 1990, com o surgimento de órgãos como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), o empreendedorismo começou a ser de fato difundido no Brasil e conceitos da área passaram a ser melhor explorados, como o plano de negócios, antes ignorado pelos empresários brasileiros. Foi também nesse período, em consonância com o *boom* das empresas ponto com americanas, que o modelo *startup* começou a surgir no país com as empresas de tecnologia brasileiras, fomentadas pela Softex, e criando as origens do cenário que se encontra hoje para esses empreendimentos escaláveis (DORNELAS, 2001).

Acerca do processo histórico do empreendedorismo no Brasil, Prando (2010, p. 100) faz interessante observação ao apontar que sempre houve grande dificuldade no desenvolvimento de novos negócios, criando um ambiente no qual surge o “empreendedor por necessidade – dadas as crises econômicas e má distribuição de renda – e bem menos o empreendedor por oportunidade”. Entretanto, este panorama tem se alterado e o surgimento de novos empreendimentos tem se intensificado, e o modelo de negócio *startup* aparece como uma solução para o empreendedorismo no emergente, porém burocrático e historicamente conturbado cenário brasileiro devido às suas características adaptadas a ambientes de incerteza e capacidade de geração de novos mercados.

2.2.2 A inovação como modelo de negócio

A inovação sempre desempenhou importante papel nas indústrias e corporações, sendo um fator diferencial para o alcance do sucesso nos negócios. Contudo, no modelo de empresa *startup* a inovação transcende o fato de ser algo importante e passa a ser algo condicional para a existência daquela empresa, afinal, sem a inovação o negócio nem teria surgido.

Green (2014) explica que a inovação trata-se do resultado de um processo criativo composto de quatro fases: 1. Experiência ou conhecimento acumulado; 2. Processo de incubação; 3. Experimentar a ideia; e 4. Avaliação e implementação. O autor aponta ainda que a convergência de criatividade, inovação e invenção é o que vai resultar na ideia capaz de gerar um novo empreendimento.

A inovação está presente no desenvolvimento de negócios há muito tempo, como quando Thomas Edison fundou a General Electric, em 1878, para produzir sua recém-inventada lâmpada incandescente de longa duração. Como Drucker (2003) afirma, a inovação é o instrumento pelo qual os empreendedores podem explorar mudanças como uma oportunidade para um diferente serviço ou negócio. E isto sempre ocorreu no mercado, porém o que se verifica hoje é que a demanda por inovação tem atingido novos níveis, possivelmente devido à aceleração no processo tecnológico e comunicacional, e estas demandas se tornam cada vez mais específicas, de nicho. Somando estes dois fatores, o modelo *startup* se encaixou nesse mercado muito bem ao formular propostas de negócios em torno de outras necessidades ou demandas de mercado e desenvolver empresas apenas em torno da inovação e que não precisem, essencialmente, atender mercados de massa.

2.2.3 Da formação do Vale do Silício até as atuais *startups*

As *startups*, embora possam ser de qualquer segmento de mercado, têm grande conexão com o setor de tecnologia, haja visto que iniciar uma empresa de software, por exemplo, exige muito menos capital do que uma indústria. Logo, para explicar o sucesso experimentado pela metodologia *startup* nas últimas

décadas, é necessário elucidar o papel que o setor tecnológico tem desempenhado na economia e na vida das pessoas e cujo epicentro dessa revolução comercial tem sido o Vale do Silício, na Califórnia.

Gromov (2013) explana que alguns fatores foram fundamentais para o início do desenvolvimento do que seria o maior centro tecnológico dos Estados Unidos, tais como o surgimento da Stanford University, em 1891, e depois a criação de seu parque industrial, em 1951, e também a chegada à região de cientistas pioneiros em trabalhos com alta tecnologia, como Lee de Forest e William Shockley, ambos os pesquisadores sobre sistemas eletrônicos como o tríodo. Porém, o autor aponta que o essencial para fazer com que essa explosão de empreendimentos ocorresse no Vale do Silício e não em qualquer outra parte dos Estados Unidos foi a idiossincrática lei do estado da Califórnia, a qual permite que o funcionário troque de empregador a qualquer momento, apesar da obrigação contratual que por ventura possa haver assinado. Dessa maneira, manobras comuns das empresas de tecnologia para evitar que seus funcionários trabalhem para concorrentes ou mesmo criem suas próprias empresas ficam impedidas, e esse cenário possibilita o surgimento de novos negócios e empreendimentos que de outro modo ficariam detidos.

O que é essencialmente a razão pela qual se verifica que qualquer funcionário de uma das empresas da Califórnia que tenha uma invenção ou alguma outra solução tecnológica promissora que possa não interessar a seu empregador, tenha a possibilidade de poder levar a sua ideia para outra empresa ou fundar a sua própria empresa com base nessa ideia sem nenhum esforço especial, em contraste com outros estados norte-americanos (GROMOV, 2013, p. 26).

Para ilustrar essa situação, Gromov (2013) fornece como exemplo a empresa fundada pelo próprio William Shockley em 1956, a Shockley Semiconductor. Depois de um desentendimento entre Shockley e oito pessoas de seu time de criativos, estes optaram por deixar o negócio e fundar a Fairchild Semiconductor, concorrente da antiga empregadora. A nova empresa obteve êxito em seu setor, mas mesmo assim os fundadores e gestores começaram a deixá-la para iniciarem seus próprios empreendimentos. Em um período de 20 anos, 65 novas empresas foram originadas a partir dos oito desertores da

Shockley Semiconductor, dentre elas a Intel, constituída por dois dos fundadores da Fairchild, e dando início ao movimento *startup* no Vale do Silício, que anos mais tarde veria seu ápice com o *boom* das empresas ponto com.

A década de 1970 viu o surgimento de algumas empresas tecnológicas, ainda em fase *startup*, que posteriormente viriam a se firmar como grandes corporações capitalistas, como a Microsoft, em 1975, e a Apple, em 1976. Foi também nesta década que o setor de tecnologia concebeu inovações que serviram para pavimentar o uso da computação como algo acessível a cada vez mais pessoas, como a criação do microprocessador pela Intel, em 1970, e o lançamento do primeiro computador pessoal produzido em grande escala, o IBM 5100 da IBM, em 1975.

Os computadores continuaram a se popularizar, na década de 1980, alcançando a marca de um milhão de unidades nos Estados Unidos. Outro fator importante desse período, que iria contribuir de forma determinante para o *boom* das empresas ponto com na década seguinte – e consequentemente para a expansão do modelo de empresa *startup* –, foi a reforma no sistema econômico americano que permitiu ao país sair de uma recessão causada pela concorrência além-mar, principalmente a japonesa, no início desta década (CASSIDY, 2002). Essa reforma permitia que os trabalhadores tivessem algumas isenções de impostos em seus salários e estes recursos pudessem ser aplicados.

Em 1974, as primeiras contas de aposentadoria individual (IRA, na sigla em inglês) foram introduzidas, mas os padrões para qualificação eram rigorosos e elas não fizeram muito sucesso. Na Lei de Reforma Tributária de 1978, os legisladores afrouxaram um pouco as coisas, permitindo que os trabalhadores contribuíssem com seus bônus em dinheiro para contas poupança em um imposto diferido base. A redação desta cláusula, a 401 (k), ficou vaga e atraiu a atenção de R. Theodore Benna, um consultor de benefícios de empregados em Langhorne, Pennsylvania. Um sábado à tarde, em 1980, Benna [...] estava ajudando um de seus clientes, um banco local, a redesenhar seu plano de pensão dos funcionários, quando ele teve um pensamento. Se bônus em dinheiro poderia ser protegido do imposto nos termos da cláusula, então por que a renda regular não poderia ser protegida da mesma forma? Não parecia haver nada no estatuto que descartasse essa possibilidade (CASSIDY, 2002, p. 30).

Essa modificação tributária nos Estados Unidos deu a possibilidade dos trabalhadores pouparem certa quantia de seus salários para investir, modificação

essa que impulsionou os fundos de investimentos, nos quais se alocaram os recursos advindos desta poupança. A partir dos fundos de investimento, a classe média americana começou a ter participação no mercado de ações.

O crescimento de planos baseados na cláusula 401 (k) e de IRAs transformou a indústria dos fundos de investimento. Entre 1981 e 1985, o número de fundos de investimento aumentou de 665 para 1527. Inicialmente, a maior parte do dinheiro novo foi para fundos do mercado monetário, mas isso logo mudou. Em 1985, pela primeira vez, o montante total em ações e fundos de dividendos superou o montante em fundos do mercado monetário. Não é por acaso que o mercado em alta (*bull market*) e o desenvolvimento da indústria de fundos de investimento coincidiram. O aumento dos preços das ações atraiu o dinheiro dos fundos de investimento e os fundos de investimento despejaram dinheiro no mercado de ações. Durante 1995, os americanos investiram mais de 100 bilhões de dólares em fundos de ações, e esse número apenas subiu. Entre 1996 e 1999, quase 170 bilhões de dólares fluíram por ano em fundos de ações (CASSIDY, 2002, p. 31).

Na década de 1990 o mundo viu surgir um novo modelo de negócios com empresas baseadas na internet, as quais prometiam pouco investimento e grande lucro em um curto período de tempo. Na verdade, como aponta Gittens (2010), o que aconteceu nesse período foi um conjunto de fatores que criaram um ambiente onde a internet começou a ser vista como algo sem paralelos, logo, de expressivo valor econômico. A AOL (American Online) começou a fornecer serviço de internet em larga escala nos Estados Unidos e a Microsoft experimentou grande sucesso comercial com seu sistema operacional Windows 95. Juntos, estes dois fatores foram determinantes para a popularização da internet, que passou a ser vista como a grande inovação que diminuiria distâncias geográficas, facilitaria a comunicação e traria ferramentas de modo a facilitar a vida das pessoas, além de ser uma fonte inesgotável de recursos, visto a alta das ações da Microsoft que tornou seus acionistas milionários do dia para a noite após o lançamento do Windows 95. Nesse processo, muitas empresas começaram a migrar para o ambiente digital e novos negócios foram surgindo, buscando aproveitar as possibilidades que a web trazia consigo.

O mercado registrou grande especulação financeira naquele período, como mostra Cassidy (2002) ao dizer que a bolha começou a se formar quando os primeiros investidores adquiriram ações da Netscape, a primeira empresa de

internet a realizar seu Initial Public Offering (IPO²), Yahoo! e Amazon.com, fazendo fortuna rapidamente com os papéis dessas. Seguido esse sucesso, vieram mais investidores atrás do dinheiro proveniente desse novo mercado, o que elevou ainda mais os preços das ações, atraindo novos investidores. Em um determinado período de tempo, a bolha já estava formada e até a imprensa fazia parte dela, contribuindo para sustentar seu crescimento e ventilando informações que coincidiam com a ambiciosa visão que as pessoas tinham sobre o mercado de ações das empresas ponto com, propagando as teorias da *New Economy*, uma transição entre a indústria pesada para outra economia baseada em tecnologia. Porém, a euforia do momento favorável das empresas ponto com veio seguida por um estouro da bolha especulativa que resultou na falência de milhares delas, como mostram Duménil e Lévy (2008):

Após as recessões de 1982 e 1990, a atividade foi efetivamente sustentada pelo impulso miraculoso das novas tecnologias, ditas „da informação“. Lentamente no começo, mas de modo particularmente tenaz, a onda agigantou-se na segunda metade da década de 1990: quatro anos de *boom*, durante os quais os valores tecnológicos foram propelidos a alturas sem precedentes: a bolsa Nasdaq, que negociava ações de 1053 empresas em janeiro de 1996, passou a abrigar 5132 em março de 2000. O capital estrangeiro afluiu precipitadamente para aproveitar a inesperada vantagem. Mas ao *boom* seguiu-se o *crack* estrondoso: em outubro de 2002, o número de empresas com ações na Nasdaq havia despencado para 1114 (DUMÉNIL; LÉVY, 2008 apud SALVADOR, 2010, p. 612).

O aporte fácil de capital de terceiros somado à promessa de rápido retorno sobre investimento fez com que surgissem muitas empresas no mercado, muitas das quais não tinham um plano de negócios estruturado ou mesmo um produto promissor. Neste rol de empresas, Cassidy (2002) cita os exemplos da Webvan e da Pets.com. A primeira tinha como serviço a venda de alimentos pela internet e sua entrega trinta minutos após o pedido, o que exigia uma complicada logística e custos muito altos para atender a demanda, que era praticamente inexistente, o que culminou no eminente fracasso do negócio após investimentos que somaram 400 milhões de dólares. Já a segunda vendia produtos para animais de estimação

² IPO (Initial Public Offering). Nome dado à abertura das vendas de ações de uma empresa em uma Bolsa de Valores.

pela web e chegou a veicular anúncio no intervalo do Super Bowl, o espaço publicitário mais caro do mundo, contudo o negócio também fracassou após três anos e 300 milhões de dólares investidos.

Apenas o fato de serem empresas da internet já servia para atrair investimentos e criar uma ilusão de lucro fácil, ilusão essa que foi esfarelada quando houve a derrocada do setor de tecnologia no começo dos anos 2000 e muitas empresas fecharam as portas. O que aconteceu nessa época, diz Cassidy (2002), é que os investidores começaram a perceber que o desempenho esperado dessas empresas não poderia se tornar realidade e uma reavaliação do mercado deixava claro que muitas daquelas que tinham surgido nos últimos anos não tinham sequer planos de negócios bem definidos, algo que os investidores tinham deixado de prestar atenção durante o período de euforia coletiva causada pelo assombroso crescimento econômico dessas empresas. O resultado disso foi a queda de 78% da Nasdaq, a bolsa que negocia as ações das empresas de tecnologia, em um acumulado de 18 meses. A bolsa, aliás, nunca mais se recuperou: apenas em fevereiro de 2012 ela voltou a atingir três mil pontos (em março de 2000, ela alcançou 5132 pontos).

Porém, também foi nesse período de proliferação de novas empresas que o conceito de *startup* se popularizou: empresas de baixo investimento, com grande risco envolvido, focadas em inovação e com um modelo de negócios altamente escalável, isto é, que podem multiplicar seu alcance e seus ganhos. Companhias gigantes, como Google e Yahoo!, surgiram como *startups* e se tornaram sólidas na economia atual (LEWIS, 2000).

O momento que se seguiu ao estouro da bolha da internet mostrou-se ser de normatização do mercado, no qual, uma vez passada a especulação financeira, apenas as empresas que realmente tivessem um produto interessante e boas estratégias conseguiriam crescer. O sucesso de empresas como Facebook, Twitter e LinkedIn corroborou com esta situação, como Feld (2012) expõe, assim como o advento de algumas inovações, como a web 2.0. E esse cenário se estende até hoje, entretanto as melhorias nos setores de tecnologia e comunicação têm propiciado melhores condições para que novos empreendedores consigam alavancar suas ideias, criando contatos com clientes e

investidores e aumentando a abrangência de seus negócios. Essas mudanças tecnológicas aqueceram a economia novamente e trouxeram novo fôlego para o modelo de *startup* e a possibilidade dessas empresas surgirem de forma ainda mais facilitada, como aponta Dornelas (2001).

O avanço tecnológico tem sido de tal ordem, que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes (DORNELAS, 2001, p. 4).

Assim, o conceito *startup* tem se mostrado útil ao ser inserido nesse novo cenário econômico e tecnológico, no qual soluções para a vida moderna têm sido desenvolvidas em formato de aplicativos disponíveis nos 1,5 bilhão de *smartphones* em uso no mundo³, além da forma como a tecnologia tem propiciado evoluções em praticamente todos os segmentos de mercado, abrindo mais espaço para o surgimento de novos negócios baseados em inovação.

2.3 O ecossistema *startup*

Ecossistema, em definição que pode ser encontrada no site do Centro de Divulgação Científica e Cultural da Universidade de São Paulo⁴, é um conjunto constituído por todas as comunidades que vivem e interagem em determinada região e pelos fatores abióticos – isto é, as influências que o ambiente tem junto aos indivíduos – que atuam sobre essas comunidades. O ecossistema *startup* é regido pela mesma definição, com suas respectivas adaptações, e constitui o ambiente no qual estas empresas se desenvolvem através da ação em conjunto de diversos componentes.

³ Dado disponibilizado por ABI Research e divulgado por Heather Leonard, em Business Insider. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/15-billion-smartphones-in-the-world-22013-2>> Acesso em 14 mai 2014.

⁴ Disponível em: <<http://educar.sc.usp.br/ciencias/ecologia/ecologia.html>> Acesso em 15 mai 2014.

Os componentes integrantes do ecossistema possuem características e funções específicas, cada qual desempenhando um papel exclusivo no objetivo de criar um ambiente empreendedor que promova o surgimento de novos negócios. Estes componentes, pessoas, *startups* e organizações dos mais variados tipos, devem trabalhar sistemicamente em prol do desenvolvimento do ecossistema como um todo. Para tanto, é essencial que haja uma vasta gama de organizações envolvidas no processo, destacando que as mais importantes, segundo Guilherme Junqueira⁵, Diretor de Operações da ABStartups (Associação Brasileira de *Startups*) são: as universidades, devido seu papel de formadora de empreendedores e fomentadora de ideias a partir de estudos científicos; o governo, que oferece subsídios para o progresso do empreendedorismo e favorece o nascimento de novas empresas; e o mercado, que fornece o investimento necessário para o crescimento empresarial.

Além destas três Instituições, Feld (2012) mostra ainda outros fatores que contribuem para o ecossistema *startup*, listados na tabela 1:

Tabela 1: Componentes do ecossistema *startup*

Universidades	Avaliadores de modelos de negócios
Organizações de assessoria e orientação	Redes de investidores
Incubadoras	Companhias de capital de risco
Aceleradoras	Portais de crowdfunding
Espaços de <i>coworking</i>	Outros provedores de financiamento (empréstimos, doações, etc)
Provedores de serviços (consultoria, contabilidade, jurídico, etc)	Blogs e redes sociais
Eventos	Outros facilitadores
Competidores	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Vale ressaltar que além destes, há também outros elementos que compõem o ecossistema *startup*, como ilustrados na figura 1:

⁵ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/videos/dicas-para-empresarios/os-caminhos-do-ecossistema-de-startups-no-brasil>> Acesso em 15 mai 2014.

Figura 1: Elementos do ecossistema *startup*



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Outro ponto importante a se salientar sobre ecossistemas *startup* é sobre suas peculiaridades. Feld (2012) explica que os sistemas se desenvolvem como pequenas comunidades empreendedoras, nas quais os envolvidos buscam constante progresso, que é utilizado para retroalimentar o ecossistema onde eles estão inseridos. Cada ecossistema se desenvolve à sua própria maneira, influenciado por um conjunto de fatores internos e externos que confere a cada um uma característica exclusiva.

Dois ecossistemas com estrutura similar, um situado no Vale do Silício e outro em São Paulo, por exemplo, terão comportamentos diferentes devido à sua localização, pois cada ambiente tem seus agentes influenciadores particulares, tais como economia, cultura empresarial, acesso a tecnologia, etc. Isso assinala que, embora tenham estruturas próprias, os ecossistemas são muito sensíveis ao ambiente que os rodeia. São sistemas dinâmicos.

Ainda segundo Feld (2012), a mesma dinâmica é aplicada aos fatores internos. As influências externas podem causar rupturas no modelo inicial de trabalho de um ecossistema, todavia ele deve ser adaptável a estas mudanças, o que vai ocasionar em uma troca correspondente de postura em seus agentes internos. Estes, por sua vez, agem em um ciclo, no qual tanto controlam os processos do ecossistema como são controlados por esses processos.

Apesar de fatores externos, como o clima financeiro, terem a capacidade de alterar o funcionamento do ecossistema, ele também é modificado pelo modo como seus componentes atuam entre eles, e seus efeitos cumulativos geram impactos capazes de transformar o ambiente externo, como o próprio clima financeiro. Esta constante troca entre o ambiente interno e externo dos ecossistemas é a tônica de seu processo de desenvolvimento ajustado a um tempo e realidade, itens que apontam que a capacidade de adaptação a mudanças é o fator crucial para a sobrevivência de seus integrantes em um mercado cada vez mais abrangente e regido por incertezas (MARMER; HERRMAN; BERMAN, 2012).

Também é importante que o ecossistema *startup* conte com uma boa diversidade de elementos, pois deve oferecer bens e serviços que serão úteis a seus integrantes. Deste modo, quanto mais recursos ele tiver para disponibilizar aos envolvidos, maior a chance de ser um sistema autossustentável, independente dos elementos externos. Assim, a gestão de seus recursos deve ser feita na escala do ecossistema como um todo, e não de acordo com seus integrantes em separado. O progresso do todo beneficiará também as partes (FELD, 2012).

Dentre os recursos que devem estar disponíveis num ecossistema *startup*, podemos citar os financeiros, humanos e científicos. Logicamente existem outros, contudo estes talvez sejam os imprescindíveis para o sucesso de uma *startup*, principalmente durante seu processo de desenvolvimento e, portanto, desejáveis que estejam presentes no ecossistema.

Como já citado, é importante que dentre os componentes de um ecossistema *startup* estejam presentes organizações provedoras de financiamento. Segundo Feld (2012), estas vão fornecer o recurso necessário

para custear o processo de desenvolvimento das *startups* em suas fases iniciais, bem como alimentar todo o ecossistema, diretamente ou indiretamente, mediante seus investimentos.

Por natureza, empresas *startup* surgem ao redor de ideias-produto ou serviço sobre a qual um novo negócio irá se formar. Neste estágio primário, a necessidade de um capital de risco, ou capital empreendedor, é evidente: há apenas uma ideia de negócio a ser desenvolvido, mas geralmente não há garantias de sucesso ou estudos aprofundados que deem sustento à hipótese de sucesso comercial. Uma vez que esta idealização do negócio trata-se de uma inovação, algo sem paralelo no mercado, também não há estrutura pré-estabelecida na empresa para isso, como funcionários, escritórios, etc.

Neste cenário, o investimento inicial aparece como fator preponderante para a abertura do negócio, sem o qual a proposta de empreendimento poderá ser abandonada. Daí os investidores surgirem como figuras importantes para o sucesso de uma *startup*, não apenas por injetarem dinheiro em sua fase inicial, mas também por se tornarem conselheiros, mentores e, em alguns casos, integrarem a diretoria da empresa: algo muito valorizado devido à experiência que esses investidores agregam aos novos negócios.

Os tipos mais comuns de empreendedores a se envolverem no ecossistema *startup* são os *angel investors*, ou investidores anjo, os *venture capitalists*, ou capitalistas de risco, além dos fundos de investimento, que também podem ter visão de risco, mas costumam diversificar seus investimentos entre vários tipos de empresas visando minimizá-los (FELD; MENDELSON, 2012).

Para Feld e Mendelson (2012), os dois primeiros grupos de investidores são tipicamente voltados às empresas com cultura jovem e inovadora, nas quais apostam em novos produtos e serviços que podem se tornar de vanguarda ao abrir novos mercados e criar outra base de consumidores. Ainda sobre os investidores anjo, eles surgiram voltados a empresas *startup*, pois além de investir dinheiro, procuram colaborar também com tempo e experiência sobre o negócio, o que, por vezes, acaba os tornando sócios acionistas.

O terceiro grupo, dos fundos de investimento, foram os principais responsáveis por inflar a bolha da internet a partir da metade da década de 1990

(CASSIDY, 2002). Não são necessariamente voltados às *startups*, mas buscam investir em negócios que verificam ter potencial de crescimento e, conseqüentemente, lucro. Essa característica ficou clara quando as empresas ponto com começaram a se valorizar a partir de 1994 com o IPO da Netscape Communications, e o dinheiro injetado nessas, principalmente através dos fundos de investimento, fez com que sua valorização fosse ainda mais estratosférica. Como os fundos de investimento procuram variar sua carteira de aquisições, as *startups* também acabam entrando nesse rol e recebendo financiamentos.

Todos estes investidores são atraídos pelo potencial de crescimento das empresas *startups*, cujo retorno financeiro é acima do apresentado pelos demais tipos de empresas devido à natureza escalável do negócio. Exigem baixo investimento em comparação com empresas com outros modelos de negócios e, validado o produto, proporcionam dividendos bastante atrativos para seus acionistas.

Além dos investidores, os novos empreendedores também podem levantar capital de outras maneiras. Os meios tradicionais, como empréstimos bancários e linhas de crédito para micro e pequenas empresas, e os portais de *crowdfunding* são outras possibilidades. *Crowdfunding*, ou financiamento coletivo, é uma nova forma de financiamento proporcionado pelo avanço tecnológico que busca conseguir recursos junto aos agentes públicos ou ainda mediante o convencimento de pessoas comuns que se interessem pelo produto a ser financiado.

Segundo Steinberg e DeMaria (2012), nestes sites ou portais o empreendedor é capaz de publicar sua ideia e explicá-la a fim de atrair a atenção do público e também definir a quantia necessária para viabilizar o negócio. Pessoas de qualquer parte do mundo que sejam atraídas pela divulgação no site podem aderir ao seu financiamento através de pagamentos online com cartão de crédito e ajudar a tirar o empreendimento do papel.

Desta forma, o cenário atual traz diversas opções de financiamento para que o empreendedor tenha a possibilidade de fazer com que sua *startup* comece a operar. Contudo, além das soluções financeiras, os empreendedores devem buscar também por outros recursos para garantir que sua *startup* seja bem-

sucedida, tais como pessoal capacitado para atuar e estrutura tecnológica. Para atender a estas necessidades, é de grande importância que a *startup* tenha contato com a instituição que vai lhe fornecer ambos: a universidade.

Desde as primeiras *startups* a relação entre empresa e universidade é estreita, já que foi ao redor da Stanford University que este modelo de empresa começou a se disseminar, algo que ocorre ainda hoje. Essa relação é importante para as *startups*, pois a universidade pode capacitar pessoal para atuar nelas e fornecer capital intelectual mediante suas linhas de pesquisa, algo essencial para ajudar a atender a demanda por inovações que as *startups* têm.

Junqueira⁶ aponta também que, por natureza, as instituições de ensino superior têm a vanguarda na descoberta por novas soluções que mais tarde se integram à vida das pessoas e, ao manter contato próximo, as *startups* podem ajudá-las a resolver os problemas mais diversos e explorar seu potencial comercial a partir de sua capacidade de pesquisa e teste prático. É importante lembrar também que a proximidade da relação *startup*-universidade é quase que intrínseca, uma vez que muitos dos empreendedores desenvolvem seus projetos de empresa ainda durante o período de estudos na universidade, e a criação da *startup* é apenas o passo seguinte, muitas vezes se originando de projetos de pesquisa da graduação.

A parceria entre a universidade e a *startup* é interessante também para os universitários, que podem manter contato com o mercado através dessas empresas ainda durante os estudos, o que enriquece seu aprendizado. É vantajoso por proporcionar novas perspectivas de carreira, na medida em que mostra aos alunos seu potencial de geração de novos negócios. Ainda nessa linha de raciocínio, a parceria é boa porque as *startups* ajudam na criação de novos empregos. Ela é capaz de absorver alunos recém-inseridos no mercado à medida que cresce, oferecendo-lhes oportunidades de carreira ao mesmo tempo em que supre demandas por pessoal capacitado, como sugere Junqueira⁷.

⁶ Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI329769-17180,00-PASSOS+PARA+CRIAR+UMA+ECOSSISTEMA+PROPICIO+PARA+STARTUPS.html>> Acesso em 25 ago 2014.

⁷ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-encontrar-um-bom-desenvolvedor-para-sua-empresa>> Acesso em 25 ago 2014.

Há diversos integrantes que podem compor o ecossistema *startup* e cada um destes tem seu próprio papel a desempenhar em prol do ecossistema. Os fatores internos e externos, conforme Marmer, Herrman e Berman (2012), são determinantes e o influenciam diretamente, tornando-o único, assim como a capacidade de adaptação às diferentes circunstâncias do ecossistema. Para isso é preciso ter uma estrutura bem planejada e fontes de recursos que garantam a sustentabilidade do negócio superando as adversidades. Enfim, é muito importante pensar neste conjunto híbrido que são os ecossistemas como solução para ampliar o impacto das *startups* na sociedade, uma vez que são ambientes propícios para o progresso dessas.

2.4 As *startups* e seus modelos de negócio

Existem diversas metodologias para a criação de um modelo de negócios e cada tipo de empresa deve encontrar o que mais lhe adequa. Para isso, é necessário levar em conta diversos fatores, como mercado, orçamento da empresa, clientes, produto ou serviço, entre outros fatores que pesam na hora de definir a melhor estratégia para atingir o sucesso empresarial. No caso das *startups* isso não é diferente e ela deve encontrar o modelo de negócios que é mais orientado para suas necessidades.

Ao longo dos anos surgiram metodologias específicas direcionadas para *startups* que buscam fornecer uma base promissora para o desenvolvimento de seus negócios refletindo as tendências mercadológicas de cada época. Essas metodologias possuem focos específicos, mas não necessariamente se excluem, sendo possível mesclar elementos de várias delas para criar um modelo de negócios mais adaptado a cada *startup*. De modo geral, os métodos e procedimentos de maior proeminência entre as *startups* são: Blue Ocean Strategy; Business Model Canvas; *Customer Development Model*; *Design Thinking*; e *Lean Startup*, os quais são comentados a seguir:

- A *Blue Ocean Strategy* ou BOS, como é reconhecida, é o resultado de um estudo que durou cerca de uma década e analisou as ações estratégicas de mais de trinta indústrias por mais de cem anos (1880-2000). Ela não

busca superar o desempenho das empresas do mercado, mas sim criar um novo mercado, tornando assim a competição irrelevante. Busca tanto a diferenciação quanto o baixo custo como fatores que ajudarão a atingir este objetivo. Ao contrário do conceito de que a inovação é um processo aleatório ou experimental, a BOS procura criar metodologia e processos sistemáticos e replicáveis para impulsioná-la. Deste modo, ela prega uma teoria estratégica reconstrucionista, na qual a estratégia molda a cultura e não o contrário, como é comum encontrar no mercado. Esta estratégia é construída sobre três pontos principais: inovação de valor, liderança de ponto de inflexão e processo justo. A BOS envolve tanto a formulação quanto a execução da estratégia e necessita que a organização desenvolva e alinhe as três proposições estratégicas, que são proposição de valor, proposição de lucro e proposição de pessoas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

- O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gestão estratégica e empresarial que permite que o empreendedor descreva, projete, invente e pivote⁸ seu modelo de negócio. Trata-se de uma espécie de mapa visual no qual são projetadas as propostas de valor, infraestrutura, clientes e finanças da empresa, cada qual com seus subtópicos, de modo a abranger todas as atividades necessárias para seu desenvolvimento. Sua flexibilidade tem permitido que ele seja amplamente utilizado e modificado de acordo com as necessidades das *startups*, caracterizando-o como o modelo mais adaptado à este tipo de organização e dando origem a versões de negócios focados em nichos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
- *Customer Development Model* é uma metodologia para a construção da *startup* cujo foco principal é dinamizar os processos de aprendizado e evolução da empresa. Ela assume que uma *startup* é uma empresa em fase embrionária cujo objetivo é testar sua ideia de negócio. Então os processos iniciais são centrados na validação de sua ideia, descobrindo se

⁸ Pivotar, termo usado pelas *startups*, derivado do inglês *to pivot* ("mudar" ou "girar") que designa uma mudança radical no rumo do negócio.

o produto realmente é o que o público deseja e se há mercado para ela. Para isso, o *Customer Development Model* preconiza que é necessário diminuir os intervalos entre estas fases de teste, disponibilizando logo seus produtos para analisar a reação do mercado e verificar se é o caso de prosseguir ou reformular a ideia inicial. Segundo esta metodologia, até atingir a maturidade, a *startup* vai passar várias vezes por esse período de testes até encontrar seu mercado. Portanto não há necessidade de começar a construção de uma empresa complexa (equipes de marketing, vendas, etc) se ainda não há garantias de que o negócio irá progredir. Os testes e análises devem inclusive possibilitar uma mudança de mentalidade, que entenda o fracasso como normal e parte do aprendizado e não como indicativo de que a ideia de negócio deve ser abandonada. É um processo de adequação (BLANK, 2007).

- O *Design Thinking* busca combinar a empatia pelo contexto de um problema com a criatividade na geração de soluções tentando racionalmente analisar e buscar saídas originais e adequadas. A premissa desta metodologia é conhecer como designers abordam problemas e também seus métodos para idealizar e executar soluções. Depois aplicar estes métodos nos negócios para melhorar os processos de resolução de problemas e levar a inovação ao nível mais alto no ambiente empresarial, para que assim seja possível combinar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente mais praticável e também viável como estratégia de negócio (VIANNA et al, 2012).
- *Lean Startup* é um processo que prioriza a fase de validação do produto de uma *startup*. Para tanto, o produto deve ser colocado à disponibilidade do público o quanto antes e ser monitorado constantemente em relação a reação e opinião dos consumidores. Este *feedback* fornecerá as informações necessárias para formatar o produto de acordo com a demanda de mercado. Ao contrário do modelo tradicional de desenvolvimento de produtos, no qual ele é aperfeiçoado ao máximo antes de ser lançado, tornando todo o processo mais caro e demorado, o modelo de *Lean Startup* procura lançar o produto em suas fases ainda iniciais e a

partir disso, evolui-lo de acordo com seus usuários, diminuindo os custos do processo e aumentando as chances de sucesso, uma vez que o produto final estará totalmente adaptado às demandas dos consumidores (RIES, 2012).

Apesar deste vasto número de métodos, o que mais tem se destacado no cenário atual é o *Business Model Canvas*, pois tem se mostrado muito útil como meio de validar uma nova proposta de negócio, além de ser bem adaptado para atender às exigências gerenciais de empreendedores de *startup* devido a seu formato flexível e abrangente. Ao mesmo tempo busca elucidar todos os campos no qual o empreendedor deve realizar seus esforços, fornecendo assim uma visão holística do negócio e de sua inserção no mercado. Devido a estes fatores, somado ao fato de que sua flexibilidade permite a fusão com demais metodologias, o *Business Model Canvas* foi escolhido para ser a metodologia base para a criação do modelo de negócios da *startup* objeto de estudo deste trabalho e será, portanto, mais profundamente abordado no capítulo subsequente.

3 A CRIAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

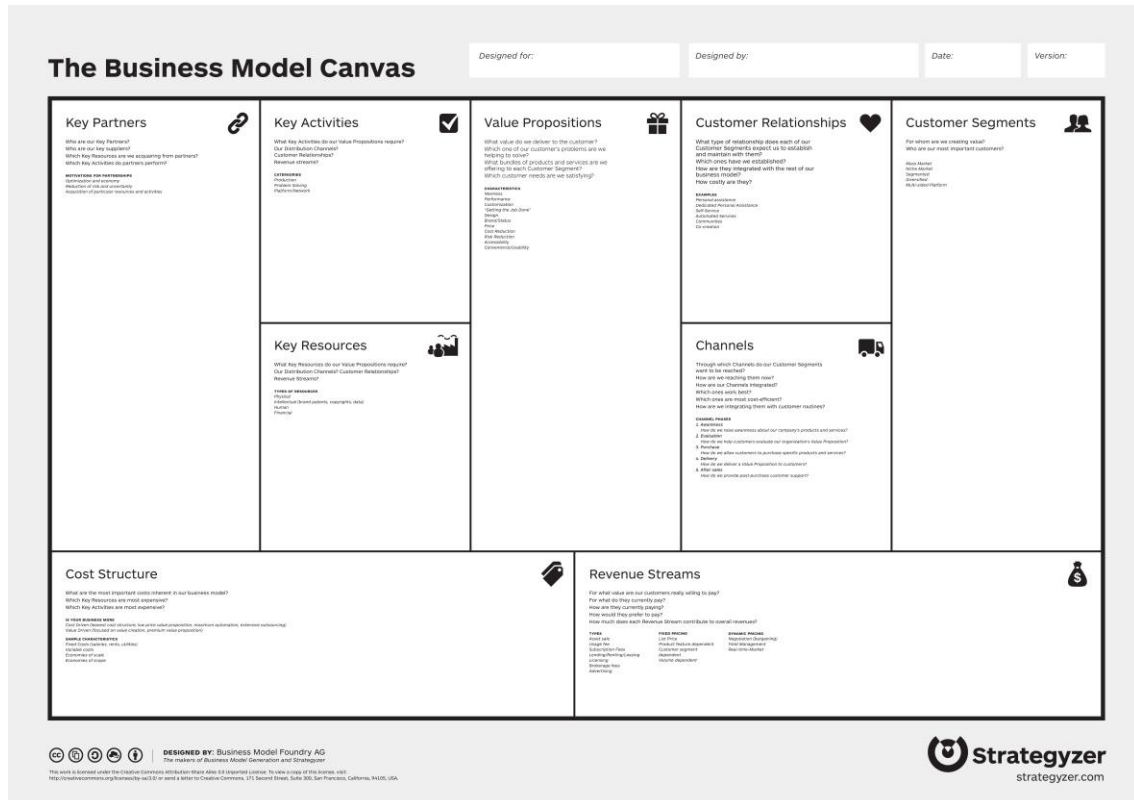
O modelo *Business Model Canvas* como ferramenta de análise e gestão de negócios foi criado por Alexander Osterwalder em 2004. O objetivo do Canvas é ajudar a criar um modelo de negócios cujo “conceito seja simples, relevante e intuitivamente inteligível sem simplificar demais as complexidades de como as empresas funcionam” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 15).

O Canvas se tornou amplamente utilizado e difundido, pois apresenta ampla utilidade para descrever e manipular novos modelos de negócios e permite uma visão abrangente do modelo, ao submetê-lo às principais atividades que devem ser exercidas por uma organização. Assim, possibilita que o empreendedor obtenha uma análise elucidada sobre o que funciona ou não, ou ainda o que precisa ser modificado em sua proposta de negócios.

3.1 Os *building blocks* do Canvas

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócios pode ser descrito a partir de nove campos (ou *building blocks*, na obra original em inglês) as quais compreendem as atividades fundamentais para sua formulação, que são: *Customer Segments* (segmentos de clientes), *Customer Relationships* (relacionamento com o cliente), *Channels* (canais), *Value Propositions* (proposta de valor), *Key Activities* (atividades-chave), *Key Resources* (recursos-chave), *Key Partners* (parcerias-chave), *Cost Structure* (estrutura de custos) e *Revenue Streams* (fontes de receita). Estes nove *building blocks* cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Na figura 2 vemos o diagrama do *Business Model Canvas* e seus *building blocks*:

Figura 2: Modelo Business Model Canvas



Fonte: Business Model Generation. Disponível em:

<<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>> Acesso em: 01 out 2014.

Para Osterwalder e Pigneur (2010, p. 15), “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. E para melhor entender o funcionamento do Canvas e o objetivo de seus *building blocks*, assim como sua aplicação para as organizações, se faz necessário abordá-los particularmente para entender suas funções na formulação de um modelo de negócios.

3.1.1 Clientes: *Customer Segments*, *Channels* e *Customer Relationships*

Os clientes são o centro de qualquer modelo de negócios. Eles são responsáveis pelo funcionamento de toda estrutura empresarial. Sem clientes, não há como a empresa sobreviver no mercado. Desta forma, é do interesse de qualquer organização identificá-los e defini-los para, a partir disso, desenvolver

uma estratégia eficaz para conquistá-los e retê-los, oferecendo um serviço ou produto mais adequado às suas necessidades e, com isso, estruturar um modelo de negócios de sucesso. A melhor maneira para realizar esta tarefa de identificação do público-alvo é distinguir o segmento de clientes que ela atende, os quais influenciam diretamente na proposta de valor a ser apresentada pela organização. Os clientes de uma empresa podem ser categorizados segundo vários fatores e um deles é a sua abrangência no mercado, como vemos a seguir:

- *Mercado de massa* – refere-se a um grande grupo de clientes que apresentam necessidades e problemas similares, não exigindo diferenciação de sua proposta de valor, canais de distribuição ou de relacionamento por parte da organização.
- *Mercado de nicho*: é um grupo restrito de clientes que possuem problemas e necessidades específicas, exigindo que a empresa apresente soluções adaptadas exclusivamente às suas demandas.
- *Segmentado*: são grupos de clientes que possuem demandas um pouco diferentes entre si, mas que ainda assim, não exigem produtos ou serviços completamente distintos. Essa diferenciação requisitada para suas necessidades especiais pode alterar a proposta de valor, os canais de distribuição e relacionamento e as fontes de receitas da empresa.
- *Diversificado*: referem-se a clientes ou grupos não relacionados entre si e que apresentam necessidades completamente distintas, alterando assim a proposta de valor da empresa.
- *Plataforma multilateral ou mercados multilaterais*: são dois ou mais grupos de clientes interdependentes, porém necessário para que o modelo de negócios da empresa funcione.

Para Osterwalder e Pigneur (2010) existem algumas peculiaridades com relação aos clientes de uma organização que indicam o segmento de mercado atendido por ela. Por exemplo, o fato dos clientes requererem ofertas diferentes, segundo suas necessidades, se são alcançados a partir de distintos canais de distribuição, se exigem tipos de relacionamento diversos, se possuem rentabilidade muito distintas, ou ainda se desejam pagar por aspectos díspares de uma oferta. Estas especificidades ajudam a empresa a entender quem ela está

atendendo, qual é seu segmento de clientes e a melhor maneira de fazer este relacionamento, o que irá afetar os outros *building blocks* de seu Canvas e influenciará toda a construção de seu modelo de negócios. Neste sentido, um dos *building blocks* mais influenciados é o relacionado aos canais, pois faz a ligação entre o cliente e a oferta ou proposta de valor da organização.

Canais dizem respeito a uma variedade de coisas, como comunicação, distribuição e vendas. Ou seja, eles são o ponto de contato entre cliente e empresa e, como tal, possuem diversas funções que vão desde sensibilizá-los sobre seus produtos e serviços até fornecer suporte pós-venda, passando por pontos como ajudar clientes a avaliar a proposta de valor da empresa e permitir a compra de seus produtos e serviços.

Por sua abrangência e responsabilidades neste processo, os canais podem ser divididos em cinco fases, conforme os autores Osterwalder e Pigneur (2010): *Awareness* (consciência), *Evaluation* (avaliação), *Purchase* (compra), *Delivery* (entrega) e *After sales* (pós-venda). Cada canal pode cobrir uma ou todas estas fases e o objetivo da empresa deve ser encontrar a melhor maneira de satisfazer seu cliente através da combinação de canais diretos e indiretos, ou ainda dos canais próprios e de parceiros. A organização deve estabelecer os canais pelos quais seus clientes serão alcançados e buscar integrá-los para o melhor desempenho e atendimento, fatores cruciais para trazer uma proposta de valor ao mercado de forma bem-sucedida.

Por fim, temos o relacionamento com o cliente, muito importante e que envolve várias tipologias, segundo os objetivos pretendidos. Depende da finalidade: se é conquistá-los, retê-los ou então se queremos aumentar a rentabilidade da empresa. Para cada um dos objetivos é possível dispor um modelo de relacionamento, os quais podem ser personalizados ou automatizados, conforme listados a seguir:

- *Assistência pessoal*: é o relacionamento baseado em interação humana, na qual os clientes podem se comunicar com um representante da empresa.
- *Assistência pessoal dedicada*: é quando o cliente tem à disposição um atendente exclusivo designado pela empresa, o que costuma ocorrer após

um longo período de contato e representa o mais profundo tipo de relacionamento entre cliente e empresa.

- *Autosserviço*: ocorre quando a empresa possibilita os meios necessários para que o cliente possa usufruir do produto ou serviço, mas não mantém nenhum contato direto com ele.
- *Serviços automatizados*: é uma mistura entre autosserviço e processos automatizados, onde o serviço automatizado pode reconhecer o cliente individualmente e fornecer informações específicas para ele.
- *Comunidades*: refere-se ao espaço que a empresa cria, geralmente online, para ter maior envolvimento com seus clientes e facilitar as conexões, permitindo que usuários troquem conhecimentos e experiências sobre o produto ou serviço e se ajudem, além de fornecer informações aos clientes e possibilitar o melhor entendimento da empresa sobre seu público.
- *Co-criação*: ocorre quando a empresa procura co-criar valor junto com seu cliente, engajando-o na criação de novos produtos ou conteúdo e, assim, ampliando a tradicional relação cliente-empresa.

Em resumo, no modelo Canvas, estes três *building blocks* (segmentos de clientes, canais e relacionamento com o cliente) buscam ajudar a definir o público-alvo da empresa, os meios mais adequados para contatá-los e os modos de manter e estreitar esta relação cliente-empresa.

3.1.2 Oferta: *Value Proposition*

A proposta ou oferta de valor é o conjunto de produtos e serviços oferecidos por uma empresa que resolvem problemas ou satisfazem necessidades dos clientes e, por fim, vão fazer com que esta seja escolhida em detrimento de outra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Cada oferta de valor consiste de um pacote de produtos ou serviços focado em determinado segmento de cliente, ou seja, representa os benefícios e vantagens oferecidos a um público por uma determinada empresa. A oferta de valor pode se distinguir das demais no mercado através de diferentes

características, quantitativas ou qualitativas, que irão se tornar o diferencial de determinada empresa. Estas podem ser:

- *Novidade*: quando a oferta de valor atende a um novo conjunto de demandas dos clientes, despercebida por eles antes, pois não havia nada semelhante no mercado.
- *Desempenho*: ocorre quando a oferta de valor melhora o desempenho de um produto ou serviço, contudo este atributo de diferenciação pode apresentar barreiras devido a limitações técnicas ou tecnológicas do próprio produto ou serviço, isto é, não há muito o que ser melhorado com relação ao seu desempenho.
- *Customização*: é a oferta de valor através da personalização do produto ou serviço para um segmento de cliente específico e busca oferecer esta customização, aproveitando-se da economia de escala.
- *“Getting the job done”* (“tendo o trabalho feito”): é quando é criado valor ao cliente por ajudá-lo a ter certas tarefas feitas, ou seja, fazer com que o cliente não tenha que se preocupar com elas e possa focar seu tempo em coisas que sejam mais importantes para ele.
- *Design*: especialmente importante nas indústrias de eletrônicos e da moda, é, ao mesmo tempo, algo difícil de mensurar, mas também importante para a oferta de valor, podendo ser o diferencial de mercado.
- *Marca/status*: ocorre em casos no qual o cliente encontra valor na oferta simplesmente pela marca que ela ostenta, criando assim um valor percebido por parte do público, para aquela marca.
- *Preço*: uma das características mais apreendida e analisada por clientes. Pode inclusive ser um fator de distinção em relação aos produtos e serviços similares no mercado por um preço menor.
- *Redução de custos*: é quando a oferta de valor ajuda os clientes a reduzirem custos.
- *Redução de riscos*: acontece quando a empresa diminui riscos relativos à compra de produtos ou serviços, gerando valor percebido pelos seus clientes.

- *Acessibilidade*: ocorre em casos nos quais uma empresa disponibiliza produtos ou serviços para clientes que antes não tinham acesso a eles, o que pode ser resultado de um novo modelo de negócios, nova tecnologia ou ambos.
- *Conveniência/usabilidade*: é quando uma empresa torna seus produtos ou serviços mais convenientes ou fáceis de usar, gerando assim valor ao seu cliente.

Como dito, os autores demonstram que há diversas maneiras para que uma empresa busque se destacar no mercado a partir da oferta de produtos ou serviços que trazem valor ao seu segmento de clientes, algo essencial na elaboração e êxito de um modelo de negócios.

3.1.3 Infraestrutura: *Key Resources, Key Activities e Key Partnerships*

Uma necessidade recorrente para qualquer modelo de negócios, segundo apontam Osterwalder e Pigneur (2010), são os recursos-chave. Aqueles recursos que podem ser financeiros, humanos, intelectuais ou físicos e permitem que a empresa cumpra aquilo à que se propôs. Uma empresa com recursos apropriados pode criar sua oferta de valor, estabelecer relacionamentos com seu público e atingir mercados. A seguir categoriza-se cada tipo de recurso (físico, intelectual, humano ou financeiro) atentando-se para sua influência no modelo de negócios de uma empresa:

- *Recurso físico*: são aqueles ativos como instalações, prédios, maquinário, sistemas, veículos e rede de distribuição.
- *Recurso intelectual*: diz respeito aos recursos intangíveis, como conhecimento, patentes e *copyrights*, base de dados e parcerias, por exemplo. Estes são mais difíceis de serem desenvolvidos, porém quando obtidos se convertem em importante componente para o sucesso empresarial.
- *Recurso humano*: toda e qualquer organização necessita deste tipo de recurso, porém determinados setores, ou empresas, como as indústrias

criativas, têm uma demanda maior por pessoas, que se tornam fator crucial para o sucesso do negócio.

- *Recurso financeiro*: alguns modelos de negócios exigem recursos financeiros como forma de alavancar o modelo como um todo, como em casos nos quais as empresas oferecem ações para conseguir a contratação de funcionários-chave.

Vê-se, portanto que diferentes recursos serão necessários para distintos modelos de negócios e nem sempre estes pertencem à própria empresa, pois em alguns casos podem ser conseguidos com parceiros ou até mesmo alugados. E assim como acontece com os recursos, todo modelo de negócios requer de um conjunto de ações que são primordiais para o desenvolvimento e sucesso da empresa. Essas são as atividades-chave, que desempenham várias funções em diversos âmbitos do negócio e podem ser agrupadas da seguinte maneira:

- *Produção*: são aquelas atividades que envolvem projetar, fazer e disponibilizar ao segmento de clientes da organização um produto ou serviço de qualidade.
- *Solução de problemas*: tem a ver com a criação de novas soluções para problemas específicos dos clientes da empresa. Os modelos de negócios baseados nesta atividade exigem constante treinamento e gestão do conhecimento.
- *Plataforma/rede*: atividades-chave relacionadas com gestão e promoção de plataforma e também em prover serviços são as mais comuns em modelos de negócios. Neste caso, sites de *e-commerce*, acesso as redes, softwares e marcas podem funcionar como plataformas do modelo de negócios.

Completando os *building blocks* que envolvem a parte de infraestrutura, temos as parcerias-chave, que envolvem os fornecedores e parceiros necessários para fazer o modelo de negócios funcionar.

As parcerias por inúmeras razões estão se tornando cada vez mais a base para o sucesso de vários modelos de negócios, as quais podem ser classificadas em três principais motivações para sua criação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- *Otimização e economia de escala:* as parcerias desta natureza geralmente são formadas com o objetivo de reduzir custos e podem envolver terceirização ou compartilhamento de infraestrutura. Se inclui aqui a forma mais básica de parceria, voltada para a otimização da alocação de recursos e atividades, uma vez que não é viável uma organização controlar sozinha todos os recursos.
- *Redução de riscos e incertezas:* são aquelas parcerias que ajudam a minimizar riscos em um ambiente competitivo e podem incluir até mesmo a aliança entre empresas rivais com o intuito diminuir as incertezas para ambas no mercado.
- *Aquisição de recursos e atividades:* empresas ampliam sua capacidade através de parcerias estratégicas com outras para fornecer recursos ou executar determinadas atividades, que podem ser desde algo como aquisição de conhecimento até acesso a clientes.

Deste modo, percebe-se que as parcerias-chave podem se distinguir em quatro diferentes tipos, segundo os autores: alianças estratégicas entre não-competidores; coopetição (parcerias estratégicas entre competidores); empreendimento conjunto para o desenvolvimento de novos negócios; e relacionamento comprador-fornecedor para garantir suprimentos.

E, ainda, observa-se que a infraestrutura de um plano de negócios possui diversas particularidades que diferem entre um modelo e outro, entre uma empresa e outra. A busca de recursos, atividades e parcerias são essenciais para o êxito de qualquer organização e o empreendedor deve ser capaz de definir a melhor forma de conseguir os itens-chave com vistas ao sucesso de seu negócio.

3.1.4 Finanças: *Revenue Streams* e *Cost Structure*

O *building block* relativo a fontes de receita diz respeito ao recurso financeiro gerado pela empresa a partir de cada segmento de cliente atendido por ela. Osterwalder e Pigneur (2010) explicam que há dois formatos de fontes de receitas encontrados em modelos de negócios: a *receita única* - referente ao pagamento do cliente pelo produto ou serviço em uma só vez, e a *receita*

recorrente proveniente de pagamentos do cliente por um suporte pós-venda, cuja fonte é recorrente: paga mais de uma vez.

Há, ainda, diversas formas de se gerar receita para a empresa, que são:

- *Venda de recursos*: que ocorre pela venda de um produto físico e é o jeito mais comum e reconhecido de se criar receita.
- *Taxa de uso*: é gerado através do uso de um serviço pelo cliente, que quanto mais é utilizado, mais ele pagará.
- *Taxa de assinatura*: ocorre pela venda do acesso contínuo a um serviço.
- *Empréstimo/aluguel/leasing*: quando a empresa cede ao cliente o direito de uso sobre algum recurso por um determinado período, garantindo receitas recorrentes para a empresa e a facilidade, por parte do cliente, de não ter que arcar com os custos de propriedade do recurso arrendado.
- *Licenciamento*: a empresa concede direito de uso sobre uma propriedade intelectual protegida mediante uma taxa, permitindo aos licenciados usar livremente a propriedade em questão.
- *Taxa de corretagem*: provém de serviços intermediados por uma empresa, mas que não necessariamente a tenha envolvido diretamente. Um exemplo deste tipo de fonte de receita é o modo como atuam as bandeiras de cartão de crédito, que cobram uma porcentagem sobre toda transação efetuada com seus cartões.
- *Anúncios*: esta receita é gerada por uma empresa ao anunciar produtos, serviços ou marcas em seu próprio produto ou serviço, como ocorre em sites de compartilhamento de vídeos, por exemplo.

Outro fator importante a se atentar quando se trata sobre fontes de receitas é o mecanismo de precificação, pois ele pode fazer grande diferença quando se trata de receita gerada. Existem, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), dois tipos de mecanismo de precificação, que são preço fixo e preço dinâmico. A diferença entre os dois mecanismos pode ser conferida na figura 3.

Figura 3: Mecanismos de precificação

Precificação Fixa (Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas)		Precificação Dinâmica (Os preços mudam com base nas condições do mercado)	
Preço de Lista	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais	Negociação	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação
Dependente da característica do produto	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor	Gerenciamento de produção	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas)
Dependente dos segmentos de clientes	O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes	Mercado em tempo real	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda
Dependente do volume	O preço fica em função da quantidade comprada	Leilões	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2010)

Ainda no campo das finanças, o outro elemento contemplado pelo *Business Model Canvas* é referente à estrutura de custos. Toda operação executada por uma empresa, isto é, no caso do Canvas, todos os itens relacionados a clientes, oferta e infraestrutura, geram um custo e a estrutura do método busca descrever tudo que envolve as despesas da organização.

Na estrutura de custos, há dois modelos dentre os quais empreendedores devem escolher a que melhor atende as necessidades de seu modelo de negócios: direcionados pelos custos ou direcionados pelo valor. O modelo direcionado pelos custos visa diminuir o máximo possível os custos de operação da empresa para entregar uma oferta de valor mais barata, o que será sua vantagem competitiva no mercado. Já o modelo direcionado pelo valor tem maior foco na exclusividade e qualidade do produto ou serviço entregue ao cliente, fazendo com que o controle de custos seja menos rigoroso do que no modelo anterior (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Além destas duas categorias, a estrutura de custos apresenta ainda as seguintes modalidades:

- *Custos fixos*: são os custos que independentemente do volume de produção permanecem os mesmos, como é o caso dos salários.

- *Custos variáveis*: são os que variam de acordo com a produção de bens e serviços da empresa.
- *Economias de escala*: refere-se à proporcionalidade, ou seja, conforme maior é o tamanho da empresa e sua demanda por suprimentos, menor será o preço unitário pago por ela por esses suprimentos.
- *Economias de escopo*: é em relação ao número de operações da empresa, quanto maior mais abrangente pode ser a área de atuação de suas equipes, que passam a atender diversos produtos da organização.

Para os autores, uma empresa deve buscar reduzir sempre que possível seus custos, pois dependendo do modelo de negócios da organização, isto pode ser um fator preponderante para seu sucesso. De qualquer forma, tanto a estrutura de custos quanto as fontes de receitas são elementos capitais na elaboração de um plano de negócios e não devem nunca ser perdidos de vista ou terem sua importância negligenciada.

3.2 As relações públicas no processo estratégico de uma *startup*

O processo de elaboração e planejamento de um plano de negócios para uma nova *startup* exige visão estratégica e capacidade de articular adequadamente todos os processos necessários para sua execução. Ao mesmo tempo, as relações públicas constantemente são referidas como um processo de nível estratégico nas organizações - como apontado pela Associação Internacional de Relações Públicas (IPRA), pela Sociedade Americana de Relações Públicas (PRSA) e a Associação Internacional de Comunicadores de Negócios (IABC) -, nas quais todo o planejamento da comunicação deve ser pensado de forma sistêmica e holística, integrando todos os setores e ações da organização. Desse modo, podemos ver uma relação entre as duas atividades, o que qualifica o relações-públicas como um profissional capacitado para atuar na formulação e na execução do planejamento de uma *startup*.

Por entender os interesses de diferentes públicos, os líderes de relações públicas podem ajudar as organizações a definir políticas e fazer planos estratégicos, estabelecer filosofias, atingir objetivos, se adaptar a

mudanças no ambiente e competir com sucesso nos mercados atuais (LATTIMORE et al., 2012, p. 31).

O trecho supracitado exprime as atividades em que o profissional de relações públicas pode contribuir, as quais também se mostram de grande importância, senão essenciais, para uma organização em estágio inicial, como é o caso de uma *startup*. Itens como definição de planos estratégicos e estabelecimento de filosofias são primordiais a qualquer empresa buscando se consolidar, e capacidade de adaptação a mudanças está na gênese do modelo de negócio *startup*.

Assim, como ilustrado por Lattimore et al. (2012), podemos perceber que o relações-públicas, mais do que apenas um profissional encarregado de pensar na comunicação da organização onde atua, desenvolve também uma visão estratégica apurada a fim de correlacionar dados e ações para um melhor processo de tomada de decisão. Estas mesmas habilidades podem ser muito bem aplicadas e aproveitadas no contexto das *startups*, onde a necessidade de processamento de informações sobrepostas ao modelo de negócios e ao ambiente mercadológico no qual a nova empresa se insere demanda um profissional capacitado para lidar com estas complexidades, como é o caso do relações-públicas.

Grunig, Ferrari e França corroboram com essa ideia quando elucidam o papel das relações públicas estratégicas:

Relações públicas estratégicas se iniciam com a análise do ambiente, isto é, com o desenvolvimento de pesquisa estruturada especificamente para identificar *stakeholders*, públicos específicos, problemas e assuntos emergentes (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p.86).

Este processo das relações públicas apontado pelos autores mostra-se também de enorme utilidade quando se trata do processo de estruturação de um novo negócio. Tais funções exercidas pelo relações-públicas cobrem as principais demandas de informações requeridas pelo *Business Model Canvas* e seus *building blocks* para a formulação de um plano de negócios, mostrando-se, portanto, de fundamental importância para a base de uma *startup*.

Para além disso, temos que o processo administrativo é, em essência, um processo comunicacional. Ora, administrar uma organização consiste em gerenciar de modo planejado os diversos públicos e interesses que em seu contexto se inserem, e as relações públicas podem contribuir neste cenário, como mostra Grunig, Ferrari e França (2011, p. 78): “a Teoria das Relações Públicas auxilia os gestores a compreenderem seu ambiente, uma vez que grande parte do ambiente consiste essencialmente de públicos de interesse que são familiares aos gestores de relações públicas.” Ou seja, a negociação é inerente ao processo de administrar e a sua base e elemento mais fundamental é a comunicação, garantindo, assim, que um profissional desta área esteja qualificado para atuar de modo consistente nos níveis mais estratégicos da estrutura organizacional, como ilustrado pelos autores a seguir:

[...] a contribuição das relações públicas para a gestão estratégica, e consequentemente para a eficácia organizacional, torna-se clara. As relações públicas contribuem para a gestão estratégica ao construir relacionamentos com os públicos que influenciam ou, ao contrário, que por eles são influenciadas; desta feita, os públicos podem apoiá-las ou desviá-las da missão da organização. As organizações planejam programas de relações públicas de forma estratégica. Isso ocorre em termos práticos quando as organizações identificam os públicos que têm poder de limitar ou intensificar a capacidade de realizar sua missão, e quando elaboram programas de comunicação que as auxiliam no gerenciamento de sua interdependência com esses públicos (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 80).

O relações-públicas é um negociador por excelência, tendo esta atividade como cerne de suas funções dentro de seu escopo de atuação. Por extensão, essa sua habilidade também pode ser direcionada para fora do âmbito estritamente auxiliador, como normalmente é observado nas organizações. Enquanto responsável pelo processo de desenvolvimento de uma *startup*, ao invés de agenciar conflitos e interesses entre os públicos e municiar os gestores com o resultado de seu trabalho, o relações-públicas assume o posto de estrategista de fato, responsável por direcionar as ações que a organização deve tomar baseado no seu trabalho inicial, completando assim este ciclo.

Cabe ainda lembrar que funções periodicamente exercidas pelo profissional de relações públicas nas organizações também se encaixam de forma

latente no ambiente de uma *startup*, mesmo que expandindo sua aplicação para além dos setores comunicacionais desta. Dentre estas funções, podemos citar a análise e construção de cenários, identificação e segmentação dos públicos e *stakeholders*, gerenciamento de assuntos emergentes e comunicação de crise, gestão de relacionamentos e reputação, dentre outras atividades atribuídas ao relações-públicas. Todas estas tarefas extrapolam o campo da comunicação e se tornam um diferencial estratégico nas mãos da alta gestão de uma organização. Em se tratando de empresas *startups*, que requerem o menor dispêndio de recursos possível, encurtar esse tempo entre quem gera a informação e quem toma a decisão pode ser um fator decisivo na busca pela conquista de mercados, pois torna todo o processo de gestão mais dinâmico e adaptável, características primordiais no ambiente sempre incerto das *startups*, que lidam constantemente com inovação e abertura de novos mercados.

Mais uma vez, Grunig, Ferrari e França são enfáticos ao salientar esta disparidade entre a contribuição que as relações públicas podem dar à gestão estratégica e a realidade encontrada pelos profissionais nas organizações:

Esse entendimento bitolado e incorreto das relações públicas talvez seja o maior problema que a profissão enfrenta. Em todo o mundo, as relações públicas muito frequentemente são vistas como uma função simbólica, interpretativa, e não como parte da gestão estratégica [...], uma visão da profissão que reduz sua eficácia, tanto para as organizações quanto para os públicos, e limita sua aceitação pela sociedade (GRUNIG; FERRARI, FRANÇA, 2011, p. 116).

Assim, é seguro dizer que o relações-públicas, mais do que habilitado e capaz de executar a função de um executivo de nível estratégico, mostra-se também bastante adaptado ao ambiente de uma empresa *startup* e suas contribuições para tal vão além da simples eficiência organizacional, mas também empoderam a profissão abrem um novo escopo de atuação para o profissional dessa área da comunicação social.

4 APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Como abordado no capítulo anterior, o profissional de relações-públicas é totalmente capacitado para liderar a elaboração do modelo de negócios para uma nova organização, que no caso é uma empresa *startup*. Para ilustrar isto da forma mais clara possível, neste estudo apresenta-se um modelo de negócios a partir do *Business Model Canvas*, salientando, assim, a competência que o profissional de relações públicas tem para lidar com esta função.

4.1 A ideia de negócio

Para exemplificar de forma mais factível o processo de estruturação do plano de negócios de uma nova *startup*, este planeamento será elaborado a partir de uma ideia de serviço.

O serviço em questão é um aplicativo (ou app) para celulares *smartphones*. Trata-se de um serviço que tem como base o conceito de *Location-based Service* (LBS)⁹, mais especificamente um aplicativo que permite ao usuário criar e compartilhar roteiros nas cidades mediante o uso de tecnologia GPS.

4.2 Aplicando a ideia no *Business Model Canvas*

Para desenvolver o modelo de negócios, o conceito do serviço será aplicado ao modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), o *Business Model Canvas*. Isto será feito com a intenção de constatar a viabilidade do projeto e corrigir possíveis equívocos que tenham surgido na fase inicial de incubação da ideia de negócio.

⁹ *Location-based service*, ou serviço baseado em localização, em português, são serviços que usam em tempo real geo-dados de um dispositivo móvel ou *smartphone* para fornecer informação, entretenimento ou segurança. Alguns serviços permitem que os consumidores façam "*check-in*" em restaurantes, cafés, lojas, shows e outros locais ou eventos. Disponível em: <<http://www.businessnewsdaily.com/5386-location-based-services.html>> Acesso em 07 jan 2016.

Com a finalidade de atingir o efeito desejado, a ideia do serviço será submetida aos nove *building blocks* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) para o Canvas com o intento de se estruturar um modelo de negócios verossímil e aplicável.

4.2.1 Clientes

O segmento relacionado a clientes no *Business Model Canvas* é composto por três blocos: *Customer Segments*, *Channels* e *Customer Relationships*, como descrito no capítulo anterior e, agora, abordados mais especificamente.

O segmento de clientes mais condizente com a ideia de negócio, segundo categorizado por Osterwalder e Pigneur (2010) é o grupo dos mercados multilaterais. Eles se adequam melhor à proposta da empresa devido à maneira como este tipo de serviço oferecido pela *startup* é monetizado. O aplicativo contaria com duas bases distintas de usuários: o público geral, composto por qualquer pessoa que tenha um *smartphone* e, portanto, possua acesso ao serviço; e também empresas, que pagariam por anúncios inseridos no aplicativo com a intenção de expandir sua presença online e se tornarem fontes de informação para os usuários. Ao investir no aplicativo, a empresa teria acesso a itens exclusivos, como roteiros patrocinados e destaque dentro do mapa do aplicativo.

Para estabelecer e manter o contato os públicos deste serviço, seja ele um usuário ou uma empresa parceira, a *startup* deve manter como canais as mídias online: páginas e perfis nas mídias sociais, site e blog, além do próprio aplicativo. A opção por estes canais se dá pela relação estabelecida com os usuários do app, uma vez que se trata de um serviço online e, portanto, apenas canais criados por este meio poderiam criar uma relação mais dinâmica entre clientes e empresa, contribuindo assim para um bom desenvolvimento do trabalho tanto das equipes de serviço ao usuário, quanto das de vendas. Através destas plataformas digitais, a *startup* é capaz de atender a todas as necessidades demandadas pela relação usuário-aplicativo: consciência, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Todas estas etapas do processo acontecem de forma virtual, pois como o público-

alvo do serviço é conectado, a forma mais efetiva de despertar sua atenção e interesse é a partir dessas mídias online. Além disso, a manutenção do relacionamento com os usuários também seria mais eficaz pela própria internet, visto que o próprio app pode tornar-se, além de um serviço para o cliente, também seu principal meio de contato, facilitando assim, as outras etapas da relação com o usuário: desde a coleta de *feedback* do serviço para sua constante melhora, até o incentivo para que o usuário crie seu conteúdo no aplicativo, o que seria um pós-venda voltado ao estímulo da co-criação.

Ainda citando a co-criação, esta é a forma escolhida para trabalhar o relacionamento com o cliente. A opção por este modelo se dá pelo modo como o aplicativo funcionará: ele será alimentado com conteúdo pelos próprios usuários. Neste serviço, o cliente terá a possibilidade de construir seus próprios roteiros com base em suas preferências pessoais e depois compartilhá-los, sendo este o cerne dos benefícios oferecidos. Da mesma forma que o usuário comum terá este incentivo para a criação de conteúdo para o app, também as empresas parceiras serão estimuladas a agir desta maneira, criando roteiros e mapas com dicas que possam ser utilizados e compartilhados pelos usuários, estabelecendo-se, assim, como guias práticos que se tornam fonte de consulta pelo público.

Este modelo de co-criação é o mais adaptado para o tipo de negócio proposto devido seu objetivo que é buscar criar valor em conjunto com o usuário do serviço. Para tal, mostra-se de fundamental importância o estímulo à utilização do aplicativo para que as pessoas possam se sentir encorajadas a dividir suas visões sobre uma determinada cidade através de itinerários com as mais diversas temáticas, alimentando então o app de forma sistêmica e sempre expandindo seu banco de dados. A meta desta ação seria transformar o aplicativo em uma espécie de guia prático que dispense a utilização dos obsoletos mapas impressos e permita que as pessoas descubram novos achados em uma região que nenhum outro guia seria capaz de fornecer.

4.2.2 Oferta

Para que um produto ou serviço se destaque e, posteriormente, se mantenha no mercado, ele deve ter algum diferencial. Isto é, ele precisa entregar à seu público algo que seja do interesse deste, resolvendo algum problema, tornando sua vida mais fácil de alguma forma ou qualquer outra qualidade que seja percebida pelos clientes. Para Osterwalder e Pigneur (2010), este diferencial entregue ao público é a proposta de valor do produto e da empresa que o oferece, ou seja, é o núcleo de toda ideia de negócio e fator preponderante para que ela seja bem-sucedida ou não.

No caso do serviço abordado neste estudo, o aplicativo possui alguns atributos que buscam torná-lo relevante para seus segmentos de público e que também alcance evidência no mercado. Para o usuário comum, o aplicativo procura tornar a tarefa de encontrar bons lugares para ir de forma mais simples, o que é reforçado por alguns de seus predicados. Para ilustrar os benefícios do serviço que justifiquem a sua adoção pelo público, vamos utilizar um exemplo: uma família com criança irá viajar nas férias. Com o uso do app, essa família tem todo o planejamento do passeio agrupado em um único serviço que centraliza todas as informações importantes, como direções, sugestões de roteiros para agradar a criança, dicas de lugares a ir e lugares a evitar etc. Desse modo, o aplicativo dispensaria o uso de um número maior de itens que em nada simplificam a vida do usuário, como mapas de estradas, guias de viagem, listas com números importantes, entre outros dispositivos analógicos obsoletos que geram mais estresse do que comodidade.

Este diferencial do aplicativo engloba alguns dos pontos listados por Osterwalder e Pigneur (2010) como características de diferenciação da proposta de valor da ideia de negócio. “*Getting the job done*” é um deles, pois os usuários poderiam usar o app de acordo com seus interesses. Ou seja, ele pode ser usado como um guia em cidades diferentes ou como um modo de descobrir novas coisas para fazer numa cidade conhecida, por exemplo, deixando assim o usuário com mais tempo para focar no que realmente importa pra ele, que é aproveitar seu tempo explorando um lugar, e diminuindo o peso da onerosa tarefa de ficar

planejando rotas e vasculhando por lugares de interesse indicados por publicações muitas vezes desatualizadas.

A conveniência/usabilidade seria outro ponto sensível do serviço, como já demonstrado pelo exemplo dado acima. O aplicativo buscaria simplificar substancialmente o cansativo processo que antecede uma viagem, por exemplo. Além disso, ele também poderia se tornar um guia turístico baseado nos roteiros de diversos usuários, sendo assim um guia sempre atualizado e em constante expansão, dando cada vez mais opções para os usuários do serviço. E ainda teria outro diferencial apontado pelos autores do *Business Model Canvas*: o preço. O aplicativo seria gratuito para o público em geral, isto é, além de tirar a necessidade dos enfadonhos materiais impressos, ainda geraria economia para seus clientes ao dispensar a compra dos citados guias e outros itens comumente vistos como necessários para uma viagem.

Na outra ponta do modelo de negócios, temos as empresas parceiras, que investiriam no app para aumentar sua presença online e também sua aderência entre seus clientes ou consumidores. Para elas, pode-se destacar também a conveniência/usabilidade, uma vez que o app criaria um canal direto para elas se relacionarem com seus públicos, facilitando ações de marketing, por exemplo. Uma empresa poderia, a partir do aplicativo, iniciar uma ação que estimulasse os usuários a utilizá-lo e também divulgar seu produto, serviço ou marca. Nesse contexto, imagine uma cafeteria que ofereça um café gratuito para o usuário que inclui-la em seus roteiros. Isso faria com que aumentasse o número de roteiros em que ela estaria incluída, aumentando também sua evidência e, consequentemente, o número de fregueses.

Outro diferencial da proposta de valor entregue pelo aplicativo para empresas seria a customização, pois ele permitiria várias maneiras para que as organizações exponham suas marcas, como através de roteiros patrocinados ou ações promocionais no próprio aplicativo. Isso faria com que a comunicação empresa-cliente fosse mais direcionada e efetiva, sempre oferecendo a opção que mais se adequar aos interesses da parceira do serviço.

A partir dos pontos abordados, vê-se que o aplicativo buscaria se colocar como uma excelente opção quando se trata de turismo e afins, oferecendo

benefícios tanto para o usuário comum quanto para a empresa que investiria no serviço, como listagem de pontos de interesse e dicas de viagem e lugares, além de permitir a interação direta entre todos estes públicos que envolvem o app.

4.2.3 Infraestrutura

Nesta etapa de elaboração do *Business Model Canvas*, a *startup* deve se atentar aos itens e processos que colocarão a empresa para funcionar, seja viabilizando sua ideia de negócio financeiramente, seja construindo parcerias estratégicas para o modelo de negócio escolhido (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Desse modo, um dos itens a se atentar refere-se aos recursos-chave. Assim, temos o recurso financeiro como um catalisador para dar início às atividades da empresa, pois ele possibilita a contratação de pessoal capacitado e também fornece os recursos necessários para investimentos iniciais em promoção e engajamento em torno do aplicativo. Neste sentido, existem algumas possibilidades viáveis para uma empresa baseada no interior no estado, como editais públicos de incentivo ao desenvolvimento do empreendedorismo por meio de *startups*, como é o caso dos editais do programa Startup Brasil. Outra possibilidade ainda são as linhas de crédito para *startups* que são oferecidas por alguns bancos. Estas são as maneiras mais críveis de conseguir fundos para o investimento inicial demandado por um novo negócio, além dos famigerados investidores anjo ou fundos de investimento. Estes últimos não estão descartados, mas deve-se trabalhar de maneira responsável e sabendo que, no cenário brasileiro, ainda é difícil atrair este capital para o interior. Para viabilizá-los, outras parcerias estratégicas a serem traçadas são com instituições de incentivo ao empreendedorismo, como o Sebrae e o Ciesp, que têm aumentado sistematicamente o incentivo para *startups* através de programas e eventos locais de estímulo à este modelo empresarial.

Outro recurso essencial é o intelectual, pois a partir dele, a empresa garantiria seu maior patrimônio: as patentes e *copyrights* acerca da ideia de negócio, o que garante que o serviço oferecido pela *startup* seja único e dificulte a

entrada de *copycats*¹⁰ no mercado que se aproveitem de um modelo de negócios testado para simplesmente começarem a operar. Além disso, aqui se incluiria também a base de dados, que podemos citar como o núcleo do aplicativo, pois seria através dela que todas as informações de interesse ao usuário e geradas por ele seriam controladas. A base de dados é outro fator diferencial da *startup*, pois a informação está no cerne da ideia do serviço e, sem ela, o app simplesmente não teria como operar. São esses dados gerados que tornariam o aplicativo atrativo para o público e o fariam se destacar no mercado, ou seja, é como se fosse o cérebro que ordena a inteligência coletiva sobre o qual a ideia do negócio opera.

No caso da *startup* objeto de estudo deste trabalho, temos ainda que um dos recursos primordiais é o humano, isto é, profissionais que são competentes para desenvolver o aplicativo em si, tirá-lo do plano das ideias e colocá-lo à disposição de milhões de usuários de *smartphones*. Neste sentido, os profissionais mais habilitados a elencarem o corpo de trabalho da *startup* são programadores e designers, capacitados quando se trata de desenvolvimento de aplicativos. Ficaria a cargo deles pensar na interface e experiência do usuário, assim como também em aspectos mais técnicos, como a melhor forma de organizar as informações dentro do aplicativo e também seu banco de dados.

Isso nos leva ao item seguinte do *Business Model Canvas*, que são as parcerias-chave. Aproveitando do ambiente encontrado em Bauru, uma cidade que conta com uma dezena de organizações de ensino de nível superior, tendo, portanto, uma grande oferta de profissionais qualificados e também um amplo potencial de geração de conhecimento, a *startup* buscaria traçar parcerias estratégicas com essas instituições a fim de construir um ambiente de mútua cooperação, onde ela poderia se beneficiar deste aparato encontrado nas universidades e, em troca, oferecer suporte e financiamento para pesquisas.

¹⁰ É um termo inglês que significa o ato de mimetizar, copiar alguém ou algum comportamento. No contexto do empreendedorismo, podemos dizer que uma empresa que pratica o *copycat* é uma empresa que copia o modelo de negócios de outra, esse caso ocorre quando uma empresa que se destaca no mercado não apresenta proteção intelectual legal, o que acaba por facilitar a cópia dos atributos da mesma. Ocorre mais frequentemente com as *startups*, uma que vez que, o fato de serem em sua maioria inovadoras e estarem ainda testando um modelo de negócios, influencia na decisão de não se preocuparem inicialmente com aspectos de proteção legal. Disponível em: <<http://dinheiroonline.me/o-que-e-copycat/>> Acesso em 13 jan 2016.

Também propiciaria um ambiente de trabalho estimulante para que jovens profissionais entrem em contato com o empreendedorismo e a dinamicidade que compõem o ambiente de uma *startup*, o que seria uma alternativa bastante válida tendo em vista a escassez de estágios e oportunidades de trabalho atrativas na cidade. Com isso, a *startup* agregaria ainda outro valor à comunidade bauruense, que é o estímulo ao desenvolvimento de novos negócios, fortalecendo assim o ecossistema *startup* na região e impulsionando a ideia de transformar Bauru em um polo de novos negócios baseados neste modelo de empresa.

Ainda sobre parcerias-chave para a *startup*, temos também o contato com empresas parceiras, negócios locais ou de rede que possam ajudar a atrair adeptos para o aplicativo. As parcerias com estas empresas são estratégicas, pois elas podem ajudar a dar visibilidade ao aplicativo através de estímulos ao público, como as ações promocionais citadas no subitem sobre a proposta de valor do negócio. Para atrair estas parcerias ainda no estágio inicial da *startup*, ela poderia oferecer benefícios às empresas, como subsídios em divulgação e maior destaque no próprio aplicativo.

Por fim, como outra parceria-chave, temos os potenciais investidores do app. Sejam eles investidores solo, caso de investidores anjo, ou através de grupos de investimentos, representam um importante grupo de interesse para o negócio, não apenas pelo dinheiro investido, mas também pelo papel de consultores que poderiam desempenhar dentro da *startup*, agregando suas experiências à empresa e dando maior respaldo para a tomada de decisões estratégicas com vistas ao sucesso da organização. Além das instituições já citadas, como Sebrae e Ciesp, existem também alguns grupos de *networking* sediados na cidade que poderiam contribuir para o fechamento destas parcerias, atraindo interessados de sua rede de contatos e incluindo a *startup* nesse rol, funcionando como uma espécie de vitrine que poderia alavancar o aplicativo.

No último ponto listado por Osterwalder e Pigneur (2010) para infraestrutura, vemos as atividades-chave a serem executadas pela nova empresa. No caso da *startup* em questão, temos duas principais atividades-chave que precisariam ser realizadas num primeiro momento. A primeira delas é o desenvolvimento do aplicativo em si, pois a tarefa de conseguir parcerias e

recursos fica bastante dificultada sem ter pelo menos um protótipo do produto em mãos. Além do app, é necessário também o desenvolvimento dos canais de comunicação e promoção do serviço, como site e blog. Mediante estes itens, a empresa poderia começar a atrair a atenção e, posteriormente, o engajamento de seu público-alvo para com a ideia de negócio, o que seria de suma importância para já ir testando o que funciona e o que precisa ser modificado da ideia original para atender a demanda de mercado.

Com essas informações iniciais que passam a ser geradas com o desenvolvimento do aplicativo, já seria possível obter um *feedback* para tornar o serviço o mais atrativo possível para o usuário em geral e também para os negócios que possam vir a investir no app. Essas tarefas já se enquadram na segunda atividade-chave que deveria ser trabalhada pela empresa: marketing e vendas. Seria preciso atrair atenção para o serviço e isso deveria ser feito desde os estágios iniciais do negócio, pois isso permitiria o planejamento de estratégias mais adequadas para atrair adeptos do aplicativo e, assim, fazer com que todo o modelo de negócio tenha fundamento e funcione.

4.2.4 Finanças

O último *building block* a ser preenchido no *Business Model Canvas* é o referente às operações financeiras do negócio: as fontes de renda e a estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O planejamento desta parte deve ser efetuado no final da concepção do Canvas, pois necessita de uma visão geral do negócio para ser elaborado de modo mais preciso.

No caso do planejamento da *startup* que é matéria para a construção deste *Business Model Canvas*, começando pelas fontes de renda, podemos esmiuçá-la a partir da observação geral de que o negócio teria o investimento provido pelas empresas que se tornariam parceiras do serviço para promover seus produtos ou serviços.

Na categorização proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), portanto, a empresa teria renda gerada a partir da venda de anúncios, ou seja, empresas pagariam para expor sua marca e criar seus próprios roteiros e ações no app,

engajando consumidores ao criar conteúdo relevante para eles e expondo suas marcas ao mesmo tempo. Este modelo de geração de receita se enquadra como receita recorrente, pois o fluxo de verbas advindas das vendas destes anúncios é contínuo, funcionando como um serviço contratado pelo anunciante. Enquanto a empresa parceira pagasse para criar relevância para sua marca via aplicativo, ela teria acesso a todas as funcionalidades do app desenvolvidas para ajudar na construção de conteúdo e audiência.

Há que se salientar ainda que, como o aplicativo é gratuito para o usuário comum, esta seria a única fonte direta de receita, devendo receber assim atenção especial para garantir que o negócio seja atrativo para outras marcas investirem seus recursos no serviço. Deste modo, a precificação adquire importância especial para fazer com que o app seja escolhido em preferência a outros serviços ou redes sociais que ofereçam proposta semelhante. Neste caso, podemos citar que o aplicativo possuiria precificação fixa, isto é, ele não seria flutuante de acordo com as demandas de mercado. Isso criaria um ambiente onde não haveria reservas no serviço, a fim de que não gere o infortúnio de se ter empresas pagando valores diferentes por um mesmo serviço. Logo, o valor do anúncio seria baseado em variáveis estáticas, tendo preço fixo para o serviço e suporte ao anunciante, sendo voltado para este segmento de clientes para melhor atender suas necessidades orçamentárias e variando exclusivamente de acordo com o pacote de anúncios e funcionalidades adquiridas junto ao serviço.

Quanto à estrutura de custos, o planejamento deveria ser feito tendo em vista que a *startup* ainda é uma microempresa, portanto essa parte teria bastante impacto sobre o desenvolvimento do negócio. Desse modo, deveria-se buscar reduzir os custos para torná-la mais rentável o mais rápido possível, característica inerente ao modelo de negócio das *startups*. Para atingir tal resultado, a empresa seria direcionada pelos custos: o objetivo seria reduzir ao máximo os custos de operação da empresa para que se torne possível oferecer um serviço ainda mais atrativo ao mercado. O que se quer dizer com isso é que, uma vez que a empresa esteja operando com baixa demanda de recursos financeiros, seja possível cobrar um preço menor das empresas anunciantes, fazendo o serviço ganhar preferência e destaque no mercado.

Outra observação a ser feita aqui é que a operação do negócio não deve exigir o dispêndio de muitos recursos. O objetivo seria manter os custos do negócio o mais enxuto possível, tarefa que ficaria facilitada pelo modelo de negócio como um todo.

Por se tratar de um serviço digital, e não físico, seria possível fazer com que sua margem de lucro fosse constantemente expandida. Isso ocorre porque os custos para manter a empresa seriam relativamente constantes e, levando em consideração que se trata de uma microempresa, baixos. Os custos fixos envolveriam gastos com pessoal, isto é, o pagamento de salários e outras despesas voltadas aos recursos humanos da empresa, além do gasto com infraestrutura, como aluguel de espaço de trabalho, contratação de serviços como internet, softwares de gerenciamento de projetos, servidores, entre outros recursos necessários para o bom desenvolvimento do trabalho da equipe.

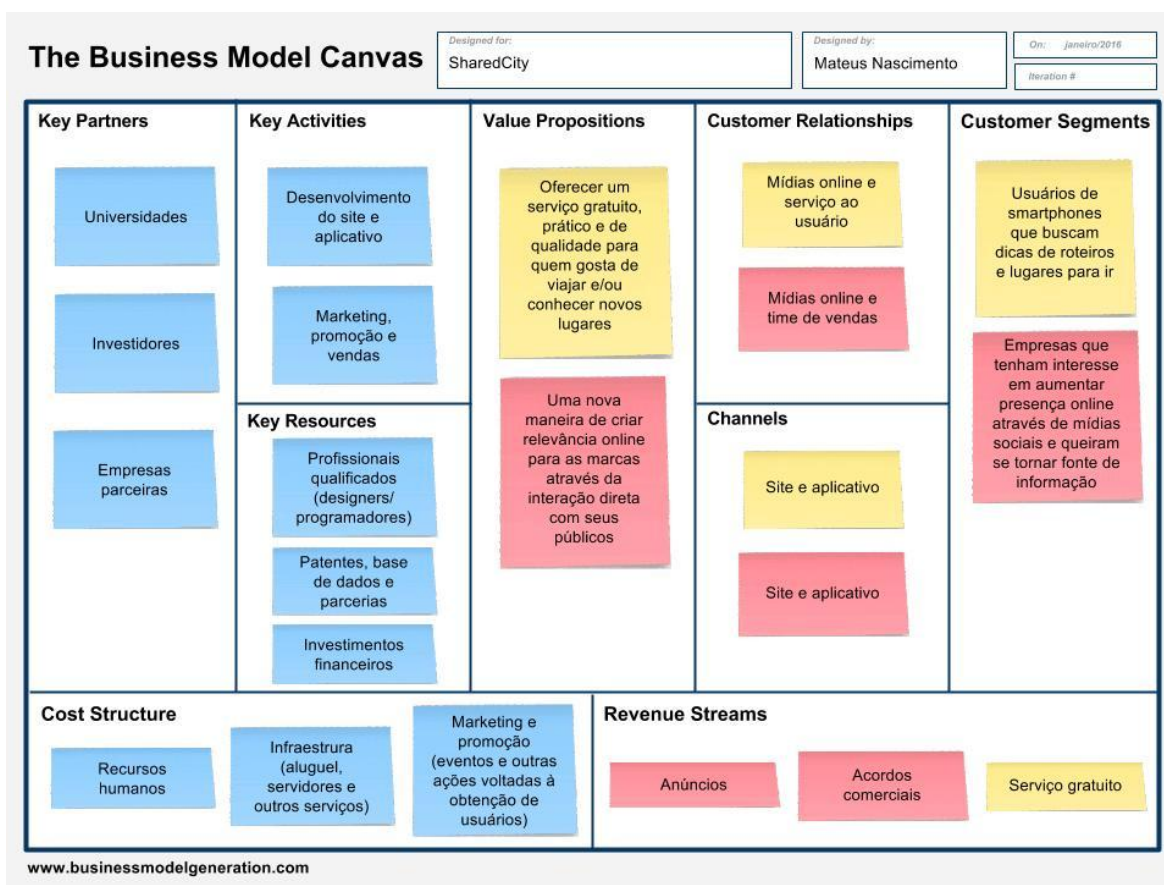
Com relação aos custos variáveis, estes dizem respeito principalmente ao marketing da empresa: o dinheiro que deve ser gasto para promover o aplicativo e atrair usuários. Os gastos aqui seriam voltados para a equipe de vendas, promoção do aplicativo em sites de busca e em sites relacionados com a temática do serviço, eventos, patrocínio, etc.

Porém, analisando toda a estrutura financeira do negócio, observa-se que o custo para criar e manter o aplicativo seria mais ou menos o mesmo se este atendesse a um usuário ou a milhares deles. Portanto, aplica-se uma fórmula simples: quanto mais usuários, mais anunciantes; quanto mais anunciantes, mais receita; quanto mais receita, mais lucro. Esta escalabilidade do modelo de negócio de empresas do tipo *startup* é o que o faz ser cada vez mais comum e difundido no mundo todo e também o que o fez ser escolhido neste caso.

4.3 Visão geral do modelo de negócios

Após a definição dos pontos críticos para a estruturação do modelo de negócios para a ideia de serviço apresentada anteriormente, chegamos ao seguinte modelo de *Business Model Canvas*:

Figura 4: O Business Model Canvas da ideia de negócio



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Como se pode observar, ele busca traçar uma correlação entre todos os pontos cardeais do modelo de negócios, visando atingir uma coerência estratégica que permita que a ideia se desenvolva com sucesso e atinja o mercado de modo planejado. Sem a definição deste modelo, a empresa não teria qualquer tipo de base para se sustentar após o lançamento do produto, talvez não conseguindo chegar sequer a este estágio.

O mercado e a concorrência não permite espaço para aventuras no cenário atual. A incerteza macroeconômica exige ainda mais criatividade, astúcia, solidez e planejamento por parte de quem deseja empreender, e o modelo de empresa *startup* se mostra vigorante nesse ambiente. Nesse modelo, o *Business Model Canvas* se coloca como a metodologia mais adaptada para oferecer uma maneira de se criar uma estrutura concreta, porém flexível, que permita ao responsável

por seu planejamento levar em consideração as flutuações do mercado sem perder o controle do rumo do negócio.

Ainda neste aspecto, temos o profissional de relações públicas, trabalhando com os mesmos princípios e em consonância com o Canvas, analisando o mercado e seus públicos sem desconsiderar o cenário de incertezas que o rodeia. Desse modo, ele é capaz de antever as opções viáveis para o desenvolvimento da ideia de negócio e fazer sua conexão com o ambiente macro de forma mais acertada.

Isso se justifica nas escolhas feitas e ilustradas pela figura 4, onde podemos ver como todas as áreas do *Business Model Canvas* vão se relacionando para criar um esquema coeso para a *startup* e, ainda assim, deixa espaço para decisões estratégicas que se mostrem necessárias durante a implementação do negócio. O objetivo do Canvas nunca foi criar um modelo fechado de empresa, mas sim um guia de onde se possa partir para a execução da ideia de forma mais organizada, e o profissional de relações-públicas se mostra como um profissional altamente capacitado para atuar neste escopo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como dissertado ao longo deste trabalho, pode-se perceber que o modelo de empresa do tipo *startup* não é algo provisório. É um tipo de negócio que já foi testado inúmeras vezes, em diversos ambientes e momentos, se mostrando sempre eficaz quando há a necessidade de se atuar com um planejamento flexível, que permite a iteração¹¹ para se chegar a um modelo de negócios mais adequado para a empresa e mercado. Este modelo já possui relação intrinsecamente ligada com a inovação, pois seu formato e abrangência dão conta de lidar com a falta de garantias proveniente de cada nova ideia de produto ou serviço a ser lançada no mercado.

Como vimos, no cenário das empresas *startup*, para ajudar a diminuir o grau de incertezas e aumentar a probabilidade de sucesso de negócio, surge o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur, o *Business Model Canvas*. Este corrobora com o modo de funcionamento característico das *startups* e permite que empreendedores não fiquem à deriva no turbulento ambiente mercadológico, fornecendo *insights* valiosos sobre o modelo de negócios a que empresa deve se focar. Porém, o *Business Model Canvas*, por si só, não é garantia de sucesso do empreendimento. De fato, pode-se citar dois fatores como determinantes para que a empresa prospere: a ideia por trás de todo o negócio e o responsável pelo seu planejamento.

Como é do conhecimento de muitos, não há como uma organização atingir o sucesso num determinado mercado sem uma base bem construída para dar sustentação ao seu trabalho e desenvolvimento. Este é o motivo pelo qual diversas novas empresas são obrigadas a interromper suas atividades ainda em seu estágio inicial, pois não tem um planejamento. E é neste cenário que entra o relações-públicas. Algumas vezes citado como estrategista da comunicação, na maioria das vezes nem isso é observado e, em muitas organizações, seu papel fica limitado à pesquisas junto ao público e ao trabalho em conjunto com o departamento de marketing para criar ações visando ao aumento das vendas, por

¹¹ Iteração é o processo onde a *startup* valida ou descarta hipóteses importantes sobre o seu produto ou mercado.

exemplo. Mas sua capacidade e formação extrapolam estas atividades e neste estudo procurou-se ilustrar de forma prática – a partir da apresentação de um planejamento para a criação de um modelo de negócio próprio mediante o uso do *Business Model Canvas* – que o relações-públicas é capacitado para ser um empreendedor e também um executivo preparado para tomar decisões estratégicas na organização em que atua.

Munido desta função de empreendedor e aliado às qualificações habituais de sua atividade, o relações-públicas é capaz de liderar o processo de planejamento de um novo negócio de maneira bastante ajustada. Ao longo deste estudo foi possível perceber como competências inerentes à profissão, que inclusive integram a grade curricular do curso de relações públicas, podem contribuir de maneira significativa no processo de elaboração de um modelo de negócios. Observou-se que, sob a gestão de um relações-públicas, o planejamento de uma *startup* não fica carente de pontos que são sensíveis para seu sucesso, como a análise de cenário e o levantamento de públicos de interesse: itens que integram o escopo de trabalho deste profissional.

Fica evidente que as relações públicas não são apenas uma atividade acessória no ambiente organizacional, algo que apenas algumas empresas podem se dar ao luxo. Na realidade, o profissional tem um papel determinante no sucesso do negócio, garantindo liderança do processo de criação e planejamento desta nova empresa.

Deste modo, para finalizar esta reflexão sobre a atuação do relações-públicas no ambiente das empresas *startup*, percebe-se que não apenas o profissional teria proveito da situação ao poder explorar de forma mais acentuada todas as facetas da atividade que exerce, como também a empresa estaria melhor assessorada para obter o sucesso comercial com o apoio e competência deste. Esta relação sinérgica, benéfica para ambos, empresa e profissional, implicaria numa contribuição social a longo prazo, pois fomentaria a economia e a inovação, impulsionando a sociedade para um cenário desejável de desenvolvimento econômico e tecnológico mais democrático e orgânico.

REFERÊNCIAS

BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany**: successful strategies for products that win. 3 ed. Quad/Graphics, 2007.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**: the step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch, Inc., 2012.

BUSINESS INSIDER. There will soon be one smartphone for every five people in the world. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/15-billion-smartphones-in-the-world-22013-2>> Acesso em 14 mai 2014.

BUSINESS NEWS DAILY. Location-based services: definition & examples. Disponível: <<http://www.businessnewsdaily.com/5386-location-based-services.html>> Acesso em 07 jan 2016.

CASSIDY, J. **Dot.con**: the greatest story ever sold. HarperCollins Publishers, Inc., 2002.

CENTRO DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA E CULTURAL DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Ecologia: ecossistema e cadeia alimentar. Disponível em: <<http://educar.sc.usp.br/ciencias/ecologia/ecologia.html>> Acesso em 15 mai 2014.

DOLABELA, F. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FAORO, R. **Os Donos do Poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Globo, 2008.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. 11 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

FELD, B. **Startup Communities**: building an entrepreneurial ecosystem in your city. John Wiley & Sons, Inc., 2012.

FELD, B.; MENDELSON, J. **Venture Deals**: be smarter than your lawyer and venture capitalist. 2 ed. John Wiley & Sons, Inc., 2012.

FERNANDES, F. **A revolução burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Global, 2006.

GITTENS, K. The two best books on the dot-com rush. Disponível em: <<http://kaidez.com/books-dotcom-rush/>> Acesso em 26 ago 2014.

GREEN, J. V. **Entrepreneurship, creativity, and innovation**. College Park: University Maryland, 2014. 9 slides, color. Acompanha texto.

GROMOV, G. Silicon Valley History. Disponível em: <http://silicon-valley-history.com/silicon_valley/Silicon_Valley_History.pdf> Acesso em: 26 ago 2014.

GRUNIG, J.; FERRARI, M.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

KIDDER, D. **The Startup Playbook**: secrets from the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs. Chronicle Books LLC, 2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business Press, 2005.

LATTIMORE, D. et al. **Relações públicas**: profissão e prática. 3 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LEWIS, M. **The New New Thing**: a Silicon Valley story. W. W. Norton & Company, Inc., 2000.

MARMER, M.; HERRMANN, B. L.; BERMAN, R. **Startup Genome Report**. Berkley University and Stanford University, Tech. Rep. 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PRANDO, R. A. Empreendedor e empreendedorismo: história e sociedade – trajetórias sociais de empreendedores brasileiros de sucesso. **Revista de Negócios**, n. 4, p. 97-112, 2010.

PORTAL DINHEIRO ONLINE. O que é copycat? Disponível em: <<http://dinheiroonline.me/o-que-e-copycat/>> Acesso em 13 jan 2016.

REVISTA EXAME. Como encontrar um bom desenvolvedor para sua empresa. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-encontrar-um-bom-desenvolvedor-para-sua-empresa>> Acesso em 25 ago 2014.

REVISTA EXAME. Os caminhos do ecossistema de startups no Brasil. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/videos/dicas-para-empreendedores/os-caminhos-do-ecossistema-de-startups-no-brasil>> Acesso em 15 mai 2014.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. 8 passos para criar um ecossistema propício para startups. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI329769-17180,00->

[PASSOS+PARA+CRIAR+UMA+ECOSSISTEMA+PROPICIO+PARA+STARTUPS.html](#)> Acesso em 25 ago 2014

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

SALVADOR, E. Fundo público e políticas sociais na crise do capitalismo. **Revista Serviço Social e Sociedade**, n. 104, p. 605-631, 2010.

STEINBERG, S. M.; DeMARIA, R. **The Crowdfunding Bible**: how to raise money for any startup, video game or project. J. Kimmich (Ed.) read.me, 2012.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneiro, 1981.