

LEONARDO BRANDÃO DIAS

MAPEAMENTO DO PORTFÓLIO DE UM FUNDO DE VENTURE CAPITAL
ACERCA DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS E MÉTODOS DE GESTÃO DE
PROJETOS E PROCESSOS

São Paulo

2021

LEONARDO BRANDÃO DIAS

MAPEAMENTO DO PORTFÓLIO DE UM FUNDO DE VENTURE CAPITAL
ACERCA DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS E MÉTODOS DE GESTÃO DE
PROJETOS E PROCESSOS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo
2021

LEONARDO BRANDÃO DIAS

MAPEAMENTO DO PORTFÓLIO DE UM FUNDO DE VENTURE CAPITAL
ACERCA DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS E MÉTODOS DE GESTÃO DE
PROJETOS E PROCESSOS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Clovis Armando
Alvarenga Netto

São Paulo
2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meioconvencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Brandão, Leonardo

Mapeamento do portfólio de um fundo de Venture Capital acerca das principais práticas e métodos de gestão de projetos e processos / L. Brandão -- São Paulo, 2021.
96 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Fundo de Venture Capital 2. Startups 3. Métodos de gestão de projetos 4. Mapeamento de portfólio I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t

AGRADECIMENTOS

A minha família, em especial: aos meus pais, Maria de Lourdes e Paulo Cesar, e a minha irmã, Isadora, por todo o amor, suporte, ensinamentos e esforços dispendidos durante toda minha formação como pessoa. A minha namorada, Beatriz, por todo o apoio, amor, companheirismo e felicidade nesses mais de 7 anos em que estamos juntos. A Lolita e a Luna, minha cachorra e gata por todo o amor, companhia e momentos felizes durante todas as etapas da minha vida.

Aos meus amigos do colégio Nossa Senhora de Sion pelo companheirismo e risadas desde os 8 anos de idade. A todos os amigos que fiz na Escola Politécnica – colegas da graduação como engenheiro de produção, companheiros de time do Rugby e do Poli Finance – pelo companheirismo, ensinamentos e conquistas durante a minha formação na Poli.

Aos meus colegas de trabalho, pelos aprendizados utilizados neste trabalho e todo o apoio durante meu início de carreira profissional. Aos empreendedores entrevistados durante este trabalho que gentilmente se dispuseram a participar.

Aos professores e funcionários da Escola Politécnica da USP pelo papel em minha formação acadêmica, pessoal e profissional. Em especial, ao meu orientador, Clovis Armando Alvarenga Netto, com quem já tive a felicidade de ser seu aluno em duas ocasiões, monitor de uma de suas disciplinas e agora orientado.

RESUMO

O Brasil está vivendo, possivelmente, o melhor momento de sua história no que tange o ecossistema das startups. O número de startups atingindo patamares relevantes, por exemplo, realizando IPOs (*Initial Public Offering*) ou se tornando unicórnios, vem aumentando muito nos últimos anos, bem como o volume de investimentos sendo aportado nas mesmas por fundos de *Venture Capital*. Essa situação está gerando um cenário em que os fundos de VC (*Venture Capital*) estão precisando se diferenciar cada vez mais, uma vez que as startups e empreendedores com maior potencial atraem interesse de diversos investidores. Entretanto, como já é bem documentado há anos, a mortalidade das startups é bastante elevada e a taxa de sucesso das mesmas é baixa. Este trabalho de formatura terá como foco o mapeamento do portfólio de um fundo de *Venture Capital early stage* (fundo de investimento especializado em startups em estágio bem inicial) acerca das principais práticas e métodos de gestão de projetos utilizadas por suas startups. Deste modo, o fundo de VC poderia utilizar os aprendizados para: i) auxiliar suas investidas (startups de seu portfólio) nesse tema e maximizar suas chances de sucesso; ii) usar esse suporte adicional como um fator de diferenciação perante outros fundos de VC de perfil similar. Para isso, 10 empreendedores que receberam investimentos desse fundo de VC foram entrevistados para mapear seus conhecimentos e experiência prática com algumas métodos de gestão de projetos e processos que são mais aplicáveis ao contexto de uma startup, por exemplo: *lean startup*; *scrum*; *design sprint*; dentre outras. A partir das entrevistas foi possível identificar que a discussão e aplicação desses métodos é um tema relevante para esses empreendedores, sendo que a maioria possui conhecimento e experiência prévia com tais métodos, por exemplo, com o *lean startup*, o qual esteve presente em 100% das entrevistas. Por fim, foi sugerido alguns próximos passos que o fundo de *Venture Capital* estudado poderia adicionar no seu processo atual de suporte ao portfólio: i) estender as entrevistas para todas as startups do portfólio acerca desse tema; ii) criar uma rotina de acompanhamento com cada empresa do portfólio; iii) expandir a pesquisa para além dos fundadores da portfólio.

Palavras-chave: fundo de *Venture Capital*, startups, métodos de gestão de projetos, mapeamento de portfólio

ABSTRACT

Brazil is possibly experiencing the best moment in its history regarding the startup ecosystem. The number of startups reaching expressive levels, for example, doing an IPOs or becoming unicorns, has increased a lot in recent years, as well as the volume of investments being invested in them by Venture Capital funds. This situation generated a scenario in which VC (Venture Capital) funds are increasingly needing to differentiate themselves, as startups and entrepreneurs with greater potential attract the interest of several investors. However, as has been well documented for years, startup mortality is high, and their success rate is low. This graduation work will focus on mapping the portfolio of an early-stage Venture Capital fund on the main practices and methods of project management used by its startups. By doing this, the VC fund could use the lessons learned to: i) help its portfolio companies on this topic and maximize its chances of success; ii) use this additional support as a differentiating factor against other VC funds with a similar profile. For this, 10 entrepreneurs who received investments from this VC fund were interviewed to map their knowledge and practical experience with some methodologies that are more applicable to the context of a startup, for example: lean startup; scrum; sprint design; among others. From the interviews, it was possible to identify that the discussion and application of these methods is a relevant topic for these entrepreneurs, and most of them have previous knowledge and experience with such methods, for example, with the lean startup, which was present in 100% of the interviews. Finally, some next steps were suggested that the studied Venture Capital fund could add to its current portfolio support process: i) extend the interviews to all startups in the portfolio about this topic; ii) create a follow-up routine with each company in the portfolio; iii) expand the search beyond the portfolio founders.

Keywords: Venture Capital fund, startups, project management methods, portfolio mapping

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução no número e volume de investimentos em startups no Brasil	24
Figura 2 - Evolução do número de unicórnios no Brasil.....	25
Figura 3 - Quantidade de empresas latino-americanas na última edição do YC.....	26
Figura 4 - LinkedIn Top Startups 2020: as 10 empresas em alta no Brasil.....	31
Figura 5 - Porque as startups fracassam	37
Figura 6 - Quadro Kanban com limitação de WIP	39
Figura 7 - Representação da Visão, Estratégia e Produto.....	41
Figura 8 - Ciclo de Feedback.....	42
Figura 9 - Representação do Método Cascata	45
Figura 10 - Ciclo Scrum	50
Figura 11 - Quadro de Modelo de Negócios	54
Figura 12 - Representação do Fluxo do Design Thinking.....	57
Figura 13 - Esquematização de um Sprint.....	60
Figura 14 - Distribuição dos horários em um Sprint	62
Figura 15 - Distribuição de setores em que cada startup atua	69
Figura 16 - Distribuição das startups pelo perfil de cliente atendido	69
Figura 17 - Distribuição das startups em relação ao estágio de captação de investimento	70
Figura 18 - Distribuição das startups pelo número de funcionários	70
Figura 19 - Distribuição das startups pelo tempo desde a sua fundação	71
Figura 20 - Distribuição das startups pelo montante captado (em milhões de USD).....	71
Figura 21 - Número de funcionários x Tempo de vida.....	72
Figura 22 - Número de funcionários x Montante Captado (em milhões de USD).....	72
Figura 23 - Distribuição dos entrevistados por cargo ocupado atualmente.....	73
Figura 24 - Graduação dos entrevistados	73
Figura 25 - Pós-Graduação dos entrevistados	74
Figura 26 - Anos de experiência profissional prévia do entrevistado	74
Figura 27 - % dos entrevistados que tiveram experiência em determinada área.....	75
Figura 28 – Experiência profissional prévia em startups dos entrevistados.....	75
Figura 29 - Número de funcionários x Experiência profissional prévia do entrevistado	76

Figura 30 - Número de funcionários x Experiência profissional prévia em startups	76
Figura 31 - Entrevistados que já possuíam familiaridade e com experiência prática prévia.....	77
Figura 32 - Contexto no qual conheceu o método.....	78
Figura 33 - Tempo médio (mediana) de experiência prévia prática.....	79
Figura 34 - Outros autores citados ao menos 3 vezes.....	80
Figura 35 - Número de startups influenciadas pelos seguintes métodos.....	80
Figura 36 - Mediana das notas da pergunta: "Se estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência o seguinte método teria? (0-10)"	81
Figura 37 - Mediana das notas da pergunta: "Quanta importância os métodos possuem nas startups, em cada estágio (número de funcionários)? (0-10)"	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplificação das principais rodadas de uma startup	22
Tabela 2 - Informações gerais do portfólio do VC estudado.....	23
Tabela 3 - 24 potenciais fatores de sucesso	33
Tabela 4 - 7 tipos de desperdícios da manufatura enxuta.....	38
Tabela 5 - Valores e Princípios do Manifesto Ágil	47
Tabela 6 - As 13 práticas do XP	49
Tabela 7 - Detalhamento de cada componente do Canvas	55
Tabela 8 - Detalhamento de um Sprint.....	61
Tabela 9 - Os tipos de escalabilidade	63
Tabela 10 - Os Cinco Estágios do Blitzscaling	64
Tabela 11 - Dados Gerais dos Entrevistados (ou Startups)	68
Tabela 12 – Principal contexto em que conheceu cada método	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business-to-business</i>
B2B2C	<i>Business-to-business-to-consumer</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
CPO	<i>Chief Product Officer</i>
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
EUA	Estados Unidos da América
GV	<i>Google Ventures</i>
HBS	<i>Harvard Business School</i>
HQ	<i>Headquarters</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PortCo	<i>Portfolio Companies</i> , ou seja, as empresas que compõem o portfólio de um fundo de investimento
TF	Trabalho de Formatura
USD	<i>United States Dollar</i>
UX	<i>User experience</i>
VC	<i>Venture Capital</i> , comumente chamado em português de Fundo de Investimento Capital de Risco
XP	<i>Extreme Programming</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Sobre a empresa.....	21
1.1.1. Fundos de Venture Capital e Startups	21
1.1.2. Detalhamento da empresa	23
1.2. Contextualização do mercado	23
1.2.1. Crescimento do mercado de startups.....	23
1.2.2. Alta taxa de mortalidade de startups	26
1.3. Proposta deste trabalho de formatura	27
1.4. Relação do tema proposto com o estágio e graduação	28
1.4.1. Bibliografia a ser explorada	28
1.4.2. Motivação advinda das atividades da empresa.....	28
1.5. Objetivos	29
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	31
2.1. Startup	31
2.2. Por que as startups vencem?.....	31
2.2.1. Fatores relacionados aos fundadores.....	34
2.2.2. Fatores relacionados ao mercado da startup.....	35
2.2.3. Fatores relacionados as particularidades da startup.....	35
2.3. Por que as Startups fracassam?.....	36
2.4. Conceito Lean.....	37
2.4.1. Kanban	38
2.5. Lean Startup	39
2.5.1. Visão	40
2.5.2. Direção	41
2.5.3. Aceleração.....	44
2.6. Conceito Ágil	45
2.6.1. Manifesto Ágil.....	46
2.6.2. Extreme Programming	47
2.7. Scrum.....	49
2.7.1. Equipes	50
2.7.2. Artefatos do Scrum.....	51

2.7.3. Eventos do Scrum.....	52
2.8. Business Model Canvas.....	53
2.9. Design Thinking	55
2.9.1. Inspiração	57
2.9.2. Ideação	58
2.9.3. Implementação	58
2.10. Design Sprint	59
2.11. Blitzcaling.....	62
3. MATERIAIS E MÉTODO	67
4. RESULTADOS.....	68
4.1. Informações gerais sobre o entrevistado e a startup.....	68
4.2. Experiência do entrevistado com os métodos	77
4.3. Métodos utilizados na startup atual	80
4.4. Outros aprendizados e comentários dos entrevistados	82
4.4.1. Dificuldade em aplicar os métodos como foram concebidas	82
4.4.2. Usando os métodos sem perceber	83
4.4.3. Independente do estágio, sempre será necessário algum método.....	83
4.4.4. Lean Startup “simplificado”	83
4.5. Limitações do mapeamento	84
5. CONCLUSÃO	85
6. BIBLIOGRAFIA.....	88
7. APÊNDICE A – FORMULÁRIO COMPLETO DA ENTREVISTA.....	92

1. INTRODUÇÃO

A decisão de analisar as principais práticas de gestão de projetos e processos do portfólio de uma *Venture Capital* decorre, principalmente, da experiência que o autor teve em seus quase 2 anos de estágio, bem como algumas disciplinas cursadas na graduação de Engenharia de Produção da Escola Politécnica de São Paulo, que de maneira direta ou indireta abordaram o tema. A título de exemplo, disciplinas como: PRO3381 – Design de Serviços e PRO3475 – Gestão de Projetos. Além disso, outro fator que torna o assunto mais pertinente é o fato do país estar vivendo um momento de crescimento muito acelerado no mercado de empreendedorismo, *startups* e VC (*Venture Capital*) como um todo.

1.1. Sobre a empresa

Este trabalho de formatura tem como objeto de estudo o *portfólio* do fundo de *Venture Capital* em que o autor realizou o seu estágio. Um fundo de VC, apesar de ter começado a se popularizar no país apenas na última década, possui um funcionamento bastante similar ao de um fundo de investimentos tradicional.

1.1.1. Fundos de Venture Capital e Startups

A definição legal de um fundo de investimento de acordo com a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) é:

Fundo de Investimento é uma comunhão de recursos, captados de pessoas físicas ou jurídicas, com o objetivo de obter ganhos financeiros a partir da aplicação em títulos e valores mobiliários. Isto é: os recursos de todos os investidores de um fundo de investimento são usados para comprar bens (títulos) que são de todos os investidores, na proporção de seus investimentos.

Apesar de fundos de VC (e de Private Equity) possuírem algumas diferenças legais em comparação com os fundos tradicionais, é importante entender para este TF (trabalho de formatura), que a dinâmica é muito similar: os gestores e/ou sócios do fundo irão captar recursos no mercado com pessoas jurídicas ou físicas, para alocar esses recursos em um ou mais ativos. Em específico, o grande diferencial de um VC, é que os seus ativos alvos são empresas consideradas *Startups*.

Não há uma definição consensual sobre o que seria uma *startup* e muitas vezes os gestores dos VCs vão ter opiniões distintas se uma empresa é ou não uma *startup*, mas por ora, uma definição bastante influente no meio é a do: Blank e Dorf (2014, p. xvii) “startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”.

Além de destinarem seus investimentos apenas para *startups*, os fundos de VCs se diferenciam entre si pelo estágio da *startup*, ou seja, existem fundos que se destinam a investimentos em startups em estágios ainda muito iniciais – por exemplo, que ainda estão testando o seu MVP (*Minimum Viable Product*) – e outras em estágios mais avançados. O jeito mais utilizado no mercado para determinar o estágio em que a startup se encontra é através de suas rodadas de captação.

A *startup* ao longo de sua trajetória, geralmente, irá captar recursos com fundos de VCs (ou outros investidores) em troca de uma participação na sua empresa. É comum que a startup realize mais de uma captação durante o seu crescimento, sendo a nomenclatura mais usual da sua primeira captação como *Seed Round*, a segunda captação como *Series A*, a terceira como *Series B*, e assim sucessivamente (FELD e MENDELSON, 2011). Existem considerações adicionais como: as vezes a startups realiza uma captação inicial muito pequena chamada de *Pre-Seed* para depois de alguns meses levantar uma rodada mais robusta (*Seed Round*); as vezes a startup não conseguiu tracionar o suficiente para captar uma rodada nova com outro fundo de VC e seus investidores atuais acabam tendo que realizar novos aportes, o que muitas vezes implica em uma extensão da última rodada, por exemplo *Series A-I* (FELD e MENDELSON, 2011).

Apesar das diversas exceções e intersecções que aparecem no mercado, uma aproximação seria separar os VCs em *early-stage*, *mid-stage* e *late-stage*. A Tabela 1 apresenta uma simplificação do que seriam as rodadas possíveis de uma *startup*, que envolveriam algum fundo de VC.

Tabela 1 - Exemplificação das principais rodadas de uma *startup*

Rodadas de investimentos em startups	Estágio do fundo de VC
<i>Pre-Seed Round</i>	
<i>Seed Round</i>	<i>Early-Stage</i>
<i>Series A</i>	
<i>Series B</i>	
<i>Series C</i>	<i>Mid-Stage</i>
<i>Series D</i>	
<i>Series E, Series F, ...</i>	<i>Late-Stage</i>

Fonte: autoria própria.

1.1.2. Detalhamento da empresa

Este TF se debruçará sobre o portfólio do VC em que o autor está estagiando, ou seja, será realizada uma análise das startups que foram investidas por esse VC nos últimos anos. Esse VC, foi fundado há quase 3 anos e possui até o momento 28 empresas em seu portfólio. Podemos definir o fundo como sendo um VC *early-stage*, focado principalmente em liderar as rodadas *Pre-Seed* e/ou *Seed* das startups. Liderar as rodadas implica em ser o fundo que irá determinar os termos da captação – por exemplo, o tamanho do investimento e o quanto isso representará de participação na startup – e realizar a maior parcela do investimento, o que geralmente implica em pelo menos 50% da rodada. Além disso, é importante acrescentar que esse VC pode realizar investimentos pela América Latina toda e nos mais diversos setores, ou seja, não precisa se limitar a um setor específico como *Fintech*, ou a um país específico como o Brasil. Na Tabela 2 há uma simplificação de como o portfólio se encontra hoje, que ajuda a mostrar o quão diversificado é.

Tabela 2 - Informações gerais do portfólio do VC estudado

	Tamanho do Portfólio	HQ fora do Brasil	Series A ou maior	Startups com +50 colaboradores	Fintech	Healthtech ou Insurtech
Nº de Startups	28	7	14	12	4	4
% do portfólio	100%	25%	50%	43%	15%	15%

Fonte: autoria própria.

Por fim, é importante salientar que a estratégia desse VC é de ter uma participação ativa no desenvolvimento das suas PortCos (*Portfolio Companies*), ou seja, após o investimento é realizado um acompanhamento frequente com a *startup* para ajudar no que for preciso. Tais ajudas envolvem, por exemplo: ajudar a montar a estratégia de novas captações; ajudar a contratar talentos para a startup; ajudar com introduções a potenciais clientes e/ou investidores; dentre outras atividades.

1.2. Contextualização do mercado

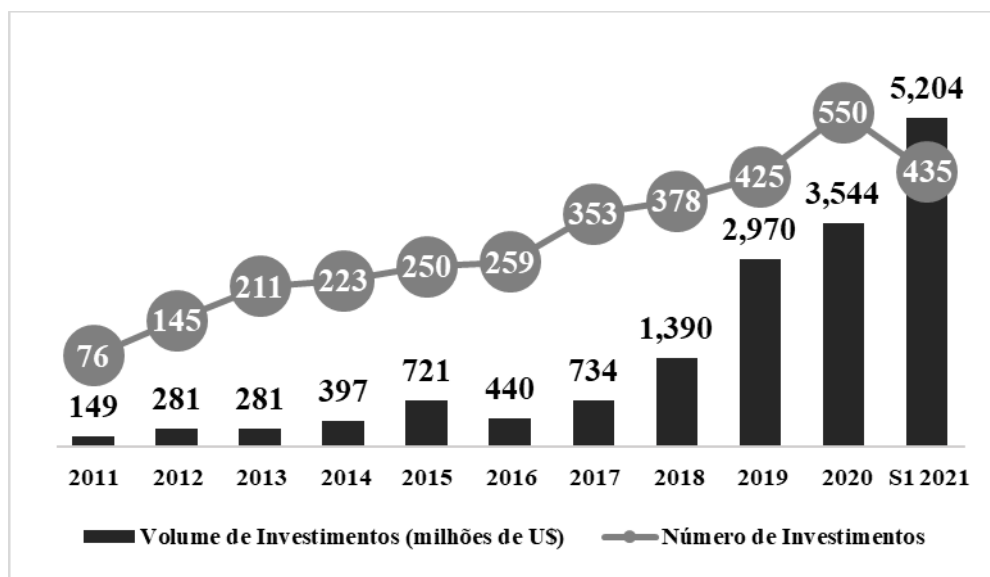
O mercado de startups e de fundos de Venture Capital – por conseguinte, os investimentos em startups – cresceram em um ritmo muito acelerado na última década, e a expectativa é de que tal ritmo se mantenha ainda por alguns anos.

1.2.1. Crescimento do mercado de startups

Um dos principais indicadores de tal crescimento foi a evolução no número e volume de investimentos em startups no Brasil desde 2011. A partir da Figura 1 é possível ver tal crescimento

acelerado, sendo que apenas no primeiro semestre de 2021 já se ultrapassou o volume total de investimentos (em milhões de U\$) do ano de 2020 inteiro.

Figura 1 - Evolução no número e volume de investimentos em startups no Brasil

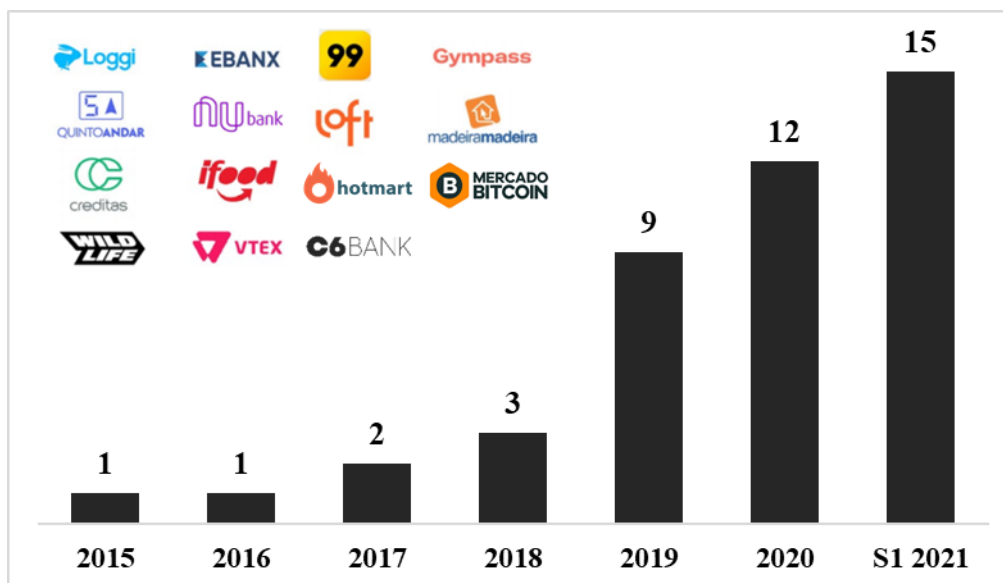


Fonte: adaptado da Distrito (2021)

Outro indicador importante é o crescimento do número de unicórnios no país, pois isso mostra que além de novos investimentos estarem sendo feitos, as empresas antigas estão conseguindo escalar e chegar a patamares antes apenas visto em países como Estados Unidos e China. A Figura 2 ilustra esse crescimento, sendo que a definição utilizada para unicórnios nesse caso foi a da Distrito (2021) “entram nessa lista de unicórnios apenas as startups que já atingiram valor de mercado superior a US\$1 bilhão e que tem capital fechado”. Portanto, estão sendo excluídas as startups de capital aberto como a PagSeguro, Arco e Stone.

A primeira definição de unicórnio surge com a investidora americana Aileen Lee, em seu conhecido artigo “*Welcome to the unicorn club: learning from billion-dollar startups*”. Lee (2013) escolhe o termo unicórnio para se referir às startups que chegaram a esse patamar incrível de valor de mercado, pois apesar de ser um animal que aparentemente não existe, alude a algo raro e mágico.

Figura 2 - Evolução do número de unicórnios no Brasil



Fonte: adaptado da Distrito (2021)

Por fim, um último indicador de que o mercado brasileiro está cada vez mais maduro é o fato de que eventos de liquidez estão cada vez mais comuns. Entende-se como evento de liquidez uma oportunidade para que os investidores antigos da startup possam vender sua participação e assim terem o seu retorno. Geralmente, tais eventos se resumem a M&As (*Mergers and Acquisitions*) ou IPO (*Initial Public Offering*). Exemplos relevantes e recentes seriam: o IPO em 2020 das *startups* Enjoei e Meliuz (PEGN, 2021) e a aquisição da *startup* RD Station pela Totvs (Brazil Journal, 2021).

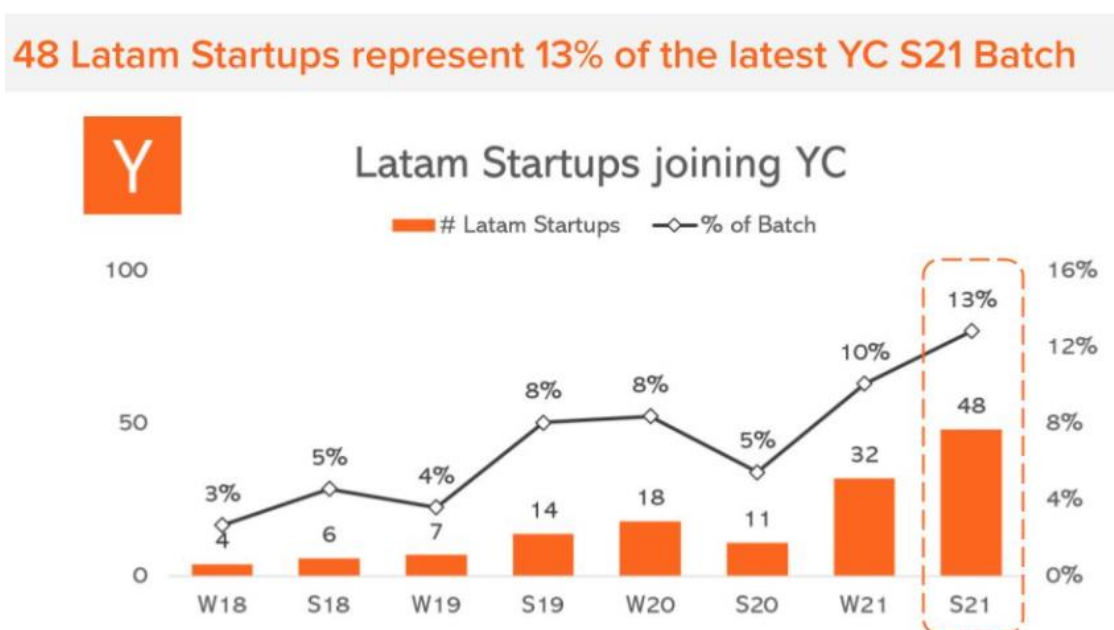
Uma das razões para esse aumento de investimentos em startups brasileiras é o fato de que se tem cada vez mais fundos de VC interessados no país, tanto os nacionais, quanto os internacionais. De acordo com o grupo *Emerging Venture Capital Fellows* (2021), o país já conta com mais de 300 fundos desse gênero, sendo que 84 surgiram apenas nos últimos 5 anos. Vale acrescentar que esse número não leva em conta os fundos em *stealth mode* - fundos que já estão atuando, mas que ainda não foram a público divulgar o início de suas operações.

O Brasil (e a América Latina como um todo) estão começando a chamar a atenção de investidores fora da região. Indicativos disso são as diversas rodadas de investimentos sendo lideradas por fundos estrangeiros, além da enorme quantidade de notícias sendo publicadas nos principais veículos internacionais de startups/VCs:

- *Investment in Brazilian Startups Is Booming* – *Wall Street Journal* (Outubro, 2021).
- *Why global investors are flocking to back Latin American startups* – *TechCrunch* (Agosto, 2021).
- *VCs say there are more startup opportunities to chase in Latin America* – *TechCrunch* (Outubro, 2021)
- *Venture Capital Investment in Brazil Reaches \$5.2 Billion* – *Forbes* (Junho, 2021)

Além disso, outro indicador desse aumento de interesse de investidores estrangeiros na região é que a quantidade de empresas latino-americanas sendo aceitas no Y Combinator – programa de aceleração de startups mais importante do mundo – atingiu suas máximas nos últimos dois semestres. Na última edição realizada a América Latina foi representada por 48 empresas, o que implica em 13% de penetração em toda a base do programa.

Figura 3 - Quantidade de empresas latino-americanas na última edição do YC



Fonte: YC (2021)

1.2.2. Alta taxa de mortalidade de startups

Apesar de ser um mercado em claro crescimento, criar e escalar startups não é uma tarefa fácil e diversas estatísticas ao longo dos últimos anos comprovam a alta taxa de mortalidade dessa modalidade e por conseguinte, das startups investidas por fundos de VC. Um estudo realizado pelo Insper e pela Spectra Investments (2014) concluiu que a taxa de mortalidade do portfólio dos

fundos Brasileiros nos últimos 30 anos (1982 - 2014) foi em torno de 39%, ou seja, a cada 100 investimentos realizado, 39 foram perdas totais, não retornando nem o investimento inicial. De acordo com os próprios autores tal número está em linha com o que é visto em outras regiões pelo mundo.

Além desse estudo, vale citar o levantamento feito pelo professor de HBS (Harvard Business School) Shikar Ghosh (2012), que chegou a uma conclusão parecida ao do estudo brasileiro: “se o fracasso significa a liquidação de todos os ativos, com os investidores perdendo todo o seu dinheiro, estima-se que 30% a 40% das startups de grande potencial nos EUA falham”. Outra conclusão que esse estudo traz é que 75% das startups que receberam investimento de algum VC não irão retornar um ganho de capital, ou seja, irão no máximo retornar o montante investido inicialmente.

É importante salientar que ambos os estudos foram baseados em *startups* que receberam investimentos de algum fundo de VC, ou seja, são empresas que já tiveram algum crivo inicial e pelo menos um aporte de dinheiro. Portanto, tal análise acaba excluindo diversas startups que nunca chegaram a captar uma rodada de investimentos com algum VC.

Existem diversos estudos que tentam mapear as razões dessa alta taxa de mortalidade, um dos mais recentes foi realizado pela Wildur Labs (2021), o qual contém o depoimento de mais de 360 startups que falharam por algum motivo, entre 2000 e 2020. Algumas das razões levantadas, que serão abordadas posteriormente são: falta de um modelo de negócios claro; perda de foco; desalinhamento no time; competição; sem necessidade de mercado; fracasso ao pivotar; má gestão dos recursos financeiros.

1.3. Proposta deste trabalho de formatura

Este Trabalho de Formatura tem como principal proposta realizar um mapeamento do portfólio do fundo de VC estudado, de modo a identificar quais são as principais (ou a falta de) práticas e métodos de gestão e gerenciamento de projetos e processos que cada startup utiliza. Práticas e métodos já amplamente discutidas e testadas há anos no meio acadêmico e profissional poderiam minimizar ou evitar algumas das causas mencionadas, por exemplo: falta de um modelo de negócios; perda de foco; sem necessidade de mercado; fracasso ao pivotar; dentre outras.

1.4. Relação do tema proposto com o estágio e graduação

Como mencionado anteriormente, tal tema tem uma intersecção muito forte entre a empresa onde o autor está estagiando e com algumas disciplinas cursadas ao longo de sua graduação. Além das citadas anteriormente, PRO3381 – Design de Serviços e PRO3475 – Gestão de Projetos, vale acrescentar outras disciplinas que tiveram influência direta ou indireta no desenvolvimento deste TF: PRO3582 - Projeto Integrado de Sistemas de Produção; PRO3584 - Projeto, Processo e Gestão da Inovação; PRO3474 - Projeto do Produto e Processo.

1.4.1. Bibliografia a ser explorada

Dado o enfoque do TF ser em *startups*, que são empresas imersas em um ambiente muito tecnológico e dinâmico, parte significativa da bibliografia será sobre a literatura ágil, *lean* e inovação, alguns exemplos: Canvas (Osterwalder); Design Thinking (Tim Brown); Lean Startup (Ries); Scrum (Sutherland); Sistema Toyota (Ohno); Sprint (Knapp); Startup (Blank e Dorf). Além disso, como esse mercado está em constante evolução e cresce em um ritmo muito acelerado, será explorado literatura recente que vem influenciando significativamente os novos empreendedores, por exemplo, Blitzscaling (Hoffman).

1.4.2. Motivação advinda das atividades da empresa

O VC estudado neste TF tem como um dos pilares de sua estratégia ser ativo no acompanhamento de suas PortCos. Tal postura, além de aumentar as chances de sucesso da *startup*, também é um diferencial competitivo perante os demais VCs. É comum que em rodadas de investimentos muito competitivas (muitos fundos de VCs querendo investir na mesma *startup*) o VC tenha outros pontos para agregar e se diferenciar, além do tamanho do investimento.

Geralmente, após realizar o investimento na *startup*, esse VC estipula um acompanhamento mensal (ou bimestral) com o time de fundadores para auxiliá-los em suas demandas e dificuldades. Atualmente, o VC possui processos e recursos mais robustos para auxiliar, principalmente, com:

- **Estratégia de *fundraising*:** estruturar os termos das próximas captações; quando é o melhor momento para ir captar com outros VCs; quais são os investidores que mais irão agregar para as demandas daquela startup em específico; quais materiais precisam ser preparados para auxiliar na negociação e apresentação para os investidores.

- **Apresentações comerciais:** o VC conseguiu construir uma rede de contatos muito forte com diversas empresas do país, o que muitas vezes facilita a aquisição de clientes por parte das empresas de seu portfólio.
- **Parcerias estratégicas:** O VC conseguiu construir uma rede de parcerias com os principais provedores de *startups*, por exemplo, Amazon Web Services e G-Suite, para oferecerem termos melhores para suas PortCos.
- **Aquisição de talentos:** O VC conseguiu construir uma rede de talentos muito forte para conseguir indicar potenciais colaboradores para as suas PortCos. Tal ajuda acaba sendo essencial, visto que muitas vezes as startups possuem dificuldade de atrair e reter talentos, dado o seu estágio ainda muito incipiente e de pouco conhecimento da maioria das pessoas.

Apesar do atual suporte ser de grande ajuda para os empreendedores, há oportunidade para auxiliá-los em outros demandas e desafios. Hoje, o presente VC ainda não possui uma expertise muito significativa na área proposta por esse TF para poder auxiliar ativamente suas PortCos com essas demandas. Além disso, importante acrescentar que o VC ainda se encontra em seu primeiro fundo, e a expectativa é de que até o final do ano possuam 30 empresas em seu portfólio neste mesmo fundo. Entretanto, na medida que o VC for crescendo, novos investimentos serão realizados, de modo que com o passar dos anos o portfólio seguirá crescendo em um ritmo muito acelerado, mantendo se constante a necessidade do suporte ao portfólio.

1.5. Objetivos

Espera-se que, esse mapeamento das startups do portfólio deste VC seja o primeiro passo para que posteriormente, possam:

- **Identificar padrões:** como visto anteriormente, o VC possui PortCos em diferentes estágios que, provavelmente, já passaram pelos mesmos problemas enfrentados hoje pelas PortCos em estágios mais iniciais. Portanto, há uma oportunidade de aprender sobre as práticas que já deram certo (ou errado) e antecipar algumas medidas.
- **Oportunidades de melhorias:** ao identificar quais estão sendo os principais gargalos das PortCos em relação a sua gestão de projetos e processos é possível tomar medidas em conjunto para ajudá-las, por exemplo, realização de workshops com experts do mercado para as PortCos.

- **Melhor priorização:** identificar quais PortCos estão em situações mais críticas em relação ao tema e, dado o time enxuto do VC, realizar uma melhor priorização interna de quais estão necessitando maior suporte.
- **Aprofundamento no suporte:** Se identificado que há um problema recorrente nessa área, pode ser uma oportunidade para o VC estudar se não seria importante trazer alguém com experiência nesse assunto para compor o time, ou outras estratégias como parcerias com consultorias especializadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Startup

Existem diversas definições sobre o que seria uma *startup*, e é possível que com o passar dos anos o conceito se adapte um pouco, mas duas definições bastante influentes no meio são a do: Ries (2019, p. 17) “uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”; e a do Blank e Dorf (2014, p. xvii) “startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. Ries (2019) entende um modelo de negócios escalável como “a capacidade de uma startup de produzir cada vez mais riqueza, sem que seus custos aumentem na mesma proporção”.

A fim de tornar o conceito de startup um pouco mais tangível e atual, está compilado na Figura 4 a lista das 10 startups brasileiras mais em alta de 2020, de acordo com a principal rede social profissional do mundo, LinkedIn (2020):

Figura 4 - LinkedIn Top Startups 2020: as 10 empresas em alta no Brasil

1 .		Menu Alimentos e Bebidas	6 .		Yuca Tecnologia da Informação e serviços
2 .		Loft Imobiliário	7 .		Xerpa Software
3 .		ConsigaMais+ Serviços Financeiros	8 .		Conexa Saúde Software
4 .		Neon Serviços Financeiros	9 .		Buser Tecnologia da Informação e serviços
5 .		Loggi Logística e cadeia de suprimentos	10 .		Zenklub Saúde, bem-estar e educação física

Fonte: adaptado de LinkedIn (2020).

2.2. Por que as startups vencem?

Como mencionado anteriormente, a taxa de mortalidade das startups é muito alta, e mesmo entre as sobreviventes – startups que não faliram – poucas irão de fato atingir um patamar considerado de sucesso. Há anos diversos autores se debruçam a tentar entender quais são os fatores de sucesso de uma startup, mas como empreender não se trata de uma ciência exata e está suscetível a diversas

variáveis é complicado atribuir o sucesso ou não apenas a poucos fatores. Um estudo que se propôs a tentar a fazer isso foi o “*Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis*”(SONG et al, 2008), no qual os autores se debruçaram em 31 estudos e mapearam os 24 fatores de sucesso com maior potencial de ter uma correlação com o sucesso ou não de uma startup. Os autores concluíram que dos 24 fatores, 8 estão positivamente correlacionados ao desempenho da startup, 5 não possuem correlação relevante, e os 11 fatores restantes foram inconclusivos. Tais fatores estão ilustrados na Tabela 3, mas em resumo os 8 fatores são: integrações no *supply-chain*; escopo de mercado; idade da empresa; tamanho do time fundador; recursos financeiros; experiência (prévia) em marketing; experiência (prévia) na indústria; proteção de patente.

Tabela 3 - 24 potenciais fatores de sucesso

Fator de Sucesso		Descrição	Correlação
Oportunidade de mercado			
1	Intensidade da Competição	Força da competição dentro de uma indústria	Pouca relevância
2	Dinamismo do Ambiente	Alto ritmo de mudanças no ambiente externo da empresa	Pouca relevância
3	Heterogeneidade Ambiental	Diversidade percebida e complexidade da empresa ambiente externo	Pouca relevância
4	Internacionalização	Até que ponto uma empresa está envolvida em atividades transfronteiriças	Inconclusivo
5	Estratégia de baixo custo	Até que ponto uma empresa usa vantagens de custo como fonte de vantagem competitiva	Inconclusivo
6	Taxa de crescimento do mercado	Até que ponto as vendas médias das empresas dessa indústria aumentam	Inconclusivo
7	Escopo de mercado	Variedade em clientes e segmentos de clientes, sua abrangência geográfica e o número de produtos	Positiva
8	Intensidade do marketing	Até que ponto uma empresa está buscando uma estratégia baseada em esforços de marketing exclusivos	Inconclusivo
9	Inovação de produto	Grau em que novos empreendimentos desenvolvem e introduzem novos produtos ou serviços	Inconclusivo
Experiência do time			
10	Experiência na indústria	Experiência dos membros da gestão da empresa em setores e mercados relacionados	Positiva, mais experiência melhor
11	Experiência em marketing	Experiência dos membros da gestão da empresa em marketing	Positiva, mais experiência melhor
12	Experiência prévia em startup	Experiência dos membros da gestão da empresa em startups anteriores	Pouca relevância
13	Experiência com P&D	Experiência dos membros da gestão da empresa em Pesquisa & Desenvolvimento	Pouca relevância
Recursos			
14	Recursos financeiros	Nível de ativos financeiros da empresa	Positiva, mais recursos melhor
15	Idade da empresa	Número de anos que uma empresa existe	Positiva, mais anos melhor
16	Tamanho da empresa	Número de funcionários da empresa	Inconclusivo
17	Tipo da empresa	O tipo de propriedade de uma empresa (empreendimentos corporativos ou empreendimento independentes)	Inconclusivo
18	Apoio financeiro não governamental	Patrocínio financeiro de institutos comerciais não governamentais	Inconclusivo
19	Proteção de patente	Disponibilidade de patentes da empresa protegendo o produto ou tecnologia de processo	Positiva, ter direitos de patente
20	Alianças de P&D	O uso de acordos cooperativos de P&D pela empresa;	Inconclusivo
21	Investimento em P&D	Intensidade do investimento da empresa em atividades internas de P&D	Inconclusivo
22	Tamanho do time fundador	Tamanho da equipe de gestão da empresa	Positiva, para times maiores
23	Integrações no supply-chain	A cooperação de uma empresa em diferentes níveis da cadeia de valor agregado (por exemplo, fornecedores, canal de distribuição ou clientes)	Positiva, maior cooperação
24	Parcerias universitárias	O uso de acordos cooperativos pela empresa com universidades	Inconclusivo

Fonte: autoria própria.

Similar ao estudo anterior, em 2018, Ali Tamaseb –sócio na DCVC, um importante fundo de *Venture Capital* – se debruçou a entender os fatores de sucesso não apenas das startups que sobreviveram, mas sim das startups que obtiveram muito sucesso. Para Tamaseb, o critério usado para determinar o sucesso de uma startup foi o de se a startup atingiu o patamar de “unicórnio” (valor de mercado acima de U\$1 Bilhão). Mais precisamente, sua pesquisa é um resultado de:

mais de 300 horas para coletar dados manualmente e quantificar 65 fatores em todas as 195 startups fundadas depois de 2005 até hoje nos EUA que em um ponto ultrapassaram a marca de 1 bilhão de dólares em avaliação.(TAMASEB, 2018)

O estudo de Tamaseb ficou bastante conhecido no ecossistema de empreendedorismo/*Venture Capital*, incentivando o autor a escrever um livro abordando o mesmo tema em 2021: “*Super Founders: What Data Reveals About Billion-Dollar Startups*”. Como mencionado anteriormente, o autor estudou diversos fatores que impactaram (ou não) as startups que atingiram o estágio de unicórnio, sendo que os principais resultados obtidos podem ser separados em fatores relacionados: aos fundadores; ao mercado da startup; particularidades da startup em si.

2.2.1. Fatores relacionados aos fundadores

Sobre o perfil dos fundadores dessas startups o autor chegou a algumas conclusões, sendo as mais relevantes (TAMASEB, 2018):

- Mais da metade dos fundadores possuíam mais de 10 anos de experiência profissional, sendo que mais da metade dos CEOs fundadores possuíam mais 35 anos quando fundaram a startup;
- Quase 60% dos founders tiveram experiências profissionais prévias em “empresas, *Tier I*” (alguns exemplos citados pelo autor foram: Google, Oracle, Facebook, Microsoft, McKinsey, dentre outras);
- Possuir experiência prévia na indústria da atual startup ou já ter trabalhado em startups previamente não possuem um impacto tão relevante;
- Quase 70% dos empreendedores de segunda viagem - quem já fora fundador de outra startup – tiveram sucesso nesses empreendimentos. Entretanto, isso só vale para empreendedores que tiveram algum sucesso na startup anterior. Tamaseb (2018), chama esses empreendedores de “*Super Founders*” que na prática significa “fundadores com pelo menos um *exit* de pelo menos U\$50M, ou a startup estava gerando pelo menos U\$10M de receita anual”.

- Aproximadamente 10% dos CEOs nunca terminaram o seu bacharelado (ou nunca começaram). Além disso, mais de 50% possuem graduações além do bacharel, por exemplo, mestrados e MBAs.

2.2.2. Fatores relacionados ao mercado da startup

Sobre o mercado no qual essas startups estão imersas o autor chegou a algumas conclusões, sendo as mais relevantes (TAMASEB, 2018):

- Na maioria dos casos (mais de 65%), quando foram fundadas o mercado já era grande o suficiente, ou seja, ao invés de esperar o mercado amadurecer, as startups tiveram que disputar o market share dos atuais incumbentes. Nesse contexto, o autor usa a palavra “incumbentes” para se referir às empresas tradicionais que dominam determinado setor naquele momento. Por exemplo, o Nubank foi fundado em 2013 e naquele momento os incumbentes do setor eram os bancos tradicionais – Itau, Bradesco, Santander.
- Mais da metade das startups tinham como competidores múltiplos incumbentes de tamanho relevante no momento que foram fundadas. Portanto, uma competição acirrada no começo, não necessariamente irá atrapalhar a startup.
- É muito difícil determinar qual o melhor momento para a startup ser fundada, a startup pode ser a última ou a primeira a entrar com esse novo modelo de negócios e mesmo assim ter sucesso. Portanto, não há um claro *first mover advantage* (suposta vantagem que uma startup teria por ser a primeira naquele mercado).

2.2.3. Fatores relacionados as particularidades da startup

Sobre as particularidades da startup em si, por exemplo, detalhes de suas soluções ou trajetória de captação de investimento, o autor chegou a algumas conclusões, sendo as mais relevantes (TAMASEB, 2018):

- Mais de 60% das empresas estão eliminando um ponto problemático bem definido (*pain killer*). Cerca de 30% estão simplesmente tornando as coisas melhores (ou seja, não são essenciais para viver/trabalhar sem eles, mas melhoram significativamente a vida/trabalho dos usuários).

- Mais de 98% das empresas estavam focadas em um modelo puramente B2B ou puramente B2C, sendo que ambas possuem quase a mesma representatividade. (51.3% B2B e 47.2% B2C)
- Mais de 60% das startups possuíam um produto com um nível de diferenciação muito elevado se comparadas com os incumbentes.
- Mais de 90% das startups tiveram investimentos de algum *Venture Capital*. Entretanto, apenas um pouco mais de 10% das startups passaram por um programa de aceleração.
- Conseguir investimentos dos maiores *Venture Capital* nas primeiras rodadas de captação impacta positivamente o futuro da startup. Para Tamaseb, os VCs *Tier 1* são os que tiveram os maiores retornos em seus fundos nos últimos anos.
- Mesmo as startups de “sucesso” (com valor de mercado acima de U\$1B), também falham. 7% das startups analisadas tiveram o seu valor de mercado reduzido para abaixo de U\$1B ou faliram posteriormente.
- Mais da metade das startups que viraram unicórnios fizeram isso em menos de 4 anos. Além disso, geralmente, realizam suas captações de investimento em uma velocidade e patamares muito acima da média do mercado – ou seja, o volume captado em cada rodada é muito elevado, ao passo que o intervalo entre as rodadas é curto.

2.3. Por que as Startups fracassam?

Existem diversos estudos que tentam mapear as razões da alta taxa de mortalidade entre as startups, um dos mais recentes é o da Wildur Labs(2020), o qual contém o depoimento de mais de 360 startups que falharam por algum motivo, entre 2000 e 2020. Como ilustrado na Figura 5, fatores como: falta de um modelo de negócios claro, perda de foco, fracasso ao pivotar, sem necessidade de mercado, UX ruim, dentre outros; são muito responsáveis pelo insucesso de vários empreendimentos.

Figura 5 - Porque as startups fracassam



Fonte: adaptado da Wildur Labs (2020)

2.4. Conceito Lean

A palavra “lean”, que pode ser traduzida do inglês como “enxuto”, nasce na literatura para caracterizar o Sistema Toyota de Produção, desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo. Tal sistema ficou conhecido como *lean manufacturing* (manufatura enxuta) o qual busca a eliminação de desperdícios e aceleração dos tempos de ciclo. (RIES, 2019).

Ohno (1997) define o conceito de manufatura enxuta como “a eliminação de desperdícios e elementos desnecessários a fim de reduzir custos; a ideia básica é produzir apenas o necessário, no momento necessário e na quantidade requerida”. De maneira geral, existem 7 tipos de desperdícios a serem enfrentados (OHNO, 1997), desperdício de: espera, defeito, transporte, movimentação, excesso de estoque, excesso de produção, super processamento.

Tabela 4 - 7 tipos de desperdícios da manufatura enxuta

Tipo de Desperdício	Descrição
Espera	Tempo ocioso gasto com, por exemplo, espera de atendimento e documentação, que ocasionam interrupção do fluxo de trabalho.
Defeito	Produto fora da especificação (defeitos e inconsistências) devido a trabalho feito de maneira incorreta, o que ocasiona retrabalho ou insatisfação do cliente.
Transporte	Transporte de materiais ou produtos que não agrega valor, ou seja, gerando perda de tempo, energia e recursos.
Movimentação	Movimentação da equipe que não agrega valor, ou em desacordo com o fluxo do processo, ou seja, gerando perda de tempo, energia e recurso.
Estoque	Excesso de inventário de matéria-prima que irão ocupar espaço por muito tempo antes de serem utilizados.
Superprodução	Excesso de inventário de produtos acabados que irão ocupar espaço por muito tempo antes de serem vendidos.
Super Processamento	Realização de atividades durante o processo que não agregam valor ao produto final, ou seja, gerando perda de tempo, energia e recurso.

Fonte: autoria própria.

Pode se dizer que hoje o *Lean* virou uma filosofia que vem ensinando ao mundo a diferença entre as atividades geradoras de valor das que geram desperdício, e tem alterado radicalmente as cadeias de suprimentos e os sistemas de produção de diversas organizações pelo mundo (RIES, 2019). Um exemplo, de ferramenta antiga utilizada no contexto de manufatura enxuta, mas que ainda é bastante presente em diversas empresas/startups é o Kanban.

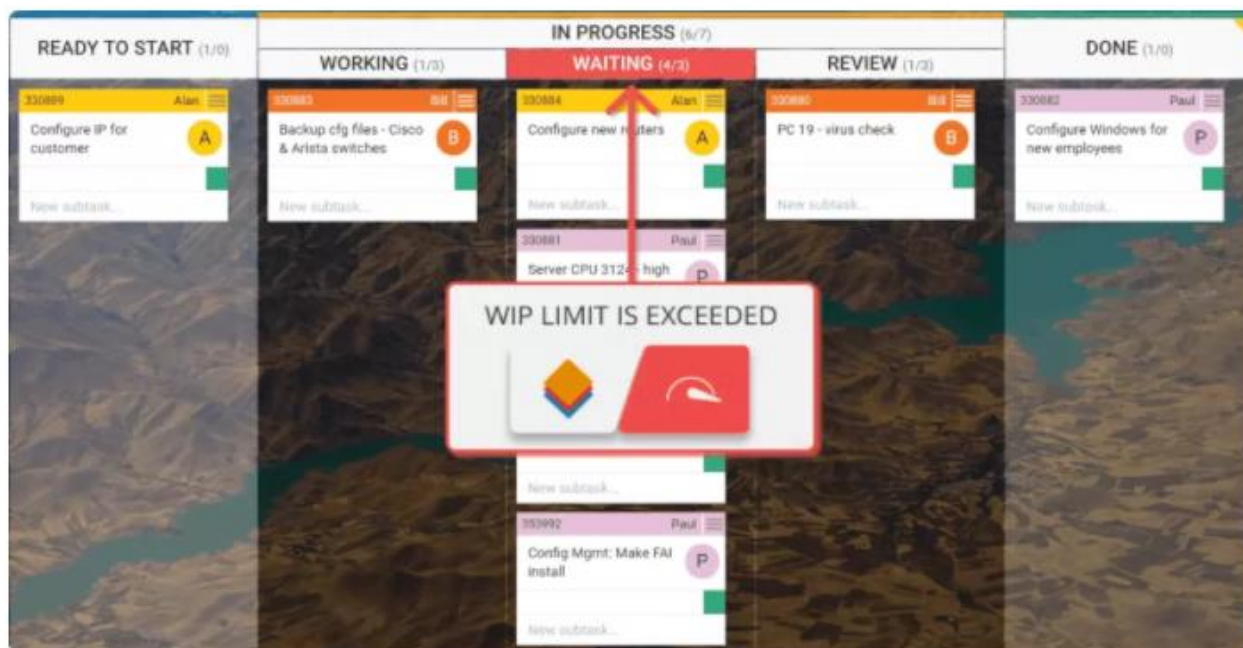
2.4.1. Kanban

Do japonês, a palavra poderia ser traduzida como “cartão” e vem sendo utilizado desde a década de 50. De maneira simplificada, o Kanban é uma ferramenta usada para operar o Sistema de Produção Enxuta, pois ele ajuda a controlar o fluxo de materiais de um processo produtivo, reduzindo por consequência o estoque (OHNO, 1997). Hoje a ferramenta já extrapolou o gerenciamento de estoques, ou gestão de produção em linhas de montagem, e é utilizada para gestão de projetos, gestão de equipes, dentre outros.

De maneira bem resumida hoje a ferramenta é majoritariamente usada como um quadro onde existem 3 principais colunas que irão representar os estágios: *To Do*, *Doing*, *Done*; e em cada coluna serão adicionadas as tarefas, bem como os seus riscos e especificações. Dessa forma, todos da equipe irão possuir uma visão clara do status atual de tudo o que está sendo feito, bem como do que precisa ser feito. Essa seria a versão mais simples de um Kanban. Outras adições comuns são, por exemplo: adicionar novas colunas para um melhor detalhamento de cada estágio; adição de

WIP (work in progress) Limits, ou seja, limitar o número de atividades que podem estar sendo executadas simultaneamente (KANBANIZE, 2021). Na Figura 6 há uma exemplificação desse último caso.

Figura 6 - Quadro Kanban com limitação de WIP



Fonte: Kanbanize ([2021])

2.5. Lean Startup

Em tradução livre, *lean startup*, significa o mesmo que “startup enxuta”. Esse conceito possui diversas semelhanças com o *lean manufacturing* e começou a ser disseminado massivamente ao público em 2011 pelo Eric Reis, em seu livro “A Startup Enxuta”.

Segundo o próprio autor, Ries (2019, p. 14) a Startup Enxuta “parte de muitas ideias prévias de gestão e desenvolvimento de produtos, entre elas a manufatura enxuta, o *design thinking*, o desenvolvimento de clientes e o desenvolvimento ágil”, mas irá adaptar tais ideias para o contexto do empreendedorismo. Importante salientar que Ries (2019, p. 34) possui uma definição mais ampla de quem seriam os empreendedores em questão:

[...] quando uso o termo empreendedor estou me referindo a todo o ecossistema de startups, não importando tamanho, setor ou estágio de desenvolvimento da empresa. Este livro é para empreendedores de todos os tipos: desde jovens visionários com pouco financiamento, mas grandes ideias até visionários experientes dentro de grandes empresas.

Suplementada com as definições acima, de forma simples, “a startup enxuta é um conjunto de práticas destinadas a ajudar empreendedores a aumentar suas chances de construir uma startup bem-sucedida” (RIES, 2019, p. 35). Tal modelo é necessário, pois uma startup tem um funcionamento muito diferente de uma empresa tradicional, portanto os mesmos métodos tradicionais não suprem as suas necessidades. O principal objetivo de uma startup é descobrir o quanto antes qual produto precisa desenvolver para os seus clientes, sendo menos relevante cumprir isso dentro de um prazo certo ou orçamento pré-determinado (RIES, 2019).

De maneira geral, Ries organiza o seu livro em 3 principais grandes blocos – Visão, Direção e Aceleração – os quais serão melhor explicitados abaixo.

2.5.1. Visão

Ries (2019) entende que “empreender é gerenciar”, ou seja, assim como as empresas tradicionais possuem diversas ferramentas de gestão para a sua administração, as startups também precisam de uma espécie de gestão. Entretanto, esse novo tipo de gestão tem como foco o contexto de incerteza extrema em que uma startup está imersa. Para tanto, um conceito muito defendido é o da “aprendizagem validada” que nada mais é do que uma nova maneira de avaliar se a startup está fazendo progresso e se está no caminho certo para construir um negócio sustentável (RIES, 2019).

Essa aprendizagem é validada “cientificamente por meio de experimentos”. Na prática os produtos desenvolvidos pelas startups são pequenos experimentos que visam trazer feedbacks – podendo ser qualitativos (por exemplo, o que os clientes gostam e o que não gostam), ou quantitativo (por exemplo, quantos usuários recorrentes utilizam o produto) – que se convertem em aprendizagem. Tais informações possuem um valor muito maior para a startup do que, por exemplo, a receita gerada pelo produto, ou repercussão na mídia, pois é a partir desse aprendizado que o empreendedor vai pensar em seus próximos passos (RIES, 2019).

Tal conceito é necessário para que a empresa consiga atingir a sua visão startup, que é o norte que aquela startup está seguindo, em outras palavras, qual problema aquela startup está querendo resolver. Para alcançar tal visão, o empreendedor irá desenvolver uma estratégia “que inclui um modelo de negócio, um roteiro de produto, uma panorâmica dos parceiros e concorrentes e ideias sobre quem serão os clientes” (RIES, 2019, p. 29). Só após isso que se chega no produto. Ao longo da trajetória da startup será normal que ocorram mudanças nos produtos, a fim de otimizá-los e às vezes até na estratégia (chamado de pivô), mas é muito raro a visão mudar (RIES, 2019).

Figura 7 - Representação da Visão, Estratégia e Produto

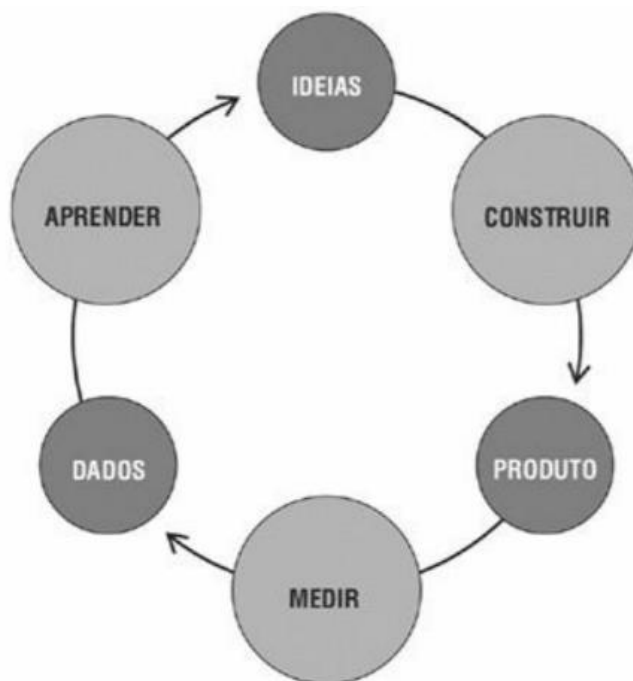


Fonte: Startup Enxuta (2019, p. 30)

2.5.2. Direção

Um dos principais pilares de todo o conceito startup enxuta é o ciclo de feedback construir-medir-aprender, o qual resume a atividade central de uma startup “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, 2011, p. 18). Tal ciclo possui dinâmica e propósito similar ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) disseminado por William Deming no controle da qualidade, o de estruturar o processo de aprendizado e melhoria contínua.

Figura 8 - Ciclo de Feedback



Fonte: Startup Enxuta (2019, p. 79)

2.5.2.1. Construir

Essa etapa tem como cerne desenvolver um MVP (*Minimum Viable Product*, que em português pode ser entendido como o produto mínimo viável) que irá permitir executar uma volta completa no ciclo com um menor gasto de recursos e tempo. Entretanto, apesar de ser um produto com menos atributos, criar um MVP traz certa complexidade, pois é essencial que o empreendedor tenha meios de avaliar o seu aprendizado (RIES, 2019). Portanto, “um MVP não é um produto mais barato, trata-se de aprendizado inteligente” (BLANK, 2013).

Antes de se desenvolver um MVP, Ries (2019) recomenda que o empreendedor tenha claro quais as hipóteses do tipo salto de fé (os elementos mais arriscados de um plano de startup) precisam ser validadas com esse MVP, para garantir que o “experimento” correto está sendo realizado.

As duas suposições mais importantes são a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. Estas dão origem a variáveis de ajuste, que controlam o motor de crescimento da startup. Cada iteração de uma startup é uma tentativa de acionar esse motor para ver se ele funcionará. Assim que ele estiver em funcionamento, o processo se repete, mudando para marchas cada vez mais altas. (RIES, 2019, p. 80).

2.5.2.2. Medir

A fase de medição é importante, pois é nela que o empreendedor irá colher os marcos de aprendizagem, a fim de garantir que a empresa está no caminho de criar um produto que os clientes realmente querem e pagariam por ele.

[...] os marcos de aprendizagem são úteis para os empreendedores como um modo de avaliar seus progressos de maneira precisa e objetiva; também são inestimáveis para os gerentes e investidores para os quais os empreendedores se reportam. (RIES, 2011, p.81).

Os marcos de aprendizagem são fruto do que Ries (2019) chama de contabilidade para inovação, “uma abordagem quantitativa que nos permite ver se os esforços para dar partida no motor estão rendendo frutos.”. Trazer métricas quantitativas são importantes para o dia a dia de uma startup, pois “os funcionários e os empreendedores são otimistas por natureza”, ou seja, muitas vezes a startup fica presa em um limbo de perseverança, pois não possui dados sinalizando que aquele não é o caminho. Entretanto, é essencial que a empresa entenda de fato do que depende o seu sucesso, para poder fazer o acompanhamento das métricas corretas e evitar que se percam nas métricas de vaidade (RIES, 2019). Por exemplo, “uma indústria estabelecida mostraria um crescimento alinhado ao volume de vendas”, enquanto “uma empresa de marketplace terá um modelo de crescimento diferente. Seu sucesso depende, acima de tudo, dos efeitos de rede” (RIES, 2019, p. 117).

2.5.2.3. Aprender

O método startup enxuta cria empresas eficientes em capital, pois rapidamente o empreendedor vai saber se é hora de pivotar ou persistir naquela estratégia, ou seja, há um menor desperdício de tempo e dinheiro (RIES, 2019). Essa última fase do ciclo, a fase de aprender, tem justamente esse objetivo de, a partir do *feedbacks* e marcos de aprendizagem, validar se as hipóteses levantadas são verdadeiras ou não, e eventualmente pivotar a estratégia original.

Essa decisão de pivotar ou não, só pode ser tomada de maneira racional graças a contabilidade para inovação e por conseguinte as métricas que a startup veio coletando nos ciclos anteriores. Além disso, de acordo com Ries (2019), os três principais motivos de algumas startups demorarem demais para realizar os seus pivôs são:

1. Empreendedores ficam iludidos pelas métricas de vaidade e acabam vivendo em um mundo paralelo;

2. Uma hipótese pouco clara foi definida inicialmente, o que implica na pouca probabilidade do fracasso (sem o fracasso, o empreendedor fica preso em um mundo paralelo). “O fracasso do ‘lançar e ver o que acontece’ deveria ser evidente: você sempre terá sucesso – em ver o que acontece”. (RIES, 2019, p. 155);
3. Muitos empreendedores têm medo, visto que reconhecer o fracasso pode levar a: um grande desânimo; necessidade de se explicar aos seus investidores; decepcionar os seus colaboradores; dentre outras consequências.

Entretanto, apesar de não ser uma decisão fácil, muitas vezes é necessária e pode abrir novas oportunidades. Alguns tipos de pivô elencados por Ries (2019) são:

- Pivô zoom-in (uma parte do produto se torna o produto inteiro);
- Pivô zoom-out (características novas precisam ser adicionadas para sustentar o produto);
- Pivô de segmento de clientes;
- Pivô de necessidade do cliente;
- Pivô de plataforma;
- Pivô de arquitetura de negócios;
- Pivô de captura de valor;
- Pivô de motor de crescimento;
- Pivô de canal;
- Pivô de tecnologia.

2.5.3. Aceleração

Nessa última etapa o Ries (2019) explora algumas técnicas que ajudam startups a passarem pelo ciclo de feedback com ainda mais velocidade ao mesmo tempo que conseguem expandir suas operações. Isso é importante, pois

é obsoleta a visão de que as startups são organizações que passam por fases não contínuas, desconectadas, que abandonam tipos de trabalho anteriores – como a inovação. Pelo contrário: as empresas modernas devem ser exímias em fazer vários tipos de trabalho paralelamente. (RIES, 2019, p. 175)

Geralmente, essa é a etapa em que é mais fácil de identificar os conceitos da manufatura enxuta sendo usadas/adaptados no contexto das startups. Ries (2019) entendeu que problemas semelhantes foram identificados no “chão de fábrica” anos atrás.

Entretanto, antes de pensar em qual ferramenta/técnica usar, o empreendedor precisa responder a seguinte pergunta – assim como já ocorria na manufatura enxuta – “quais atividades criam valor e quais são uma forma de desperdício?”. Entretanto, quando se trata de uma startup, “valor não é a criação de objetos, e sim a aprendizagem validada sobre como desenvolver um negócio sustentável” (RIES, 2019, p. 174).

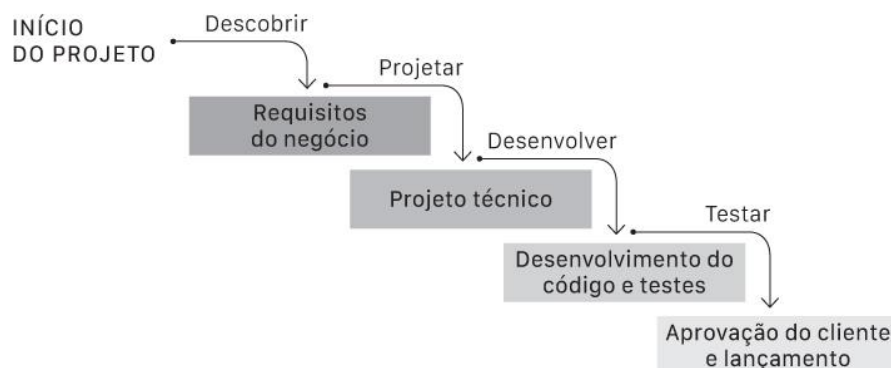
Uma das sugestões que Ries (2019) faz é a de que as startups podem se aproveitar do conceito de lotes pequenos, já bastante explorado na manufatura enxuta e sua abordagem *just-in-time*. Dado que as startups realizam experimentos com o produto sem fazer enormes investimentos antecipados em planejamento e projeto, é como se estivesse realizando uma espécie de escalabilidade *just-in-time* (RIES, 2019).

Outra ferramentas da manufatura enxuta que pode ser exploradas pelas startups é os *5 Whys* (tradução literal do inglês, os 5 Porquês) para ajudar as equipes a crescerem sem se tornarem burocráticas ou disfuncionais (RIES, 2019).

2.6. Conceito Ágil

Em muitos projetos são aplicadas métodos tradicionais para o seu planejamento e execução, por exemplo, o método de cascata (*waterfall*) que em resumo consiste em realizar um extenso e detalhado planejamento do projeto, para que possa ser concluído em etapas distintas e conduzido passo a passo até o lançamento para os consumidores ou usuários. Geralmente, cada etapa - bem como as metas e o tempo que será gasto em cada etapa – são expostos em gráficos em forma de cascata. Tais gráficos são chamados de Diagramas de Gantt, em homenagem ao seu criador, Henry Gantt (SUTHERLAND, 2019).

Figura 9 - Representação do Método Cascata



Fonte: Scrum, a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (2019, p. 13)

Tais métodos tendem a possuir maior efetividade em ambientes considerados estáveis, orientadas a planejamentos de longo prazo e com requisitos mais previsíveis. Quando imersos em um ambiente de maior incerteza como uma startup, ou um projeto de desenvolvimento de software, podem não ser amplamente vantajosas ao tornar o processo mais lento, imprevisível e nem sempre com o produto idealizado pelo cliente. (SUTHERLAND, 2019)

Portanto, com o passar dos anos outros métodos/*frameworks* foram surgindo para suprir essa demanda, principalmente, no que tange o desenvolvimento de software. Alguns desses métodos ficaram bastante conhecidas, por exemplo, o Scrum e o XP (*Extreme Programming*) e serão melhor abordadas posteriormente. Em resumo, pode se dizer que

métodos ágeis possuem iterações curtas, onde o resultado é medido através de produto pronto. O modelo de entrega ágil é baseado em ciclos iterativos e incrementais, o que traz flexibilidade e adaptabilidade. Uma característica importante é a inspeção e adaptação dos ciclos e iterações, focados em gerar melhoria contínua para as equipes e processos (BRASILEIRO, [2021]).

Apesar dos métodos citadas (Scrum e XP) terem sido desenvolvidas ainda no século XX, o termo “Metodologias Ágeis” só surgiu durante a formação do Manifesto Ágil em 2001 (BRASILEIRO, [2021]). Para Sutherland (2019, p.21), não existe propriamente um método ágil, “o termo ‘ágil’ data de uma reunião de 2001, na qual eu (Sutherland) e 16 outros líderes no desenvolvimento de softwares criamos o que se tornou conhecido como Manifesto Ágil”

2.6.1. Manifesto Ágil

Em fevereiro de 2001, 17 profissionais que já praticavam métodos ágeis - por exemplo, Jeff Sutherland com o Scrum e o Kent Beck com o XP - se reuniram para discutir a experiência de cada um com os respectivos métodos durante o desenvolvimento de software. Durante a reunião perceberam diversos pontos em comum dos projetos que tiveram sucesso e com base nisso criaram o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (conhecido hoje como Manifesto Ágil), o qual contém 4 valores e 12 princípios (BRASILEIRO, 2021).

Tabela 5 - Valores e Princípios do Manifesto Ágil

#	Valores
1	Indivíduos e interações em vez de processos e ferramentas
2	Produtos em funcionamento em vez de uma documentação dizendo como deveriam funcionar
3	Colaboração com o cliente em vez de negociação com ele
4	Responder a mudanças em vez de seguir um plano
#	Princípios
1	Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.
2	Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
3	Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
4	Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
5	Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.
6	O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
7	Software funcional é a medida primária de progresso.
8	Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.
9	Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade.
10	Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
11	As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis.
12	Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Fonte: adaptado de BRASILEIRO, [2021]

2.6.2. Extreme Programming

Apesar do termo ágil só ter sido “cunhado” em 2001, o XP já vinha sendo utilizado há um bom tempo. “Apesar do trabalho inicial sobre as ideias e métodos associados ao Extreme Programming (XP) ter ocorrido durante o final da década de 1980, o trabalho pioneiro sobre o assunto, escrito por Kent Beck, foi publicado em 1999” (PRESSMAN, 2006).

É possível perceber alguns dos valores e princípios do Manifesto Ágil aqui no XP, visto que em resumo é um método de programação com objetivo de aumentar a eficiência das equipes de

desenvolvimento, para que elas cumpram suas tarefas em períodos mais curtos, sem que isso afete de modo negativo a qualidade do projeto (PEREIRA, 2020).

O XP é organizado em torno de conjunto de valores e práticas que atuam de forma harmônica para assegurar que o cliente sempre receba um alto retorno do investimento em software (TELES, 2004). No total, são 4 principais valores aplicados pelos desenvolvedores o tempo todo, bem como 13 práticas necessárias para que o processo aconteça.

Os 4 valores do XP são (PEREIRA, 2020):

- **Comunicação:** manter sempre que possível a comunicação com o cliente e com os membros da equipe em dia. Para criar o melhor relacionamento possível recomenda-se conversas pessoais (vs e-mails, chats, e similares).
- **Simplicidade:** manter o foco nos problemas de hoje e não na base dos problemas futuros, uma vez que os requisitos são mutáveis, deve-se implementar apenas o que é estritamente necessário, de forma simples e com o mínimo de código possível.
- **Feedback:** os membros da equipe precisam ser comunicativos para que os feedbacks sobre as estratégias e, principalmente, sobre alterações no código sejam mais bem recebidas pelos membros do time.
- **Coragem:** ter coragem para lidar com erros e quebras no código. Além disso, há diversos mecanismos de proteção do XP que minimizam, por exemplo, os Testes Automatizados. Além disso, a equipe precisa ser corajosa e acreditar nos valores do XP para que o software evolua com segurança e agilidade, por exemplo, em momentos que se detecta a possibilidade de simplificar o software.

Tabela 6 - As 13 práticas do XP

Prática 1. A presença do Cliente	Prática 8. Padrões de codificação
Prática 2. O jogo de planejamento	Prática 9. Design simples
Prática 3. Reunião diária	Prática 10. Metáfora
Prática 4. Programação em pares	Prática 11. Ritmo sustentável
Prática 5. Refatoração	Prática 12. Integração contínua
Prática 6. Desenvolvimento Guiado por Testes	Prática 13. Releases curtos
Prática 7. Código Coletivo	

Fonte: adaptado de PEREIRA, 2020

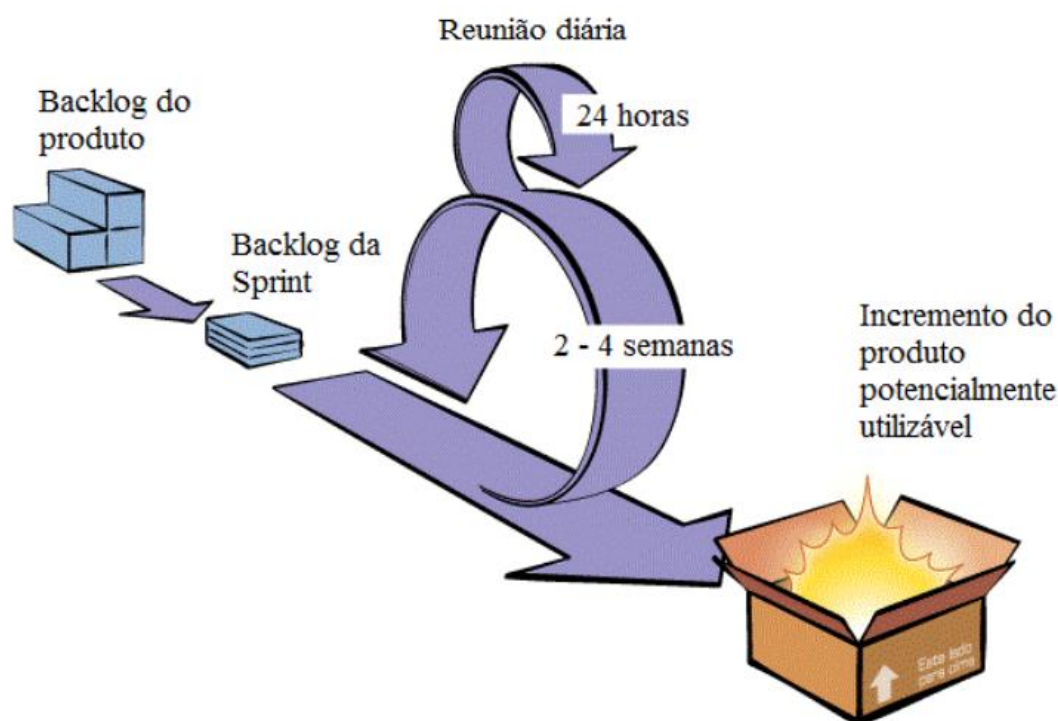
2.7. Scrum

Análogo ao XP, o Scrum foi concebido em um contexto em que os métodos tradicionais estavam sendo ineficientes em atender as demandas de desenvolvimento de software. A grande crítica de Sutherland (2019, p. 13) é em relação “a maneira como a maioria das pessoas trabalha, o modo como todos achamos que o trabalho deve ser feito, por que foi assim que aprendemos.” Assim, junto de Ken Schwaber, Jeff Sutherland criou o Scrum em 1993 e publicou um artigo detalhando o mesmo em 1995 – *SCRUM Development Process*. “O Scrum é a estrutura que construí para pôr esses valores [do Manifesto Ágil] em prática” (SUTHERLAND, 2019, p. 21)

Assim como no Lean Startup, o Scrum também se inspira no Sistema Toyota de Produção, por exemplo, em relação ao cuidado e foco em reduzir ao máximo os obstáculos e garantir que tudo ocorra de maneira fluída. Outra inspiração para Sutherland durante a concepção do Scrum foi o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) proposto por W. Edwards Deming.

O funcionamento do Scrum será melhor detalhado a seguir, mas de maneira geral o seu “ciclo” está ilustrado na Figura 10. Após um entendimento da demanda do projeto, ou seja, as características que o cliente espera ao final do mesmo, cria-se um documento que contenha todos os requisitos levantados, tal etapa é chamada de *Product Backlog*. Após tal etapa inicia-se o *Sprint Planning Meeting*, na qual será definido o *Sprint* inicial do projeto pelo Product Owner e o restante da equipe. Durante o *Sprint*, reuniões diárias (*daily*) são realizadas para acompanhar o progresso do trabalho. Uma vez que o *Sprint* chega ao final, há um *Sprint Review Meeting* para que todos vejam o resultado alcançado e determinem se tudo está nos conformes ou se serão necessárias adaptações. Tal processo se repete enquanto houver requisitos a serem atendidos no *Product Backlog* (SCRUM, 2021).

Figura 10 - Ciclo Scrum



Fonte: Adaptado de SCRUM (2014).

2.7.1. Equipes

No Scrum as equipes precisam ser multidisciplinares, transcendentais e autônomas, mas em geral pequenas – de três a nove pessoas em geral. Em adição a essa equipe (de 3 a 9 pessoas), dois papéis-chaves são necessários (SUTHERLAND, 2019):

- **Product Owner** (Dono do Produto): é a pessoa com a visão holística do que a equipe irá fazer e produzir, ou seja, ele irá gerenciar todos os itens do *backlog* do produto. Ele que irá levar em consideração os riscos e recompensas, ou seja, no representa os interesses do cliente.
- **Scrum Master** (Mestre Scrum): é a pessoa responsável por garantir que todos estão agindo conforme as diretrizes do Scrum evitando que qualquer coisa que possa diminuir o ritmo da empresa possa acontecer, por exemplo, atua como um intermediador nas reuniões diárias garantindo sua dinamicidade. A princípio pode ser exercido por qualquer membro da equipe, porém, normalmente é exercido por um gerente de projetos.

2.7.2. Artefatos do Scrum

Os artefatos do Scrum, podem ser entendidos como conceitos ou ferramentas, foram pensados com o objetivo de minimizar a assimetria de informações dentro das equipes, de modo a maximizar a coesão das entregas finais de cada Sprint. Os principais artefatos são (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013):

- **Backlog de produto:** basicamente é uma lista de características e atributos que o produto final deve possuir, ordenadas por prioridade. Como será melhor abordado no tópico 2.7.3 Eventos do Scrum, tal lista está em constante evolução, ou seja, mudanças podem acontecer ao longo dos *sprints*. A fim de garantir a manutenção dessa lista, o *product owner* fica responsável por incluir novas características e atributos, bem como sua repriorização.
- **Backlog do Sprint:** similar ao artefato anterior, o *backlog* do *sprint* também é uma lista, mas cujo objetivo é tornar visível todo o trabalho que o time precisa realizar naquele Sprint específico. Portanto, acaba sendo uma lista que une os itens do *backlog* de produto selecionados para essa *sprint* com o plano de entrega e objetivos da mesma. Como será melhor abordado no tópico – 2.7.3 Eventos do Scrum – tal artefato será revisitado durante as reuniões diárias da equipe.

- **Incremento do produto:**

O incremento é a soma de todos os itens do *backlog* de produto concluídos durante um *sprint* e o valor dos incrementos de todas as Sprints anteriores. No final de um *sprint*, o novo incremento deve estar em condições de uso e atender à definição de "concluído" do Time Scrum. Ele deve estar em condições de uso, independentemente de o Product Owner decidir realmente liberá-lo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

2.7.3. Eventos do Scrum

No Scrum é essencial que se crie um grau de rotina, visando diminuir o desperdício e obstáculos inesperados. Então, criam-se reuniões com durações máximas e objetos de discussão bem delineados, maximizando a eficiência das mesmas e evitando que reuniões extras sejam necessárias. Além disso, tais reuniões ajudam a trazer maior transparência e possibilidade de alinhamento entre todos os membros da equipe, uma vez que todos possuem clareza em que estágio cada atividade se encontra (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013). Tais eventos e reuniões são:

- **Sprint:** é o nome dado ao ciclo de desenvolvimento do Scrum, ou seja, após esse ciclo, que geralmente possui duração de 2-4 semanas, um novo “incremento pronto” será adicionado ao produto/projeto trabalhado. A fim de manter a consistência e trazer rotina para a equipe, idealmente o Scrum não deve mudar de tamanho durante o projeto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).
- ***Sprint Planning Meeting:*** essa é a primeira reunião, sendo que, para um Sprint de 1 mês, geralmente são necessárias 8 horas. Nessa reunião todo o time irá participar e o Scrum Master irá garantir que todos os integrantes tenham clareza do propósito. Tal reunião pode ser dividida em duas etapas (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013):
 - baseado no desempenho do sprint anterior o time irá definir os objetivos desse próximo sprint que está se iniciando, para isso, o *product owner* irá gerenciar o backlog do produto, garantindo que todos tenham clareza de quais itens são mais prioritários naquele momento.
 - o produto final dessa segunda etapa é que os integrantes do time consigam explicar para o *product owner* e *scrum master* como que irão trabalhar para atingir os objetivos selecionados para esse sprint. Portanto, eles irão detalhar como que irão desenvolver os objetivos, bem como as respectivas estimativas, gerando assim o *backlog* do *sprint*.
- ***Daily:*** de segunda a sexta toda a equipe se junta para uma reunião de 15 minutos, com o objetivo de analisar o progresso do dia anterior e determinar o trabalho que será realizado no dia seguinte. O *scrum master* irá realizar 3 perguntas para auxiliar os integrantes do grupo (SUTHERLAND, 2019):
 - O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o sprint?
 - O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir o sprint?

- Que obstáculos estão atrapalhando a equipe?

“E só. A reunião se resume a isso. Se ela demorar mais de 15 minutos, está sendo feita de modo errado. O objeto é fazer com que toda a equipe saiba exatamente como tudo está se desenrolando no sprint.” (SUTHERLAND, 2019, p. 85)

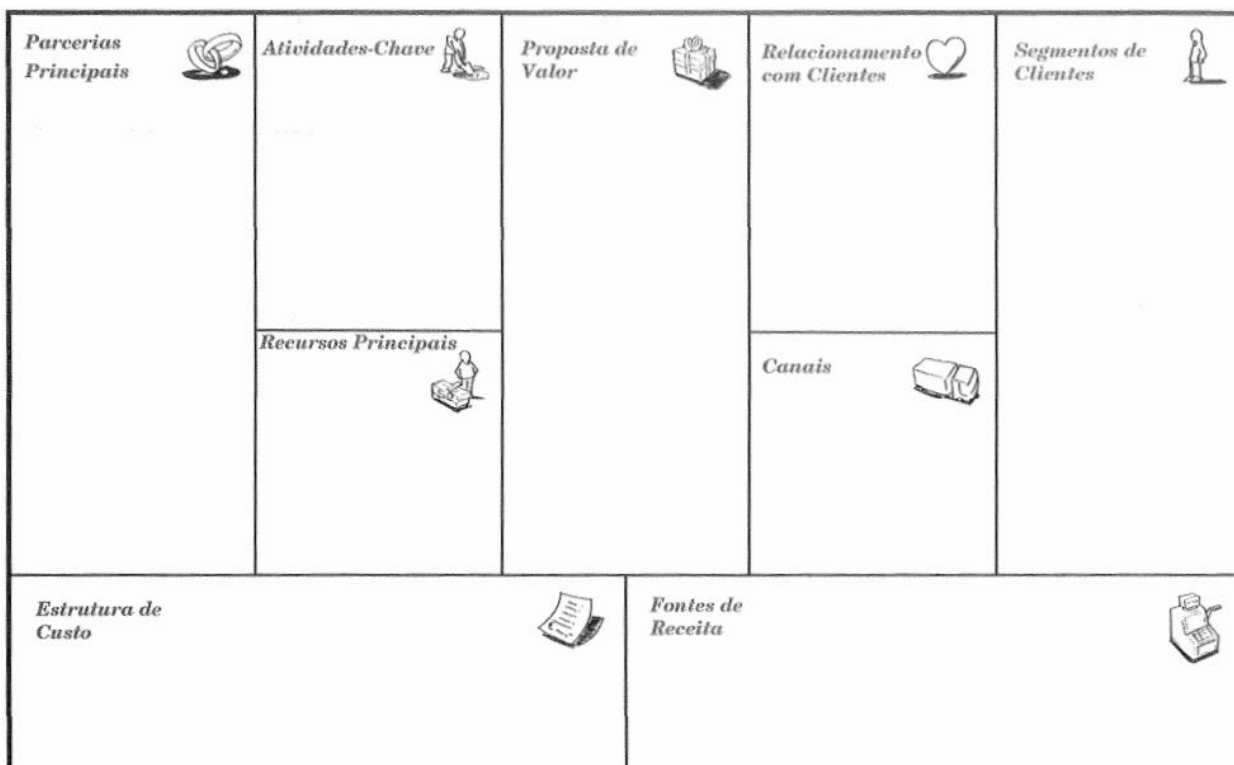
- ***Sprint Review Meeting:*** essa é a reunião de revisão do *sprint*, ou seja, ocorre ao final de cada sprint a fim de avaliar qual foi o “incremento” gerado ao produto e, por conseguinte, adaptar o *backlog* do produto. Geralmente essa reunião possui uma duração de 4 horas e, além dos integrantes do time, pode envolver demais partes interessadas (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).
- ***Sprint Retrospective:*** “enquanto a reunião de revisão do sprint é uma reunião sobre **o que** o time está construindo, a reunião de retrospectiva do *sprint* é focada no **como** eles estão construindo isso” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

2.8. Business Model Canvas

“Cada organização possui um Modelo de Negócio, mesmo que essa organização não seja um negócio. Para sobreviver, toda organização que cria e entrega um valor deve gerar renda suficiente para cobrir seus custos”. Portanto, “um modelo de negócios é o que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

Sendo assim, pode se dizer que o BMC (*Business Model Canvas*)– o qual foi descrito no livro *Business Model Generation* escrito por Osterwalder e Pigneur, em 2010, e já foi utilizado por diversas organizações como: IBM, Ericsson, Deloitte –é um modelo de negócios “simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifica demais a complexidade do funcionamento de uma empresa” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013). Os autores entendem que todo negócio possui 4 principais áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, e para tanto utilizam 9 componentes básicos que abrangem todas essas áreas. A Figura 11 é uma representação visual de como seria um Canvas, ao passo que a Tabela 7 detalha melhor cada um dos 9 componentes.

Figura 11 - Quadro de Modelo de Negócios



Fonte: adaptado de Business Model Generation (2013)

Tabela 7 - Detalhamento de cada componente do Canvas

Dia da Semana	Descrição
Parcerias Principais	Algumas atividades precisam ser terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa. Portanto, aqui devem estar listado tais fornecedores.
Estrutura de Custo	Naturalmente para sustentar um modelo de negócios a empresa irá incorrer em alguns custos. Portanto, aqui devem estar listado os custos necessários para sustentar o modelo.
Atividades-Chave	As tarefas a serem executadas para garantir que a proposta de valor será entregue conforme o esperado.
Recursos Principais	Os recursos principais são os elementos ativos para fornecer e entregar os elementos previamente descritos nas atividades-chaves
Proposta de Valor	Basicamente é o core da empresa, ou seja, quais soluções e benefícios que a solução irá fornecer para resolver os problemas que se dispôs a atacar.
Fontes de Receita	Campo destinado para detalhar como que a empresa irá ganhar dinheiro, ou seja, de onde virá a sua receita.
Relacionamento com Clientes	Campo destinado para detalhar como que a empresa irá se relacionar com cada segmento de clientes de modo que consigam entregar sua proposta de valor.
Canais	Quais canais de comunicação, distribuição e vendas serão utilizados para levar a proposta de valor ao cliente.
Segmentos de Clientes	Esse componente irá ter em maior detalhamento o perfil, preferências, comportamentos, faixa etária e localização do público-alvo

Fonte: adaptado de Business Model Generation (2013).

2.9. Design Thinking

Inovação dentro das empresas é um tema cada vez mais relevante, visto que uma empresa que não inova corre o risco de com o tempo perder espaço no mercado, conforme evidencia a afirmação do CEO da Apple, Tim Cook (2013):

Sou velho o suficiente para me lembrar de quando a Nokia tinha margens de lucro de 25% e não tinha como ela perder a liderança. Acho que isso é um lembrete a todos do mundo dos negócios de que você precisa continuar inovando, e que não inovar é morrer.

Tim Brown é um dos principais difusores do Design Thinking e entende que a inovação é potencializada a partir de uma profunda observação do que as pessoas querem e precisam em suas vidas, bem como do que gostam e desgostam no jeito que os produtos são feitos, embalados e comercializados (BROWN, 2008). Ele define de maneira simples o Design Thinking como sendo uma disciplina que “usa a sensibilidade e os métodos do design para combinar as necessidades das

peessoas com o que é tecnologicamente viável e com uma estratégia de negócios viável” (BROWN, 2008, p. 2). Uma outra definição do termo Design Thinking seria:

[...] uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades. Requer uma liderança ímpar, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos. (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 15).

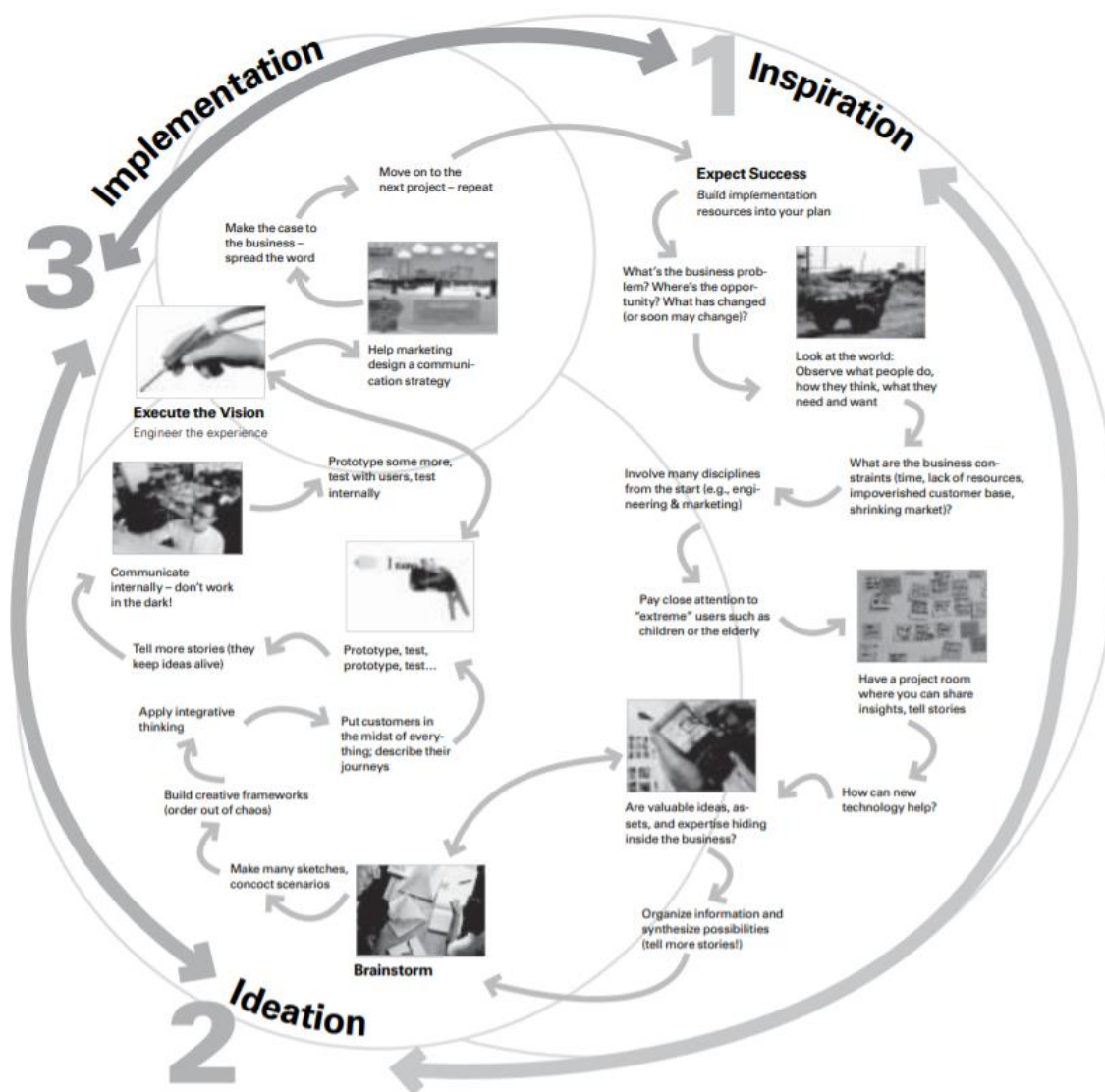
Diferente do que pensa o senso comum sobre o perfil de um designer, Brown (2008) entende que a pessoa não precisa ter se formado em uma escola de design, ou ter tido algum treinamento prévio. Para ser um bom “*design thinker*” a pessoa precisa ter algumas características, que são “acessíveis” a todos (BROWN, 2008):

- ***Empathy***: pessoas empáticas possuem mais facilidade para se “pôr no lugar do outro”, portanto, conseguem entender o mundo sob diferentes perspectivas e desenhar soluções que sejam muito desejadas e que resolvem problemas latentes.
- ***Integrative thinking***: pessoas que não dependem apenas de processos analíticos, mas também exibem a capacidade de ver todos os aspectos - e às vezes contraditórios - de um problema confuso e de criar soluções novas que vão além das alternativas existentes.
- ***Optimism***: pessoas que, mesmo nas situações mais desafiadoras e de desalento, conseguem enxergar que no mínimo há uma solução que seja melhor que as existentes atualmente.
- ***Experimentalism***: pessoas com coragem e curiosidade para propor soluções que vão em direções totalmente novas, ao invés de soluções apenas com mudanças incrementais.
- ***Collaboration***: pessoas com o perfil de gênio criativo solitário não desempenham um bom papel como design thinker. Brown entende que o mundo e suas demandas estão cada vez mais complexas, portanto, o melhor cenário hoje é atrair pessoas que possuam uma boa interdisciplinaridade para transitar nos mais diversos assuntos e que consiga trabalhar de maneira colaborativa.

Brown (2008, p.4) entende que

“o processo de design é melhor descrito metaforicamente como um sistema de espaços em vez de uma série predefinida de etapas [...]. Os projetos percorrerão esses espaços [inspiração, ideação, implementação] - principalmente os dois primeiros - mais de uma vez, à medida que as ideias são refinadas e novos rumos tomados”

Figura 12 - Representação do Fluxo do Design Thinking



Fonte: Brown (2008, p. 5)

2.9.1. Inspiração

Inspiração trata-se do momento em que se inicia a busca por novas soluções, a partir de um problema e/ou oportunidade que fora detectado. Nesse processo é essencial que maior “proximidade” com o problema seja desenvolvida, ou seja, as equipes (multidisciplinares) trabalhando no projeto precisam conhecer a fundo o problema que estão buscando solucionar bem como isso afeta os clientes e a empresa. É comum que nessa fase a equipe comece com alguns

palpites de por onde começar e depois vão ajustando conforme vão aprendendo mais sobre o problema, mas algumas práticas comuns são (BROWN, 2008):

- os membros da equipe vão passar um bom tempo conversando e observando os mais diversos tipos de clientes, sendo bastante útil prestar atenção nos “usuários extremos” como crianças e idosos.
- ter uma sala de projetos onde os membros possam compartilhar ideias, contar os aprendizados e tentarem estabelecer quais são as restrições de negócios (tempo, falta de recursos, base de clientes empobrecida, mercado em declínio)

2.9.2. Ideação

Ideação trata-se do processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que caminham na direção de uma potencial solução. Essa fase ficou bastante conhecida pelo uso do *brainstorming* para que a equipe consiga gerar muitos esboços de ideias nos mais diversos cenários. Para que funcione bem, é importante que não haja preconceitos com as ideias geradas, todos os integrantes precisam se sentir à vontade em propor soluções que sejam “fora da caixa”. Também é comum que as equipes desenhem a jornada do consumidor para que possam criar alguns protótipos e, além de testar internamente, já realizar alguns testes com clientes (BROWN, 2008).

É importante reforçar que não necessariamente após feito isso o caminho seja a implementação da solução. Essas três divisões funcionam mais como espaços que se interseccionam de modo que, por exemplo, aprendizados gerados a partir dos testes dos protótipos irão alimentar algumas análises feitas durante a Inspiração.

2.9.3. Implementação

Implementação é o momento em que se trabalha na solução a fim de achar um caminho que torne a solução viável no mercado. Uma vez que a equipe já produziu alguns protótipos mais robustos, o próximo passo é transformar algum desses protótipos em uma solução/produto que possa ser comercializado de fato. Portanto, além de amadurecer o produto, a equipe irá ajudar dentre outras coisas, o marketing a pensar em uma estratégia de comunicação para esse novo produto (BROWN, 2008).

2.10. Design Sprint

Criado por 3 profissionais da Google Ventures (GV) – Jake Knapp, o primeiro idealizador; John Zeratsky; Braden Kowitz – o Design Sprint já foi aplicado em diversas empresas e startups, como Medium, Flatiron Health e Youtube (KNAPP et al, 2017). “Os sprints oferecem um caminho para resolver grandes problemas, testar novas ideias, fazer mais coisas em menos tempo” (KNAPP et al, 2017, p. 18).

“O Sprint é um processo de cinco dias criado para responder questões críticas de negócio através de design, prototipagem e teste de ideias com clientes” (GV, 2021). Os princípios utilizados no Sprint podem ser utilizados em qualquer tipo de empresa, independente do seu tamanho. O sprint em certa medida é uma forma prática de aplicar as filosofias de desenvolvimento enxuto e design thinking. Além disso, a definição de Design Sprint é diferente da vista em métodos ágeis, mas acabam se complementando (KNAPP et al, 2017).

O Sprint busca solucionar grandes problemas, não necessariamente apenas os de longo prazo, por exemplo, no caso das startups, os autores recomendam que elas utilizem o sprint para atacar seu problema mais importante. Isso, porque, como será detalhado abaixo, o sprint requer bastante energia e foco do time em questão, ou seja, o retorno precisa ser equivalente (KNAPP et al, 2017).

As três situações desafiadoras em que os sprints podem ajudar são:

1. Altos riscos: solução para o problema irá demandar muito tempo e dinheiro, portanto, é importante que a equipe saiba que está no caminho certo antes de acelerar;
2. Tempo insuficiente: quando é necessário achar boas soluções em um prazo muito apertado;
3. Simplesmente estagnado: projetos que nunca foram resolvidos ou iniciados podem se beneficiar com esse “choque” ao mudar completamente a abordagem.

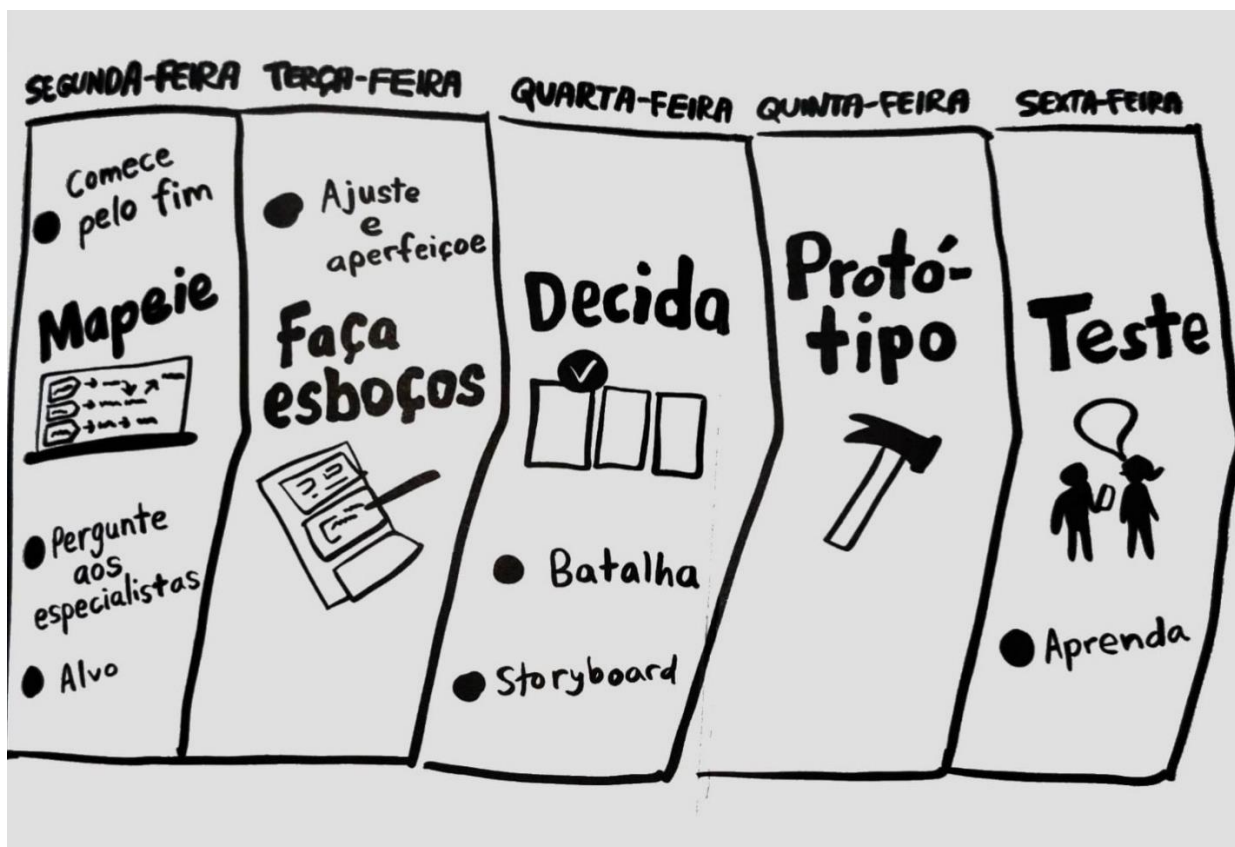
Um fator essencial no Sprint é que as equipes certas sejam montadas. Os autores recomendam que sejam feitos times pequenos, multidisciplinares e com papéis claros. “O tamanho ideal para a equipe em um sprint é de sete pessoas ou menos. Com oito membros, nove, ou mais, o sprint avança com mais lentidão, e o esforço para manter todos concentrados e produtivos será maior” (KNAPP et al, 2017, p. 49).

A fim de garantir maior diversidade de conhecimento na equipe, recomenda-se que não se limite a montar a equipe com integrantes que já trabalham juntos no dia a dia. Dois papéis essenciais para uma boa manutenção do sprint são: os Definidores e os Facilitadores. O definidor é quem tomara

as decisões na equipe, pois por mais que o sprint seja uma método de trabalho mais horizontal, em alguns momentos é importante ter a decisão concentrada em uma pessoa (KNAPP et al, 2017). O facilitador é o “responsável pela administração do tempo, do debate e do processo em geral. Ele precisa ter confiança para liderar uma reunião, inclusive para resumir conversas e dizer às pessoas que é hora de parar de falar e seguir em frente” (KNAPP et al, 2017, p. 53). Além disso, os autores encorajam que sejam escolhidas pelo menos uma pessoa de cada perfil: especialista em finanças; especialista em marketing; especialista no consumidor; especialista em tecnologia/logística; especialista em design.

Cada ciclo de um sprint tem duração de 5 dias e seu esquema pode ser visto na Figura 13, enquanto um maior detalhamento das atividades pode ser visto na Tabela 8 e por fim na Figura 14 a expectativa de horas a serem trabalhadas em cada dia.

Figura 13 - Esquemática de um Sprint



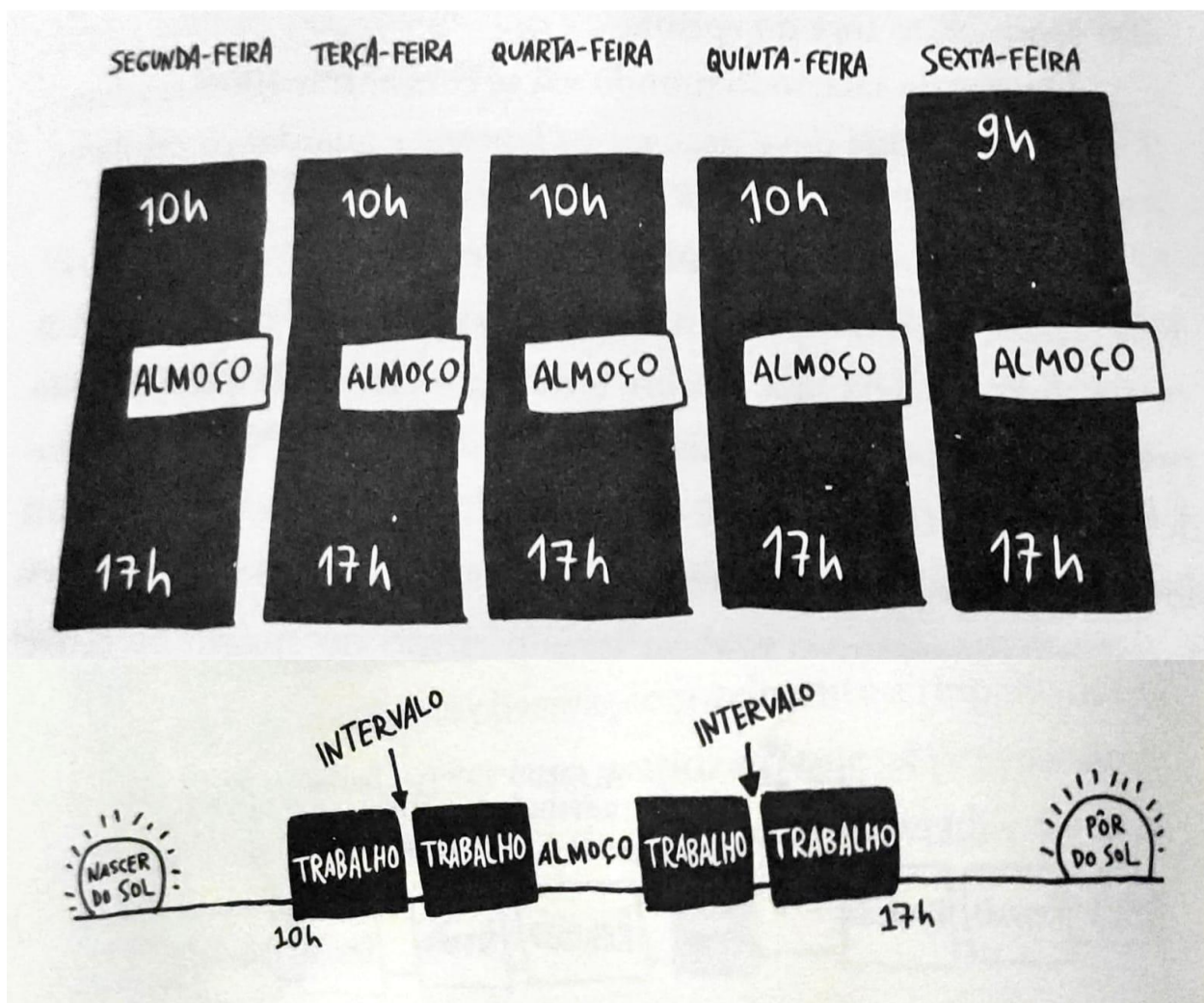
Fonte: Sprint (2017)

Tabela 8 - Detalhamento de um Sprint

Dia da Semana	Descrição
Segunda-Feira (Mapeie)	Momento de mapear o problema a ser resolvido, o objetivo de longo prazo, listar as perguntas do sprint, traçar um mapa do cliente e demais stakeholders, processo de votação para que a equipe determine qual é o cliente mais importante e qual momento-alvo no mapa será trabalhado durante a semana.
Terça-Feira (Faça Esboços)	Dia inicia com cada integrante esboçando soluções que usariam para resolver o problema escolhido no dia anterior. Cada membro pode apresentar suas ideias em até 3 minutos (demonstração-relâmpago). Depois que voltarem do almoço os integrantes irão focar em amadurecer e de fato criar um esboço robusto das melhores ideias.
Quarta-Feira (Decida)	A partir dos esboços do dia anterior os integrantes terão que votar em quais são os vencedores e dentre as vencedoras o Definidor irá escolher a grande vencedora. Voltando do almoço a equipe irá fazer um storyboard para planejar o seu protótipo.
Quinta-Feira (Protótipo)	Dia dedicado em criar um protótipo que seja realista, mas factível de ser feito em apenas um dia. O melhor caminho é que cada integrante fique com um “cenas menores” do storyboard e depois haja a junção delas. Ao final do dia o protótipo é testado e o roteiro da entrevista é revisado.
Sexta-Feira (Teste)	Dia de aplicar tudo o que foi trabalhado nos dias anteriores e realizar testes com pessoas (potenciais usuários) reais. Após assistir todas as entrevistas os integrantes vão discutir sobre quais padrões foram possíveis de identificar e se foram positivos, neutros ou negativos. Revisar esses resultados em conjunto com o objetivo de longo prazo e as perguntas do sprint feitas na segunda-feira.

Fonte: adaptado de Sprint (2017).

Figura 14 - Distribuição dos horários em um Sprint



Fonte: Sprint (2017)

2.11. Blitzcaling

Criado por Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, o conceito de Blitzscaling tenta explicar a trajetória de negócios que conseguem acelerar seu crescimento de maneira exponencial e passar para o próximo estágio rapidamente, como por exemplo: a Amazon e a Uber (ENDEAVOR, 2020).

Em 2018, Hoffman, juntamente do Chris Yeh, escrevem um livro, “Blitzscaling: o caminho mais rápido para construir negócios extremamente valiosos”, o qual consolida e explica o que esse conceito significa. De acordo com os autores “o blitzscaling é uma estratégia e um conjunto de técnicas para conduzir e gerenciar um crescimento extremamente rápido, que prioriza a velocidade sobre a eficiência em meio à incerteza” (HOFFMAN; YEH, 2019, p. 12).

Apesar do blitzscaling não se limitar a startups ou empresas em um mercado muito aquecido, é justamente nessas que o conceito possui maior valor. Isso, pois as abordagens mais clássicas da estratégia de negócio vão envolver a coleta de informações e a tomada de decisões quando você está razoavelmente seguro dos resultados, ou seja, toma-se um risco calculado, trazendo maior eficiência e certeza. Entretanto, os autores (HOFFMAN; YEH, 2019) entendem que tal caminho só é desejável em um contexto de mercado estável, propiciando pouca orientação aos visionários, inventores e inovadores. “Quando um mercado está aquecido, o risco não é ineficiente – é a opção mais segura. Se você ganhar, a eficiência não é tão importante; se perder, é completamente irrelevante.”(HOFFMAN; YEH, 2019, p. 24).

A fim de esclarecer melhor as diferenças de crescimento de uma empresa, os autores separam em: crescimento clássico de startup, crescimento clássico de *scale-up*, *blitzscaling* e *fastscaling*; conforme ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Os tipos de escalabilidade

	Eficiência	Velocidade
Incerteza	Crescimento Clássico de Startup	Blitzscaling
Certeza	Crescimento Clássico de Scale-up	Fastscaling

Fonte: Blitzscaling (2019, p. 27)

- **Crescimento clássico de startup:** tal modelo prioriza a eficiência diante da incerteza e “é uma boa estratégia a seguir, enquanto você tenta esclarecer o que os autores Eric Ries e Steve Blank chamam de product/market fit: seu produto satisfaz a uma forte demanda do mercado com a solução de um problema ou necessidade específica” (HOFFMAN; YEH, 2019, p. 28).
- **Crescimento clássico de scale-up:** ideal para quando a empresa está em um mercado mais estável e está em busca de maximizar os retornos. É principalmente nesse modelo em que as técnicas clássicas de gerenciamento corporativo, como ROI e taxas mínimas são mais utilizadas.
- **Fastscaling:** é quando a empresa está disposta a sacrificar um pouco a eficiência para, por exemplo, capturar uma maior participação de mercado. Entretanto, dado que nesse

caso a empresa está em um mercado mais estável, os custos/riscos para executar isso são mais previsíveis.

- **Blitzscaling:** nesse caso é quando a startup está em um ambiente extremamente incerto, mas apesar da incerteza vão focar na velocidade ao invés da eficiência. “É ‘faça ou morra’, resultando em sucesso ou morte em um período notavelmente curto” (HOFFMAN; YEH, 2019, p. 29).

Devido ao rápido crescimento que o blitzscaling proporciona para a empresa, é importante que cada “estágio” represente uma mudança em termos de gerenciamento e liderança, para a empresa. Para tanto, os autores (HOFFMAN; YEH, 2019) definem cinco estágios que as empresas irão passar, conforme a Tabela 10. Como norte, utilizam o número de funcionários que a empresa possui, mas reconhecem que geralmente medidas como número de usuários, receita anual, dentre outras, caminham em sintonia com o número de funcionários.

Tabela 10 - Os Cinco Estágios do Blitzscaling

Estágio 1 (Família)	1-9 funcionários
Estágio 2 (Tribo)	10+ funcionários
Estágio 3 (Aldeia)	100+ funcionários
Estágio 4 (Cidade)	1.000+ funcionários
Estágio 5 (Nação)	10 mil+ funcionários

Fonte: adaptado de Blitzscaling (2019)

Um resumo do funcionamento de cada estágio foi apresentado pela Endeavor (2020):

- **Família:** Estágio dedicado a desenvolver um produto que não seja escalável, mas que ajude a encontrar o product/market fit. Além disso, é o momento dedicado a realizar as primeiras contratações e definir os papéis dos fundadores.
- **Tribo:** Estágio focado em amadurecer um pouco mais o product/market fit (trazendo mais equipe de operações) e ganhar um pouco de mercado, para pavimentar um caminho claro para começar a escalar de verdade.
- **Aldeia:** Foco total em escalar o modelo, o que vai levar a necessidade de uma equipe maior e uma maior manutenção da comunicação interna e cultura. Nessa etapa a empresa precisa começar a contratar com maior rapidez e refletir se deve manter as contratações anteriores.

Para Hoffman o processo precisa ser simples: “Agora que você conhece mais sobre a pessoa que participou do estágio anterior — você a contrataria para esse cargo hoje? Se não responder essa questão com 100% de Sim — você precisa fazer uma mudança.” (HOFFMAN; YEH, 2019)

- **Cidade:** Nesse estágio a empresa provavelmente já estão com mais de um produto principal. Vão possuir uma fonte principal de receita, mas também produtos menores já gerando novas fontes de monetização. Além disso, é nesse estágio que a empresa começa a sua internacionalização. É essencial que agora novos processos sejam adicionados para administrar os recursos (pessoas, capital e infraestrutura), mas sem burocratizar a empresa e diminuir sua velocidade.
- **Nação:** Quando a empresa chega nesse patamar é porque já está com sua estratégia global mais bem consolidada e a principal dificuldade é alinhar a comunicação e cultura com os milhares de funcionários em diferentes geografias.

Para conseguir sustentar esse crescimento super acelerado, os autores apresentam algumas ferramentas e estratégias que maximizam isso, mas em resumo eles definem como as três principais técnicas do blitzscaling (HOFFMAN; YEH, 2019):

1. **Inovação do modelo de negócios:** apesar de esperado de uma startup, Hoffman reforça que o modelo de negócios inovador precisa ser um que realmente possa crescer muito. Tal reforço é necessário, pois muitas empresas focam na inovação tecnológica em si e menos no empreendimento que estão construindo, ou seja, dão pouco valor a “como a empresa vai ganhar dinheiro”. O autor entende que a inovação tecnológica hoje não é um grande diferencial, para suportar esse argumento ele cita a Uber, Airbnb e Dropbox que são empresas que partiram de tecnologias já existentes e disponíveis para todos, mas souberam construir um modelo de negócios vencedor e muito escalável.
2. **Inovação estratégica:** para o modelo do blitzscaling ser efetivo, o crescimento acelerado deve estar relacionado necessariamente a uma vantagem competitiva evidente.

Para o sucesso do blitzscaling, a vantagem competitiva deve se originar dos fatores de crescimento incorporados ao modelo de negócios, como os efeitos de rede, em que a primeira empresa a alcançar a escalabilidade crítica ativa um ciclo de feedback que permite ao vencedor dominar todo ou a maior parte do mercado, e alcançar uma vantagem do precursor duradoura (HOFFMAN; YEH, 2019, p. 45).

Para buscar esse crescimento super acelerado a startup, provavelmente, terá que realizar captações volumosas com investidores, de uma forma que a filosofia tradicional dos negócios até enxergaria como desperdício. Tais investidores não estão buscando um crescimento anual de 20%, pois isso não é suficiente para tornar, com rapidez suficiente, uma startup multibilionária. Estão buscando empresas que praticam o blitzscaling para “jogar em mercados em que o vencedor leva tudo, ou quase” e o maior risco nesses casos é avançar muito devagar e perder liderança.

3. **Gestão de inovação:** o hipercrescimento de funcionários e da organização como um todo traz uma tensão extrema, como consequência. A gestão dos recursos humanos é um dos grandes desafios, visto que uma empresa executando o blitzscaling irá por padrão triplicar o número de funcionários por ano. Isso torna o processo de contratar profissionais perfeitos e obcecados pela cultura corporativa quase impossível. Portanto, a empresa irá ter que incorrer em regras controversas para sustentar o seu rápido crescimento, como por exemplo: contratar pessoas “boas o suficiente”; lançar produtos imperfeitos/incompletos; relevar problemas e evitar clientes irritados.

3. MATERIAIS E MÉTODO

Para realizar o mapeamento das startups que compõem o portfólio do fundo de VC analisado, foram realizadas entrevistas com os fundadores ou membros do *founding team* (colaboradores que não são fundadores de fato, mas que se juntaram a startup em sua fase inicial, sendo uma das primeiras contratações) da startup, para que fosse possível analisar o impacto que alguns métodos e práticas de gestão de projetos e processos tiveram desde a sua fundação até os dias de hoje. Além disso, para garantir que fosse coberto um espectro relevante e heterogêneo, foram selecionadas startups em momentos distintos de sua trajetória, por exemplo: empresas fundadas há poucos meses e empresas fundadas há mais de 3 anos; empresas com menos de 20 colaboradores e empresas com mais de 100 colaboradores; empresas que captaram investimentos na ordem de até U\$3M e empresas que já captaram mais de U\$20M; empresas em setores distintos (fintech, e-commerce, healthtech, dentre outros).

Todas as entrevistas foram realizadas utilizando a plataforma de videochamada *Google Meet* e cada uma teve uma duração de aproximadamente 30 minutos. Optou-se por realizar as entrevistas de forma síncrona, ao invés de apenas enviar o formulário, para garantir a total compreensão do entrevistado acerca das perguntas e eventuais dúvidas que surgem sobre as métodos. Por exemplo: o entrevistado sendo o CEO pode não ter tanta clareza da nomenclatura dos métodos sendo utilizadas pela equipe de tecnologia, mas consegue navegar um pouco sobre o seu funcionamento se o entrevistador auxiliar em determinar qual método ele estava tentando se referir. Além disso, a entrevista síncrona possibilitou que comentários e observações muito ricos dos entrevistados fossem aproveitados, o que poderia se perder caso ele estivesse preenchendo o formulário sozinho.

O formulário completo utilizado durante as entrevistas pode ser conferido no final desse documento no Apêndice A, mas em resumo a entrevista foi estruturada em três grandes blocos:

1. Coleta de informações gerais da Startup;
2. Caracterização do entrevistado e seus conhecimentos/experiências acerca dos métodos e práticas;
3. Aplicação dos métodos e práticas na Startup.

4. RESULTADOS

Ao final foram realizadas 10 entrevistas com perfis bastante diversos, alguns dados que demonstram essa diversidade estão representados na Tabela 11, a qual na coluna do meio reflete o número de entrevistados que atendem determinado critério, ao passo que a última coluna reflete a mesma informação em % de entrevistados.

Tabela 11 - Dados Gerais dos Entrevistados (ou Startups)

Critério	Nº de entrevistados (ou startups)	% do total dos entrevistados (ou startups)
São um dos fundadores da Startup	10	100%
É o atual CEO da startup	7	70%
Já havia fundado no mínimo 1 outra startup no passado	3	30%
Já havia trabalhado em uma outra Startup posteriormente	8	80%
Startup pode ser enquadrada no setor das Fintechs	2	20%
Startup pode ser enquadrada no setor das PropTechs ou ConstruTech	2	20%
Startup possui como principal cliente o B2B	5	50%
Startup possui como principal cliente o B2C	3	30%
Empresa foi fundada antes de Jan/2020	3	30%
Empresa possui mais de 50 funcionários	5	50%
Empresa que já chegou em um estágio Series A	4	40%
Empresa que já captou mais de U\$5 milhões	6	60%

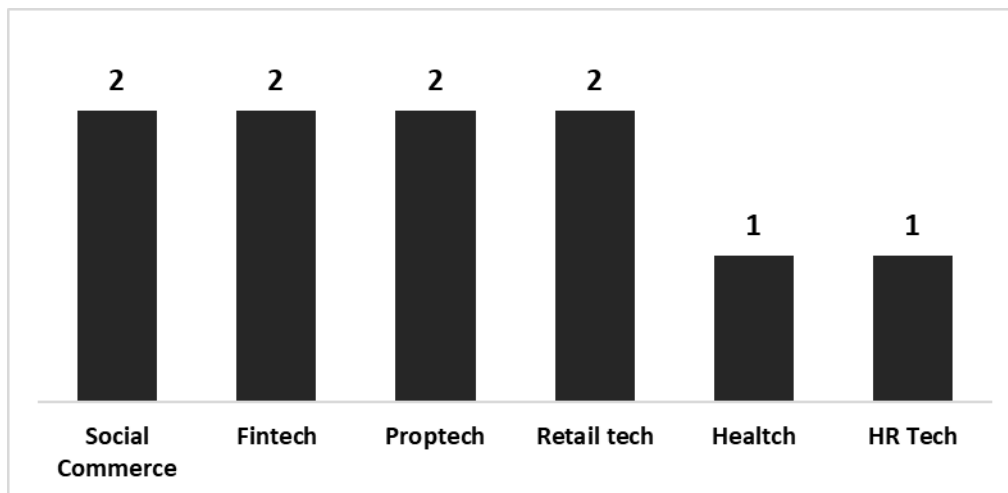
Fonte: autoria própria.

4.1. Informações gerais sobre o entrevistado e a startup

Em relação ao perfil dessas startups, pode se dizer que são bem diversas em termos de setores que atuam – Fintechs, HealthTech, Social Commerce, PropTech, Retail Tech, HR Tech – bem como em relação ao seu perfil de cliente alvo, que apesar de haver uma concentração maior em clientes B2B, também há uma boa distribuição em outros perfis (B2C, B2B2C e C2C). Além disso, obteve-se

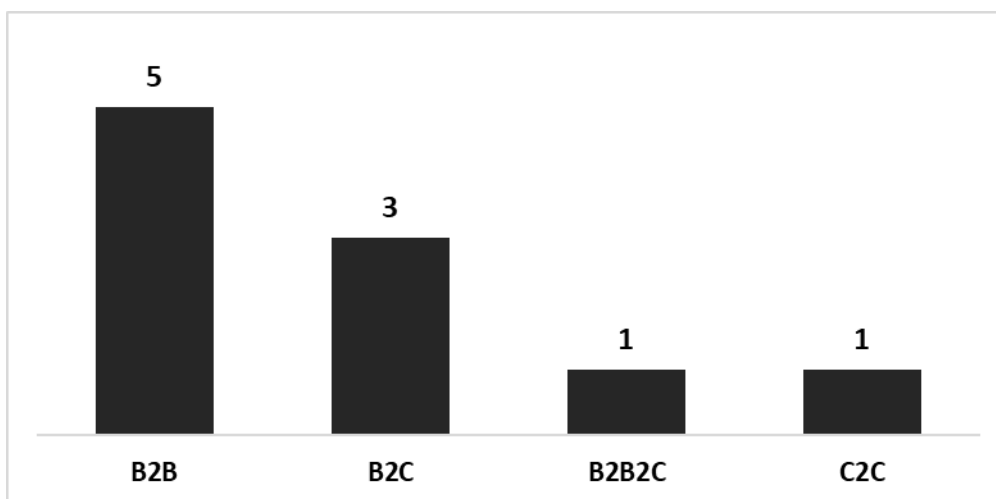
uma boa distribuição em termos de estágio de captação de investimento – Seed, Series A, Series B. Tais informações, estão ilustradas, respectivamente, nas Figuras 15, 16 e 17.

Figura 15 - Distribuição de setores em que cada startup atua



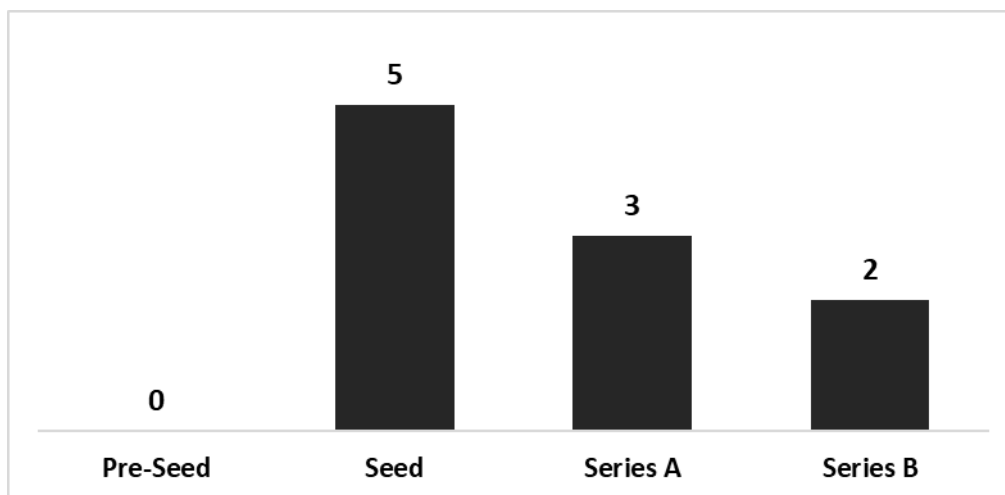
Fonte: autoria própria.

Figura 16 - Distribuição das startups pelo perfil de cliente atendido



Fonte: autoria própria.

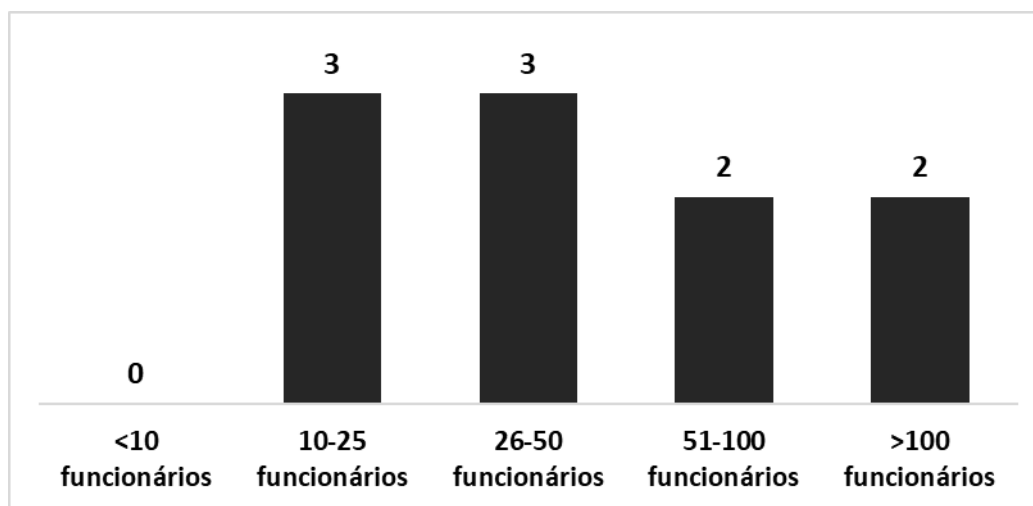
Figura 17 - Distribuição das startups em relação ao estágio de captação de investimento



Fonte: autoria própria.

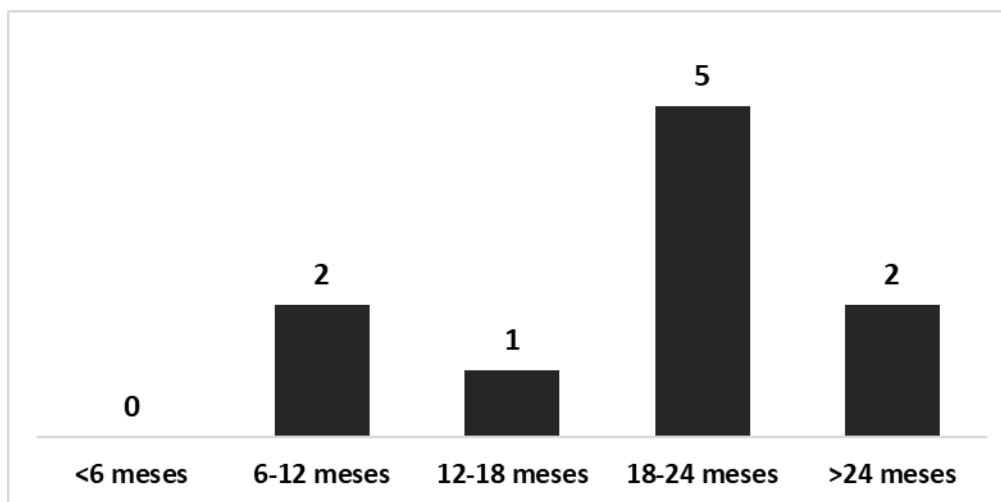
Além da própria informação sobre o estágio de captação, outros indicadores do estágio de maturação das startups são, dentre outros: o atual número de funcionários; o seu tempo de vida (ou seja, tempo desde a sua fundação) e o montante que a empresa já conseguiu captar em investimentos. Tais informações, estão ilustradas, respectivamente, nas Figuras 18, 19 e 20.

Figura 18 - Distribuição das startups pelo número de funcionários



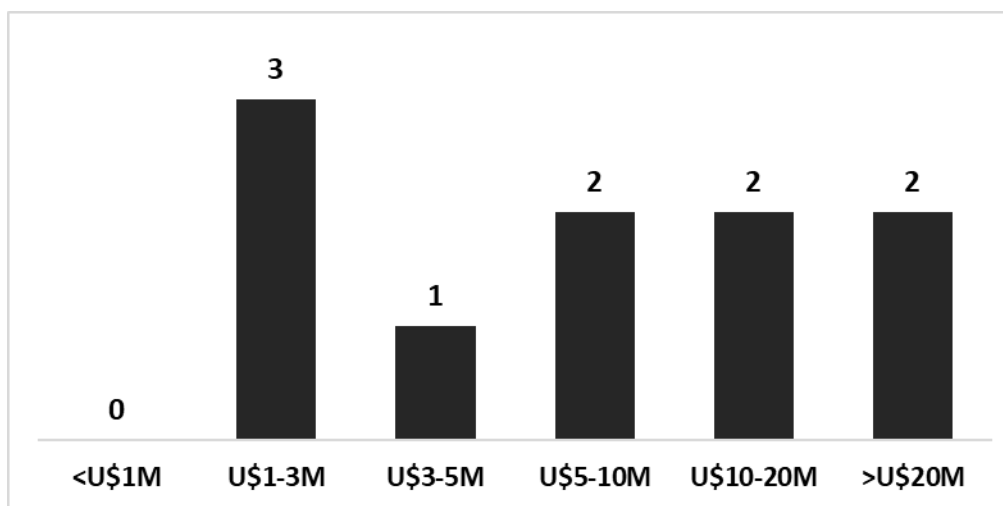
Fonte: autoria própria.

Figura 19 - Distribuição das startups pelo tempo desde a sua fundação



Fonte: autoria própria.

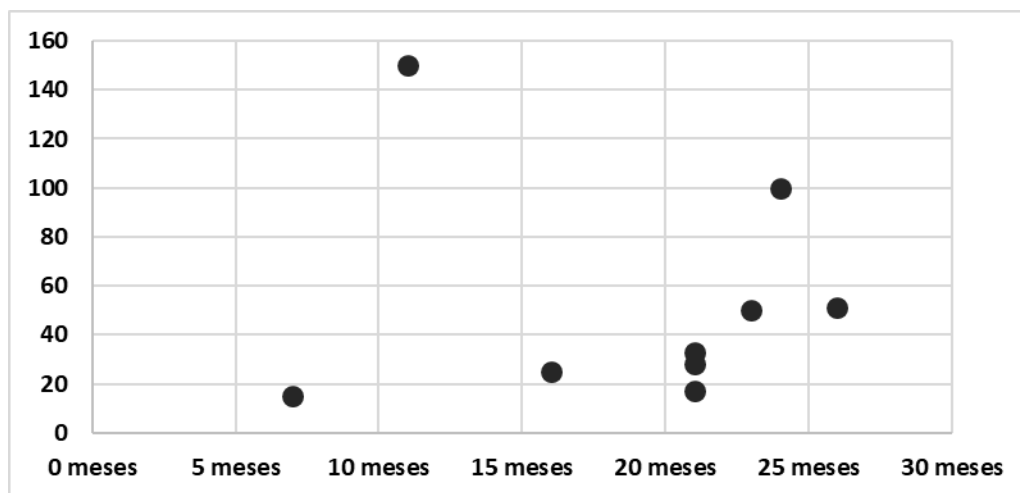
Figura 20 - Distribuição das startups pelo montante captado (em milhões de USD)



Fonte: autoria própria.

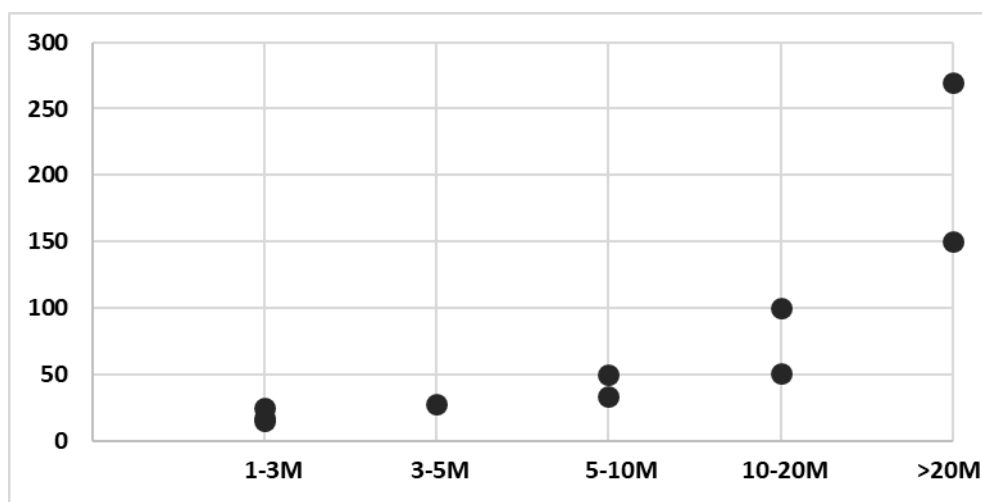
Essas três informações – número de funcionários, tempo de vida e montante captado – analisadas em conjunto indicam que, geralmente, as startups que conseguiram captar um maior montante de investimento, e as startups mais antigas, tendem a possuir times maiores. Nas Figuras 21 e 22 está ilustrado, respectivamente: a correlação entre o número de funcionários e o tempo de vida da startup; e a correlação entre o número de funcionários e o montante captado pela startup. Na Figura 21, foi retirado uma startup que destoava significativamente das demais, visto que possuía quase o dobro de tempo vida e o dobro do número de funcionários em comparação com a segunda maior startup em cada critério.

Figura 21 - Número de funcionários x Tempo de vida



Fonte: autoria própria.

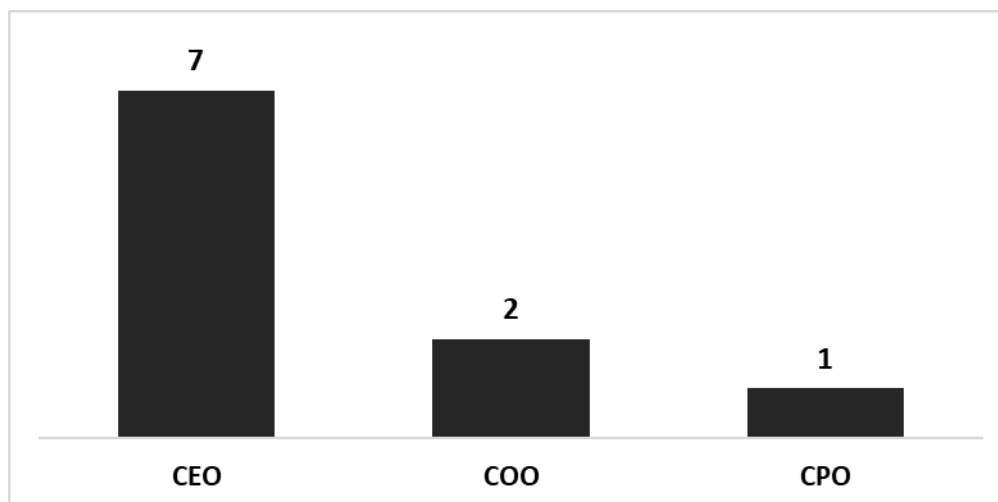
Figura 22 - Número de funcionários x Montante Captado (em milhões de USD)



Fonte: autoria própria.

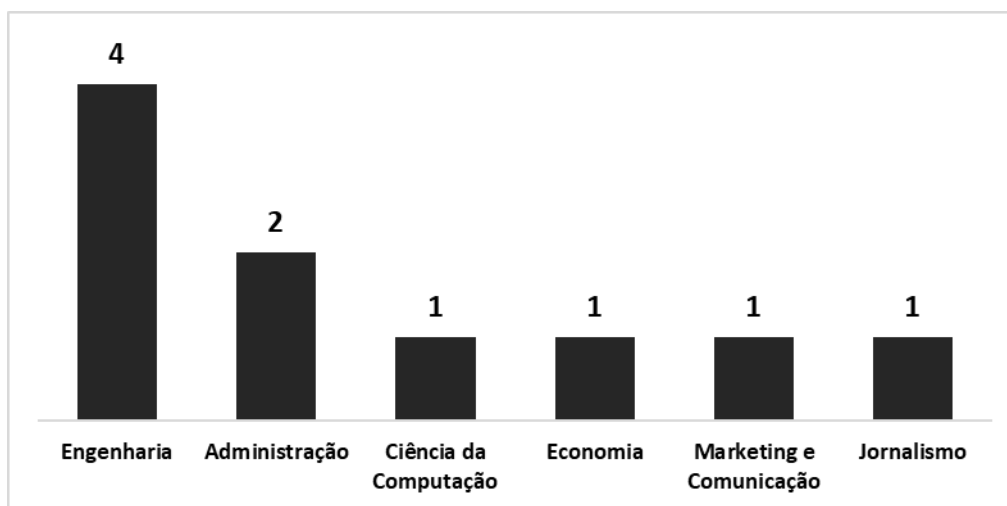
Em relação aos entrevistados em si, todos são os fundadores da startup em questão, e 70% deles estão ocupando o cargo CEO, como ilustrado na Figura 23. Além disso, em relação a formação educacional dos mesmos, pode se observar que a maior concentração ocorre em cursos de engenharia e que mais da metade realizou alguma pós-graduação, como bem ilustrado nas Figuras 24 e 25.

Figura 23 - Distribuição dos entrevistados por cargo ocupado atualmente



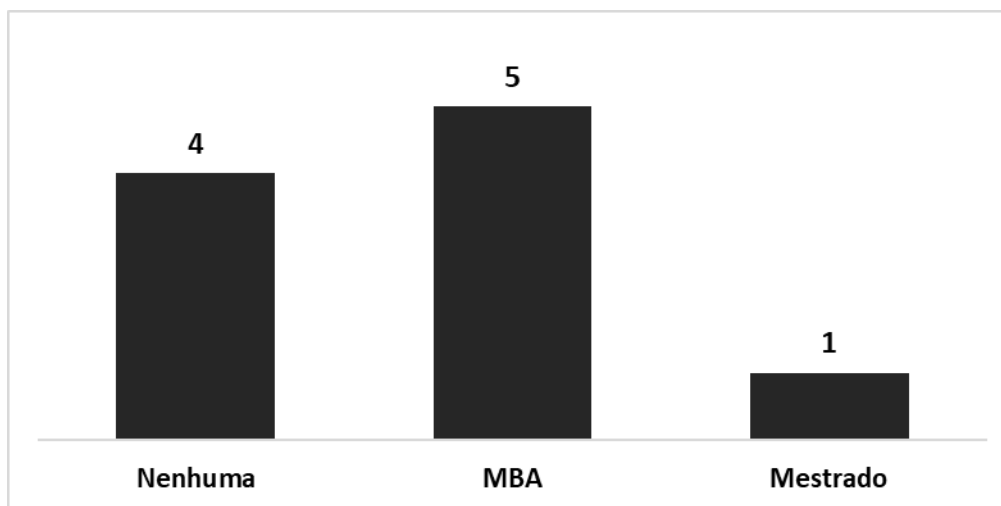
Fonte: autoria própria.

Figura 24 - Graduação dos entrevistados



Fonte: autoria própria.

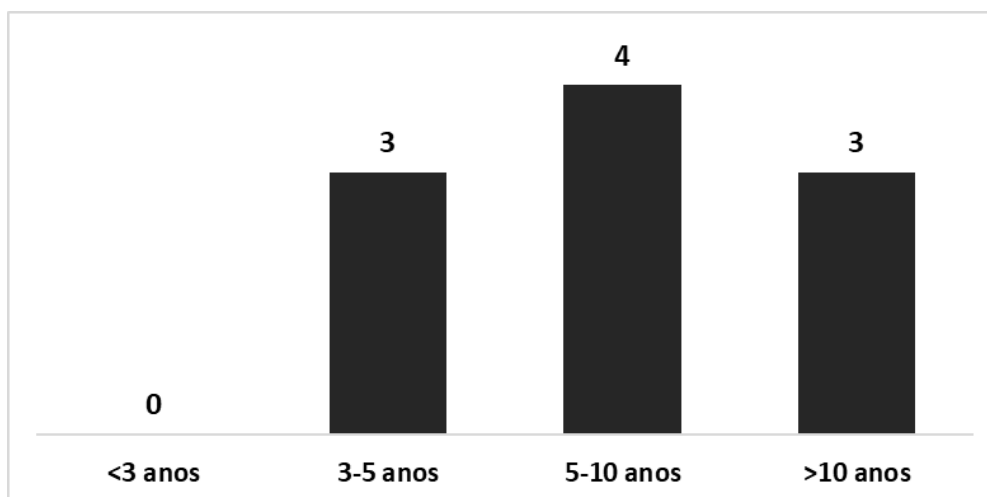
Figura 25 - Pós-Graduação dos entrevistados



Fonte: autoria própria.

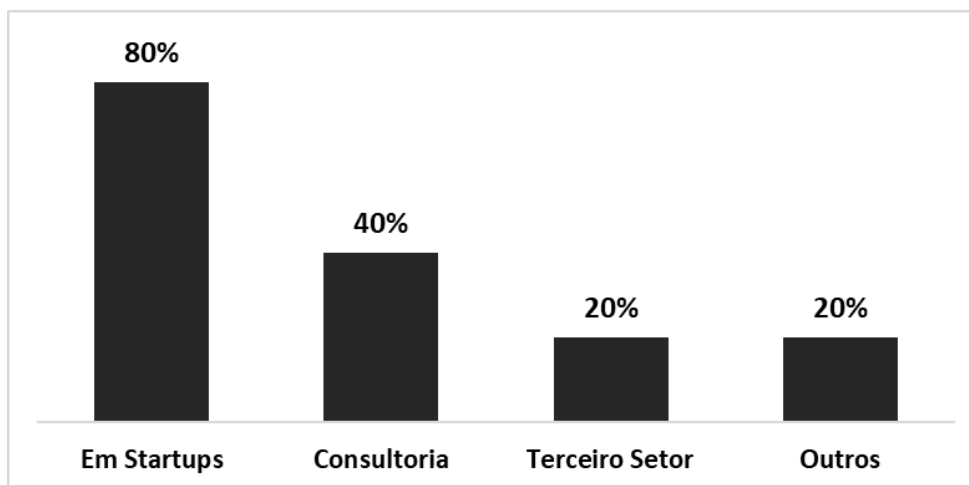
Ainda sobre os entrevistados, foi indagado quantos anos de experiência profissional eles possuíam antes de fundar a startup atual, bem como onde tiveram essas experiências – por exemplo, em outras startups, em consultorias, dentre outros. Para a quantidade de experiência profissional não houve diferenciação entre experiências em diferentes áreas, ou seja, um entrevistado que tenha trabalhado 5 anos em mercado financeiro e 5 anos em consultoria, foi contabilizado como 10 anos de experiência profissional prévia. Além disso, vale esclarecer, que uma única pessoa pode ter tido experiências em mais de uma área, por esse motivo, a soma dos valores encontrados na Figura 27, não irá necessariamente totalizar 100%.

Figura 26 - Anos de experiência profissional prévia do entrevistado



Fonte: autoria própria.

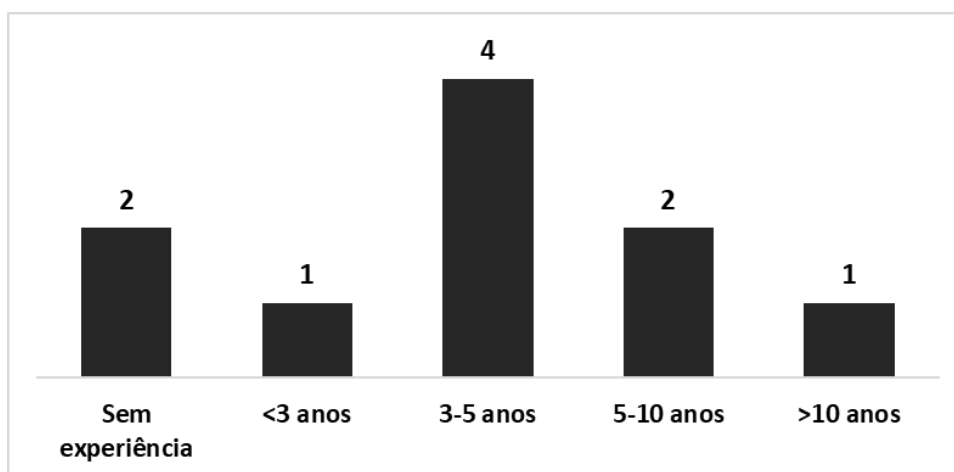
Figura 27 - % dos entrevistados que tiveram experiência em determinada área



Fonte: autoria própria.

Como a Figura 27 indica, praticamente todos os entrevistados já possuíam experiência prévia em startups antes de fundar a startup atual, sendo que, dentre os que já tiveram alguma experiência, mais de 80% possuem pelo menos 3 anos de experiência, conforme ilustrado na Figura 28. Entretanto, 70% dos entrevistados reportaram estar passando pela experiência de ser fundador pela primeira vez, ou seja, apenas 3 haviam sido fundadores no passado.

Figura 28 – Experiência profissional prévia em startups dos entrevistados

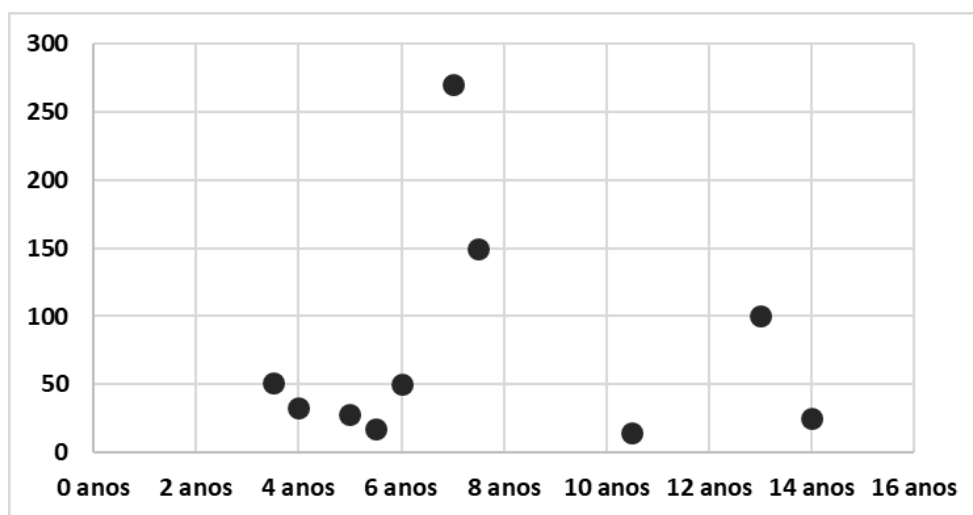


Fonte: autoria própria.

Existem diversos indicadores do estágio de maturidade e sucesso da startup, dentre os coletados, os que dão sinais mais acurados são: o valor do montante captado em investimentos, visto que em tese, quanto maior esse montante, por mais validações de investidores a startup passou; e o número

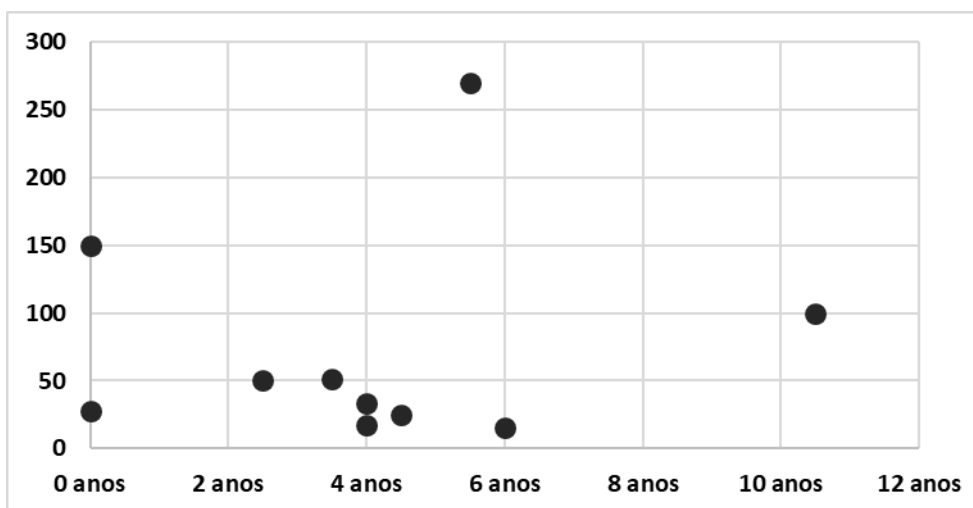
de funcionários, visto que uma maior quantidade de funcionários indica, em tese, que a startup está com maiores demandas de seus clientes e com maiores recursos para manter uma folha de pagamento mais elevada. A Figura 22 – Número de funcionários x Montante Captado (em milhões de USD) – mostrou que tais indicadores possuem uma correlação relevante. Portanto, para as análises a seguir (Figura 29 e 30), utilizou-se apenas o número de funcionários como comparação, pois a conclusão com montante de dinheiro captado seria muito similar.

Figura 29 - Número de funcionários x Experiência profissional prévia do entrevistado



Fonte: autoria própria.

Figura 30 - Número de funcionários x Experiência profissional prévia em startups

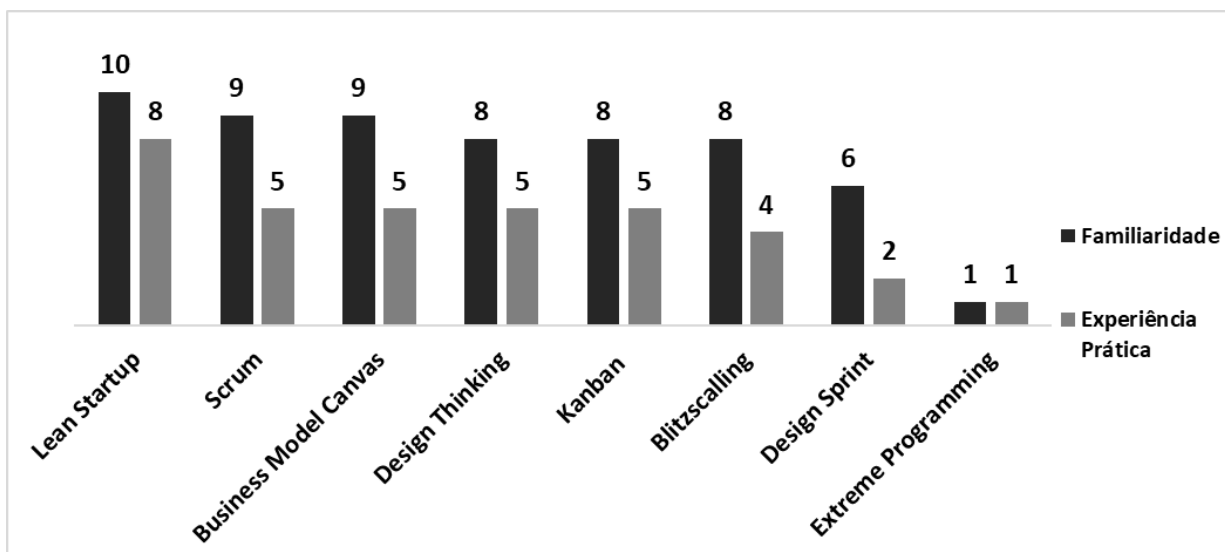


Fonte: autoria própria.

4.2. Experiência do entrevistado com os métodos

Sobre cada método/práticas abordado, fez-se algumas perguntas a fim de entender qual o grau de familiaridade e experiência prática que o entrevistado possuía com as mesmas. Durante a entrevista definiu-se para os entrevistados “familiaridade” como algum contato prévio relevante com o método, ou seja, não foram contabilizados os casos em que o entrevistado apenas “conhecia de nome”. Como ilustrado na Figura 31, percebe-se que, excetuando o Extreme Programming, cada método é conhecida por mais de 50% dos entrevistados. Além disso, pode-se perceber que quantidade relevante dos mesmos tiveram experiência prática (prévia a da startup atual) com os métodos. O único método conhecido por todos os entrevistados foi o Lean Startup e dado o baixo conhecimento dos mesmos sobre o Extreme Programming, optou-se por excluir tal método das demais análises.

Figura 31 - Entrevistados que já possuíam familiaridade e com experiência prática prévia

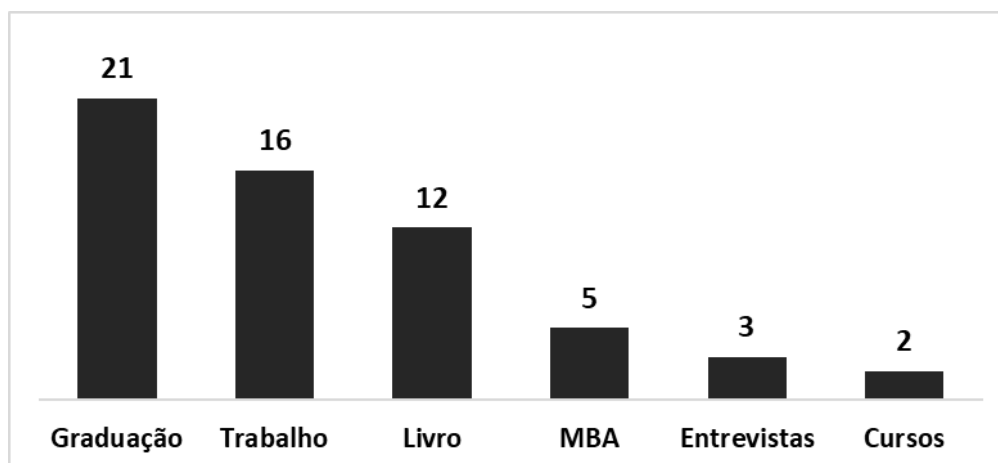


Fonte: autoria própria.

Em relação ao contexto em que os entrevistados obtiveram conhecimento sobre cada método foi possível observar que a maior concentração, como ilustrado na Figura 32 se deu: durante a graduação; em alguma empresa em que trabalharam; lendo o livro por iniciativa própria. Além disso, é possível notar que para cada método houve um contexto mais predominante em que os entrevistados obtiveram tal conhecimento, por exemplo, como ilustrado na Tabela 12, o Business Model Canvas, o Design Thinking e Kanban tiveram uma presença mais forte em ambientes

acadêmicos (Graduação e MBA). Já o Scrum e o Design Sprint tiveram uma participação maior em ambientes profissionais (Trabalho).

Figura 32 - Contexto no qual conheceu o método



Fonte: autoria própria.

Tabela 12 – Principal contexto em que conheceu cada método

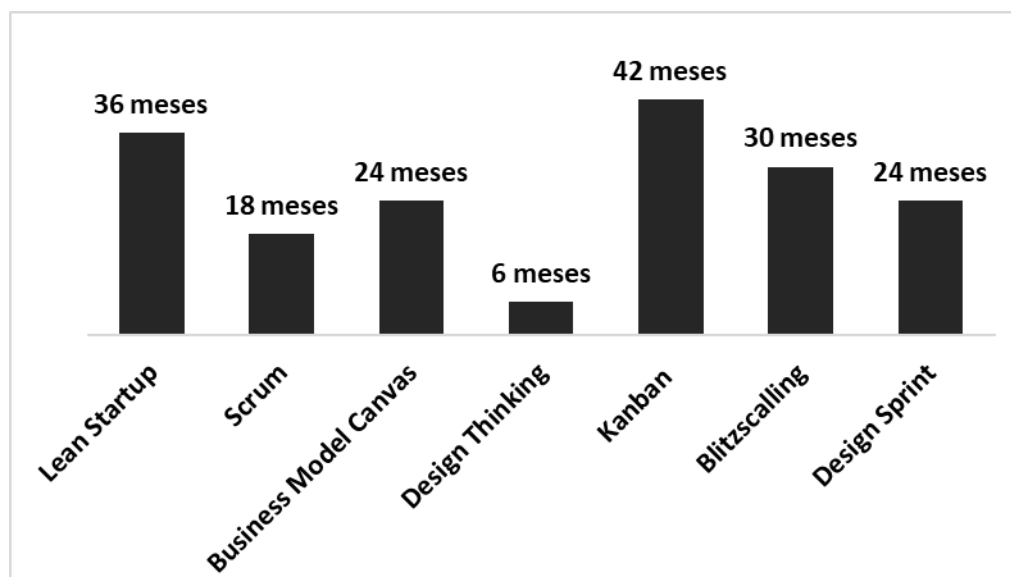
	Principal Contexto	Representatividade (%)
Lean Startup	Livro	60%
Scrum	Trabalho	~55%
Business Model Canvas	Graduação	~67%
Design Thinking	MBA e Graduação	~38% (cada)
Kanban	Graduação	~63%
Blitzscaling	Entrevistas e Livro	~38% (cada)
Design Print	Trabalho	~83%

Fonte: autoria própria.

Em relação a experiência prévia prática com cada método, perguntou-se por quanto tempo aproximadamente o entrevistado julga que fez uso da mesma em um contexto profissional, ou alguma experiência além de apenas estudar o método. Por exemplo, considerou casos em que o entrevistado durante o MBA/Graduação teve alguma disciplina que abordou algum dos métodos e depois pediu um projeto que exigia a aplicação da mesma. O Design Thinking foi um dos casos

que tiveram um contexto similar com o exemplo anterior, tendo sido aplicada majoritariamente em um contexto acadêmico. A mediana desse tempo médio de experiência prévia prática está ilustrada na Figura 33.

Figura 33 - Tempo médio (mediana) de experiência prévia prática



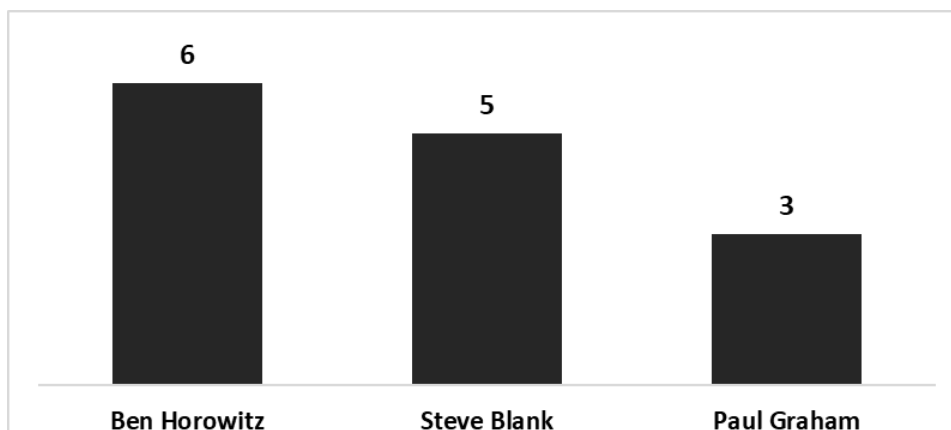
Fonte: autoria própria.

A fim de não se limitar apenas as metodologias/ferramentas citadas durante a entrevista, realizou-se outras duas perguntas para os entrevistados:

- “Há algum outro método/prática não citados, que você tenha familiaridade?”
- “Há algum outro autor com literatura sobre inovação e/ou empreendedorismo que você possua familiaridade?”.

Em relação a primeira pergunta, houve um número baixo de métodos distintos citados, ao passo que em relação a segunda houve um número maior de citações. Portanto, optou-se por se incluir os métodos e autores que foram citados no mínimo por 3 entrevistados. Seguindo esse critério, chega-se à três autores, como ilustrado na Figura 34: Ben Horowitz, Steve Blank e Paul Graham.

Figura 34 - Outros autores citados ao menos 3 vezes



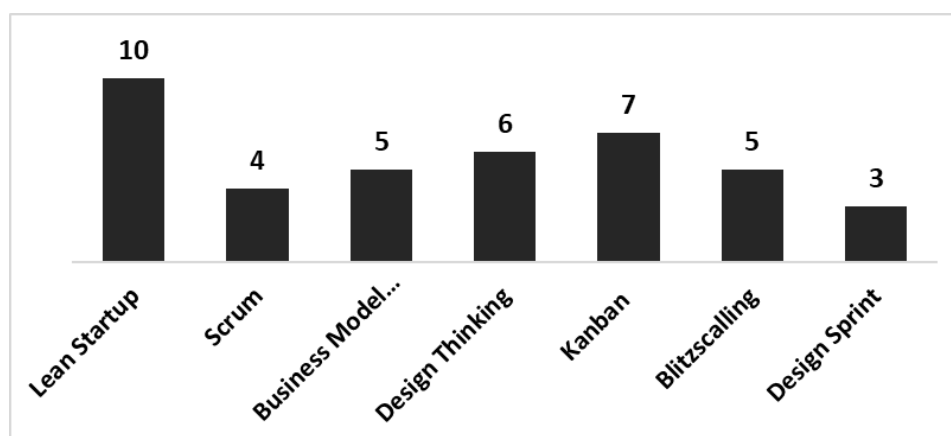
Fonte: autoria própria.

4.3. Métodos utilizados na startup atual

As perguntas e figuras a seguir referem-se: aos métodos selecionados, com exceção do Extreme Programming dado que apenas 1 entrevistado a conhecia. Sobre esses métodos, perguntou-se quais de fato tiveram alguma influência na startup em que os entrevistados são os fundadores.

O Lean Startup, foi o único usado por 100% dos entrevistados. Além disso, comparando as informações da Figura 35 com a Figura 31 (Número de entrevistados que já possuía familiaridade e com experiência prática prévia) pode-se notar que a maioria dos entrevistados que já conheciam o Design Thinking e o Kanban utilizaram as mesmas na startup atual. Ao passo que o Scrum, Business Model Canvas e Design Sprint tiveram um comportamento oposto – aproximadamente metade dos entrevistados que já os conhecia não chegou a usar a mesma na atual startup.

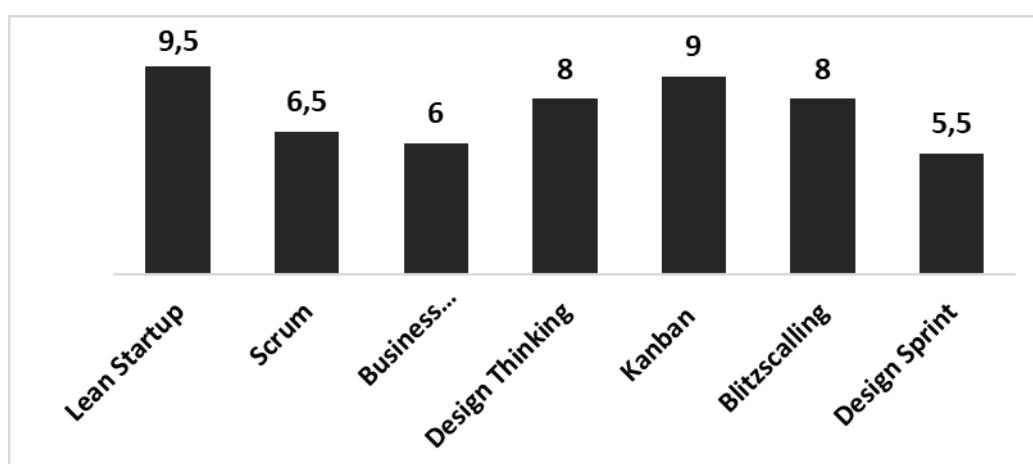
Figura 35 - Número de startups influenciadas pelos seguintes métodos



Fonte: autoria própria.

Na sequência da pergunta anterior, buscou-se entender a relevância de tais método na concepção da startup em que estão atuando como fundadores hoje. Para isso, realizou-se a seguinte pergunta: "Se estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência o seguinte método teria? (0-10)". O resultado obtido reflete o resultado anterior (Figura 35): Scrum, Business Model Canvas e Design Sprint possuindo uma menor predileção; enquantoo Lean Startup se destaca como o principal.

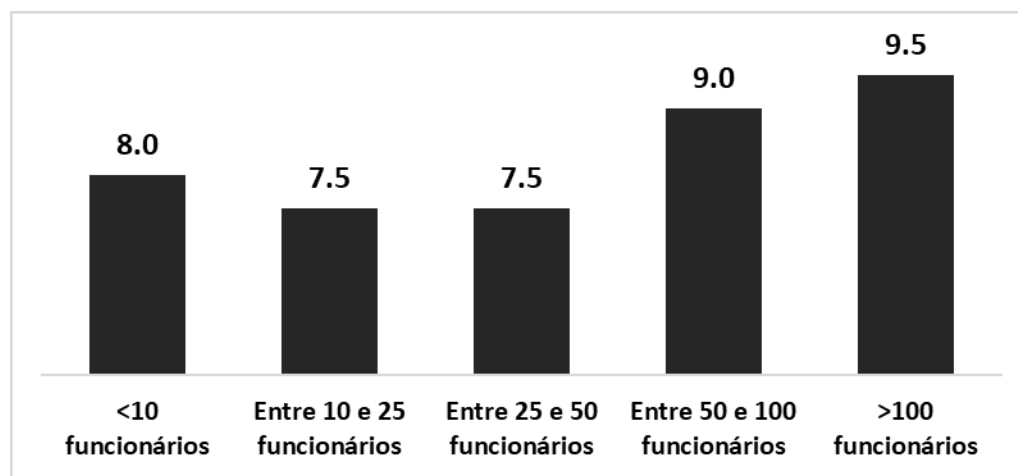
Figura 36 - Mediana das notas da pergunta: "Se estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência o seguinte método teria? (0-10)"



Fonte: autoria própria.

Por fim, buscou-se entender se os empreendedores enxergam alguma diferença relevante do impacto dos métodos nos diferentes estágios da empresa (em termos de número de funcionários). Como ilustrado na Figura 37, pode-se notar que os entrevistados tendem a enxergar maior valor nos métodos após a startup atingir uma maior maturidade (nesse caso, acima de 50 funcionários), porém, via de regra a diferença não foi substancial quando analisadas as respostas individualmente. Isto é, nenhum entrevistado atribui notas tão discrepantes para cada estágio.

Figura 37 - Mediana das notas da pergunta: “Quanta importância os métodos possuem nas startups, em cada estágio (número de funcionários)? (0-10)”



Fonte: autoria própria.

4.4. Outros aprendizados e comentários dos entrevistados

Além das respostas diretas dos entrevistados acerca das perguntas, outros aprendizados puderam ser coletados através de comentários e observações feitos pelos mesmos durante a entrevista. Principalmente, em relação a algumas respostas em particulares que destoaram significativamente da média. Alguns desses aprendizados são:

4.4.1. Dificuldade em aplicar os métodos como foram concebidas

De maneira geral o *feedback* dos entrevistados sobre o uso dos métodos foi positivo, visto que enxergam valor nas mesmas. Porém, opinião quase unânime entre eles foi a de que a aplicação na íntegra das mesmas é muito difícil e menos eficaz, sendo algum dos motivos:

- Cada startup tem as suas particularidades (indústria/mercado com dinâmicas diferentes; perfil de clientes; recursos financeiros disponíveis; dentre outros);
- Crescem em um ritmo muito acelerado, o que torna difícil disseminar o conhecimento para todos os colaboradores;
- Alguns métodos são menos viáveis para startups em estágio muito iniciais. Por exemplo, sobre o Design Sprint, um entrevistado respondeu: “mesmo achando interessante, nós temos muitas atividades e um time ainda enxuto para tocar tudo, não tenho como alocar um time de 5-7 pessoas para se dedicarem exclusivamente durante uma semana toda a executar um sprint”.

Uma minoria dos entrevistados possuem uma opinião um pouco mais cética acerca dos métodos no geral, julgando elas um pouco supervalorizadas. Entretanto, o motivador principal disso parece ser similar aos anteriores, um ceticismo maior em acreditar que os métodos conseguem ser aplicados na íntegra e que apenas com isso vão resolver os problemas da startup. Portanto, não rejeitam o uso das mesmas, apenas são menos entusiastas.

4.4.2. Usando os métodos sem perceber

Muitos dos entrevistados tiveram suas experiências sobre determinado método durante seus trabalhos, o que muitas vezes levou a um aprendizado do mesmo sem que ele soubesse necessariamente que estava executando um método específico. Isso pois, esses entrevistados entraram em empresas com processos já em andamento e tiveram que se adaptar a eles conforme iam executando as tarefas do dia a dia, não houve um momento específico em que alguém do time da empresa parou para explicar que aquilo que estavam executando era consequência de algum método. Portanto, um *feedback* recorrente entre quase todos os entrevistados é o de que por anos usaram alguns princípios de várias métodos, mas só foram descobrir que existia algo formal por trás mais recentemente.

4.4.3. Independente do estágio, sempre será necessário algum método

Apesar de haver alguma diferença nas notas atribuídas para a relevância dos métodos por estágio (em número de funcionários), no geral, o *feedback* dos entrevistados foi muito parecido no sentido de que em todos os estágios o uso de um (ou mais) método(s) será importante para embasar decisões e processos da startup, mudando apenas qual será usado/priorizado naquele momento. Um indicador disso é que 3 dos entrevistados deram a nota máxima em todos os estágios.

4.4.4. Lean Startup “simplificado”

Como visto anteriormente, o Lean Startup influenciou 100% dos entrevistados na atual startup e foi o método mais bem avaliado para caso estivessem fundando uma nova startup. Porém, alguns entrevistados deixaram claro que usaram apenas alguns princípios do mesmo nos primeiros meses da startup. Não porque não acham o método como um todo relevante, mas sim porque não houve uma “necessidade clara”. Isso aconteceu, pois o processo de captação de investimento desses empreendedores demandou uma quantidade menor de validações do que a média de mercado (quando o conceito lean startup foi concebido).

Apenas 2 dos 10 entrevistados foram atrás de recursos com fundos de investimentos quando já possuíam alguma validações – sinais de receita, alguns clientes recorrentes, MVP sendo rodado. Todos os outros 8 entrevistados conseguiram captar investimento com suas ideias e modelo de negócios apenas “no *power point*”, ou seja, praticamente sem nenhuma validação tangível. Além disso, 3 desses oito entrevistados captaram investimentos quando não possuíam ainda nem uma ideia clara do que iriam fazer, ou seja, seus investidores estavam confiando integralmente apenas no potencial dos fundadores.

4.5. Limitações do mapeamento

Apesar de 10 startups entrevistadas representarem uma participação relevante no portfólio do VC (aproximadamente 36% de todo o portfólio), é uma base pequena se comparada com a quantidade de startups que possuímos no Brasil. Além disso, de certa forma pode-se argumentar que esta é uma base um pouco mais qualificada do que a média, pois são startups que já passaram no mínimo por uma rodada de captação de investimento, ou seja, já passaram com sucesso pelo processo de análise de alguns investidores.

Outro fator importante a se considerar é que a maioria das startups entrevistadas (80%) possuem menos de 2 anos de vida. A principal implicação é que, assumir o sucesso ou fracasso de alguma dessas startups é complicado visto que ainda possuem alguns anos de vida para maior maturação. Por exemplo, uma startup que possua 3 anos de vida, mais de 100 colaboradores e mais de U\$20M captados em investimento, não necessariamente é superior a uma startup com indicadores inferiores, mas um tempo de vida de apenas 1 ano, uma vez que essa mesma startup ao completar 3 anos pode atingir patamares ainda mais expressivos.

Por fim, é importante considerar que pode ter havido alguma imprecisão na percepção dos entrevistados sobre o conhecimento ou experiência que possuem com os métodos. Tentou se mitigar essa imprecisão ao realizar as entrevistas em tempo real com os entrevistados para que breves descrições e dúvidas pudessem ser tiradas sobre os métodos citados e garantir que não haveria confusões. Porém, visto que muitas vezes as experiências prévias com tais métodos ocorreram já há alguns anos, é possível que os entrevistados tenham hoje uma percepção diferente do que de fato ocorreu no período.

5. CONCLUSÃO

Em um ambiente onde as empresas estão conseguindo captar cada vez mais investimentos, fruto de um aumento do número de investidores interessados na região latino-americana (tanto nacionalmente, quanto internacionalmente), algumas consequências prováveis são:

- **Os fundos de Venture Capital (e demais investidores) precisam se diferenciar mais ainda**, visto que a concorrência pelas startups está aumentando. Inevitavelmente, as startups/empreendedores com maior potencial irão atrair a atenção de mais de um fundo e terá que escolher qual apresenta a melhor proposta em termos financeiros, mas também em termos de suporte nas demais demandas que a startup possa ter no seu dia a dia.
- Esse ambiente mais competitivo gera uma **pressão para os fundos irem atrás dos empreendedores mais cedo, de modo que as rodadas estão sendo antecipadas**. Isto é, as startups estão conseguindo captar investimentos com menos validações do que era exigido no passado. Como visto com os 10 entrevistados: 8 deles captaram sua primeira rodada com um fundo de VC com a sua ideia “no *power point*”; 3 captaram sua primeira rodada quando ainda não tinham nem uma ideia formalizada, ou seja, o fundo de VC estava investindo apenas no potencial do empreendedor.
- **As startups estão crescendo em um ritmo cada vez mais acelerado** – volume de investimento maior, intervalo entre as rodas diminuindo, número de funcionários aumentando muito rápido, pressão para uma internacionalização mais rápida – principalmente, as que estão no radar dos principais investidores.

A grande maioria dos métodos abordados durante o TF já possuem alguns anos desde a sua concepção e como visto, tanto pelo relato dos entrevistados, quanto por dados de mercado, é possível afirmar que vivemos hoje em uma realidade bastante distinta, principalmente em relação ao ecossistema de *Venture Capital/startups*, o que talvez exija que algumas adaptações sejam feitas.

Ao final de todas as entrevistas, a percepção passada pelos entrevistados foi a de que, no geral, os métodos abordados são bastante conhecidos entre eles. Apesar da maioria ter argumentado que dificilmente utiliza um método de forma literal em suas startups, em alguma medida são influenciados pelos mesmos ao utilizar de maneira incompleta/adaptada para a sua realidade. Além disso, não enxergam como algo passageiro a ser usado em apenas alguns momentos da vida da

startup, mas sim como algo que sempre será necessário em alguma medida para o bom andamento da empresa, mudando apenas qual método está sendo utilizado/priorizado no momento.

De maneira geral, a pesquisa serviu para validar que de fato esse é um tema relevante para todos os empreendedores, e que existem dificuldades e pontos a melhorar acerca desse tema. Um indicador disso seriam os pontos levantados no tópico “4.4. Outros aprendizados e comentários dos entrevistados”, e o fato de que todos os entrevistados ao final das entrevistas pediram para que os aprendizados e o resultado final dos demais fossem compartilhados com eles.

As entrevistas trouxeram alguns indicativos fortes que potencialmente poderiam ser úteis quando o VC for prestar suporte às suas empresas do portfólio. Por exemplo, percebeu-se que 100% dos entrevistados utilizam os conceitos do *Lean Startup* e atribuem uma importância muito grande ao mesmo. Ao passo que o *Design Sprint* é utilizado por poucos e não possui uma percepção de valor tão grande quando comparado com outras práticas e métodos. Sendo assim, o VC poderia proativamente auxiliar e recomendar para suas investidas que invistam mais tempo em práticas e métodos como o *Lean Startup* e em menor quantidade *Design Sprint*.

Entretanto, como salientado no tópico “4.5. Limitações do mapeamento”, ainda seria necessário que houvesse um maior espaço de tempo, bem como uma base maior de entrevistados para que conclusões e recomendações mais acuradas fossem tomadas. Portanto, como próximos passos seria importante que o VC estudasse a implementação de algumas medidas:

- **Entrevistar todas as startups do portfólio** para garantir que exista uma visão completa e mais acurada de toda a sua base. Como mencionado anteriormente, até o final do ano o VC terá por volta de 30 empresas em seu portfólio, mas a tendência é que esse número apenas aumente com o passar dos anos. Sendo assim, os próprios investimentos já podem ser uma fonte de dados muito rica.
- **Criar uma rotina de acompanhamento com cada empresa do portfólio** ajudaria a trazer uma visão mais clara do que está dando certo ou não em relação aos métodos aplicados. Entrevistar a empresa apenas uma vez gera uma fotografia daquele momento, o que pode ser reflexo do momento de mercado e estágio daquela startup, e não uma visão mais detalhada de como foi a sua evolução acerca do tema. A frequência estipulada poderia ser a cada ano, ou usando outros fatores como gatilhos: número de funcionários chegando a um determinado patamar; nova rodada de investimento captada; dentre outros.

- **Expandir a pesquisa para além dos fundadores da portfólio** ajudaria a tirar eventuais vieses que possa haver na base atual. Além disso, como mencionado, o VC estudado possui por volta de 3 anos de vida e muitas de suas investidas (empresas do portfólio) possuem menos tempo ainda, portanto, irá levar algum tempo até que elas amadureçam e fique claro quais foram as que chegaram em um patamar de sucesso. Portanto, realizar entrevistas com os fundadores dos atuais unicórnios brasileiros pode ser um jeito de acelerar esse processo de aprendizagem sobre o tema.

Uma vez que essa base de dados mais acurada - em tempo de maturação e quantidade de startups entrevistadas - for criada, o VC conseguirá prestar um suporte mais robusto para as empresas de seu portfólio, ao conseguir mapear padrões, oportunidades de melhorias e priorização no que tange as práticas e métodos utilizados. Por fim, espera-se que esse suporte mais robusto reflita em dois principais pontos:

- **Maior diferenciação desse VC** comparado com os VCs de perfis similares. Em um cenário cada vez mais competitivo, onde os empreendedores e startups estão recebendo ofertas de mais de um fundo de Venture Capital, possuir pontos de diferenciação é essencial. Um desses pontos é o suporte que será prestado à startup, além do dinheiro que será aportado. O VC estudado poderia adicionar sugestões e suporte sobre as melhores práticas e métodos que cada startup deveria implementar em cada estágio.
- Potencial **redução na taxa de fracasso das startups** do seu portfólio. É possível que ocorra tal redução, pois diversas das principais causas do fracasso de uma startup poderiam ser mitigadas com o uso de algumas práticas e métodos abordados, por exemplo: falta de um modelo de negócios claro; perda de foco; sem necessidade de mercado; fracasso ao pivotar; UX ruim; clientes foram negligenciados.

6. BIBLIOGRAFIA

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BLANK, Steve. **An MVP is not a Cheaper Product, It's about Smart Learning**, Julho 2013. Disponível em: <<https://steveblank.com/2013/07/22/an-mvp-is-not-a-cheaper-product-its-about-smart-learning/>> Acesso em: Setembro 2021.

BRASILEIRO, Roberto. Métodos Ágeis: O que é e porque você deve saber o que é. **Método Ágil**. Disponível em: <<https://www.metodoagil.com/metodos-ageis/>> Acesso em: Outubro 2021

BRAZIL JOURNAL. Totvs leva RD Station por R\$2bi, “valuation de IPO”. **Brazil Journal**, Março 2021. Disponível em: <<https://braziljournal.com/totvs-leva-rd-station-por-r-2-bi-valuation-de-ipo>>. Acesso em: Junho 2021.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, Junho 2008. Disponível em: <<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>>. Acesso em: Outubro 2021.

COOK, Tim. Apple Chiefs Discuss Strategy, Market Share – and the New iPhones. **Bloomberg**, Setembro 2013. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-19/cook-ive-and-federighi-on-the-new-iphone-and-apples-once-and-future-strategy>>. Acesso em: Outubro 2021

CVM. Fundos de Investimento. **Comissão de Valores Mobiliários**. Disponível em:<https://www.investidor.gov.br/menu/primeiros_passos/Investindo/Tipos_Investimento/Fundos_Investimento.html> Acesso em: Junho 2021

DISTRITO. **Inside Report Venture Capital**:Fechamento 1º semestre de 2021.[S.l.]. 2021.

EVCF. Brasil já tem 316 gestoras de VC (sem falar nas ‘stealth mode’). **Brazil Journal**, Novembro 2021. Disponível em: <<https://braziljournal.com/brasil-ja-tem-316-gestoras-de-vc-sem-falar-no-stealth-mode>>. Acesso em: Novembro 2021.

ENDEAVOR. Blitzscaling: o modelo das empresas que mais crescem no mundo. **Endeavor**, Agosto 2020. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/blitzscaling-o-modelo-das-empresas-que-mais-crescem-no-mundo/>> Acesso em: Setembro 2021

FELD, B.; MENDELSON, J. **Venture Deals**. [S.l.]: Josh Wiley & Sons, Inc., 2011.

FORBES. Venture Capital Investment in Brazil Reaches \$5.2 Billion during H1 2021. **Forbes**, Julho 2021. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/angelicamarideoliveira/2021/07/19/venture-capital-investment-in-brazil-reaches-52-billion-during-h1-2021/?sh=ba7167b1d1d1>>. Acesso em: Novembro 2021

GHOSH, Shikhar. The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail. **The Wall Street Journal**, Setembro 2012. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>> Acesso em: Junho 2021.

GV. **The Design Sprint**. Disponível em: <www.gv.com/sprint> Acesso em: Setembro 2021

HOFFMAN, Reid; YEH, Chris. **Blitzscaling: O caminho mais rápido para construir negócios extremamente valiosos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

INSPER; SPECTRA. **An analysis of the private equity and venture capital investments in Brazilian companies in the last 30 years**. [S.l.]. 2014.

KANBANIZE. **Kanban Explained for Beginners | The Complete Guide**. Disponível em: <<https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>> Acesso em: Setembro 2021

KNAPP, J., ZERATSKY, J., KOWITZ, B., **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas 5 dias**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

LEE, Aileen. **Welcome to the unicorn club: learning from billion-dollar startups**. [S.l.]. 2013

LINKEDIN. LinkedIn Top Startups 2020: as 10 empresas em alta no Brasil. **LinkedIn**, Setembro 2020. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2020-10-empresas-em-alta-brasil-rafael-kato/>> Acesso em: Setembro 2021.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design thinking & thinking design: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema.** São Paulo: Novatec, 2015.

PEREIRA, Ricardo. Extreme Programming: Métodos ágeis. **Medium**, Julho 2020. Disponível em: <<https://medium.com/contexto-delimitado/extreme-programming-ffcd61182b9>> Acesso em: Outubro 2021.

OHNO, Taichi. **O Sistema Toyota de Produção. Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2013

PEGN. Tech IPOs: por que as startups voltam seus olhares para a Bolsa de Valores? **Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, Maio 2021. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2021/05/tech-ipos-por-que-startups-voltam-seus-olhares-para-bolsa-de-valores.html>> Acesso em: Junho 2021.

PRESSMAN, Roger S; **Engenharia de Software. 6a edição.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 2006.

RIES, Eric. **AStartup Enxuta – The Lean Startup.** Rio de Janeiro: Sextante, 2019

SCRUM. **Scrum.** Disponível em: <<http://desenvolvimentoagil.com.br/scrum/>> Acesso em: Outubro 2021

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide: TheDefinitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.** 2013. Disponível em: <<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guideus.pdf>>. Acesso em: Outubro 2021

SONG, Michael; PODOYNITSYNA, Ksenia; BIJ, Hans van der; HALMAN, Johannes I. **M.Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis.** [S.l.]. 2008.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2019

TAMASEB, Ali. **Land of the “Super Founders”**— A Data-Driven Approach to Uncover the Secrets of Billion Dollar Startups. 2018. Disponível em: <<https://alitamaseb.medium.com/land-of-the-super-founders-a-data-driven-approach-to-uncover-the-secrets-of-billion-dollar-a69ebe3f0f45>>. Acesso em: Novembro 2021

TC. Why global investors are flocking to back Latin America startups. **Tech Crunch**, Agosto 2021. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2021/08/24/why-global-investors-are-flocking-to-back-latin-american-startups/>>. Acesso em: Novembro 2021

TC. VCs say there are more startup opportunities to chase in Latin America. **Tech Crunch**, Outubro 2021. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2021/10/06/vcs-say-there-are-more-startup-opportunities-to-chase-in-latin-america/>>. Acesso em: Novembro 2021

TELES, V. M. **Extreme Programming**. São Paulo:Novatec, 2004.

WILDUR LABS. Why Startups Fail | Lessons From 150 Founders. **Wildur Labs**, Fevereiro 2021. Disponível em: <<https://www.wilburlabs.com/blueprints/why-startups-fail>>Acesso em: Junho 2021

WSJ. Investment in Brazilian Startups is Booming. **The Wall Street Journal**, Outubro 2021. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/investment-in-brazilian-startups-is-booming-11635692400>> Acesso em: Novembro 2021.

YC. **Reflection on Y Combinator S21 batch for Latin American Startups**.Linkedin,Setembro 2021. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/posts/activity-6840672323368996864-7BpN/>> Acesso em: Novembro 2021.

7. APÊNDICE A – FORMULÁRIO COMPLETO DA ENTREVISTA

#	Pergunta	Tipo de resposta
1. Informações básicas da Startup		
1.1	Qual o nome da startup?	nome / prefiro não responder
1.2	Qual o setor que a startup atua?	fintech, healthtech, ...
1.3	Qual o principal cliente da startup?	B2B, B2C, B2B2C, B2G, ...
1.4	Quando a startup foi fundada? (mês/ano)	mês/ano
1.5	Quantas pessoas há na startup atualmente?	número inteiro
1.6	Qual o estágio da startup? (última rodada de investimento)	Pre-Seed, Seed, Series A, ...
1.7	Quanto a startup já captou aproximadamente? (USD)	<1M, 1-3M, 3-5M, 5-10M, 10-20M, >20M
2. Informações básicas do Entrevistado		
2.1	Qual o seu cargo na Startup?	CEO, COO, Head de, ...
2.2	Você é um dos fundadores?	sim / não
2.2.1	Caso sim:	-
2.2.1.1	Já havia fundado alguma startup/empresa no passado? (quantas)	Nenhuma, 1, 2, ...
2.2.2	Caso não:	-
2.2.2.1	Quando você se juntou ao time? (#funcionário)	1º funcionário, 5º funcionário,...
2.2.2.2	Quando você se juntou ao time? (mês/ano)	mês/ano
2.2.2.3	Já havia fundado alguma startup/empresa no passado? (quantas)	Nenhuma, 1, 2, ...
2.3	Qual a sua formação educacional?	resposta livre
2.4	Qual a sua formação profissional?	resposta livre
2.5	Quais dos seguintes métodos/conceitos você está familiarizado: Lean Startup; Scrum; Design Thinking; Design Sprint; Business Model Canvas; Blitzcaling; Kanban; Extreme Programming.	nenhuma/ irá elencar quais está familiarizado
2.5.1	Caso cite o Lean Startup:	-
2.5.1.1	Como conheceu o método/conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.1.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.1.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.2	Caso cite o Scrum:	-
2.5.2.1	Como conheceu o método/conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.2.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não

2.5.2.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.3	Caso cite o Design Thinking:	-
2.5.3.1	Como conheceu o método/conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.3.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.3.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.4	Caso cite o Design Sprint:	-
2.5.4.1	Como conheceu o método/conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.4.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.4.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.5	Caso cite o Business Model Canvas:	-
2.5.5.1	Como conheceu o método/conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.5.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.5.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.6	Caso cite o Blitzcaling:	-
2.5.6.1	Como conheceu o método/conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.6.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.6.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.7	Caso cite o Kanban:	-
2.5.7.1	Como conheceu o método /conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.7.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.7.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.5.8	Caso cite o Extreme Programming:	-
2.5.8.1	Como conheceu o método /conceito?	livro, curso, graduação, trabalho, workshops, ...
2.5.8.2	Já utilizou na prática (sem contar na startup atual)?	sim/ não
2.5.8.3	Anos de experiência prática (sem contar na startup atual)?	anos / meses
2.6	Há algum outro método não citado, que você tenha familiaridade?	não / irá elencar quais
2.7	Há algum autor com literatura sobre inovação e empreendedorismo que você possua familiaridade, por exemplo, Ben Horowitz, Steve Blank, Tom Kelley?	não / irá elencar quais

3. Informações sobre métodos usadas na Startup

Pergunta 3.1 é exclusivas para fundadores que elencaram ao menos 1 método na pergunta 2.5:		
3.1	Quais desses métodos tiveram (ou ainda têm) alguma influência na Startup?	nenhuma/ irá elencar quais
3.1.1	Caso nenhuma, qual o motivo?	resposta livre
3.1.2	Caso cite o Lean Startup:	-
3.1.2.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.3	Caso cite o Scrum:	-
3.1.3.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.4	Caso cite o Design Thinking:	-
3.1.4.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.5	Caso cite o Design Sprint:	-
3.1.5.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.6	Caso cite o Business Model Canvas:	-
3.1.6.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.7	Caso cite o Blitzcaling:	-
3.1.7.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.8	Caso cite o Kanban:	-
3.1.8.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.9	Caso cite o Extreme Programming:	-
3.1.9.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.10	Caso cite o Ben Horowitz:	-
3.1.10.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.11	Caso cite o Steve Blank:	-
3.1.11.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.12	Caso cite o Tom Kelley:	-
3.1.12.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.13	Caso tenha citado algum outro método XXX:	
3.1.13.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.14	Caso tenha citado algum outro método XXX:	
3.1.14.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.1.15	Caso tenha citado algum outro método XXX:	

3.1.15.1	<i>Caso estivesse fundando uma nova startup hoje, quanta influência esse método teria (0-10)?</i>	0-10
3.2	Há algum outro método, não citado anteriormente, sendo utilizado na startup?	não / irá elencar quais
3.3	Quanta importância tais métodos possuem nas startups, em cada estágio (número de funcionários)? (0-10)	-
3.3.1	<i>Até 10 funcionários</i>	0-10
3.3.2	<i>Entre 10 e 25 funcionários</i>	0-10
3.3.3	<i>Entre 25 e 50 funcionários</i>	0-10
3.3.4	<i>Entre 50 e 100 funcionários</i>	0-10
3.3.5	<i>Mais do que 100 funcionários</i>	0-10