



ANÁLISE DOS IMPACTOS GERADOS POR UM INVESTIMENTO ANJO VIA INDICADORES DE COMPETITIVIDADE EM UMA STARTUP BRASILEIRA DO SETOR DE EDUCAÇÃO

Área temática: Gestão Estratégica o Organizacional

Priscilla Cristina Cabral Ribeiro

pricneg2016@gmail.com

Luiz Borges

luizgborges@yahoo.com.br

Resumo: *Há um recente reconhecimento sobre startups, empresas desenhadas para criarem novos produtos sob condições de extrema incerteza e com inovação no centro de suas operações. São organizadas para crescimento acelerado, atraindo investimentos de níveis variados e tipos diferentes de investidores, que buscam retornos mais elevados, proporcionais ao capital investido e ao risco de sucesso dessas empresas. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os impactos gerados por um investimento realizado por um investidor anjo em uma startup brasileira do setor de educação via indicadores de competitividade, comparando a percepção de crescimento avaliando os períodos pré e pós investimento. O método utilizado foi o estudo de caso, com entrevistas realizadas com os sócios da equipe e com o investidor anjo, baseada em indicadores de cinco áreas de suporte à gestão: recursos humanos, inovação, marketing e vendas, processos e finanças.*

Palavras-chaves: *Indicadores, Investimento, Startups, Competitividade, Estratégia.*



1. Introdução

Existe um crescimento considerável de estudos no campo do empreendedorismo, com foco particular em empresários e novos empreendimentos, sobretudo na fase de *startup*. Esse interesse é atribuível, em parte, ao recente reconhecimento concedido a *startups*, empresas inovadoras, baseadas em tecnologia e que buscam crescimento acelerado, como mecanismos-chave na criação de empregos e como motores do crescimento econômico de um país. (HORMIGA, BATISTA-CANINO E SANCHEZ-MEDINA, 2011).

O avanço na utilização de ferramentas tecnológicas e a Internet; a oportunidade do acesso das redes sociais e suas conectividades; os novos empreendedores que iniciam na arte de criarem seus próprios negócios; e uma geração de pessoas com perfil de trabalhos não convencional, que executam suas atividades em horários flexíveis e não possuem postos fixos de trabalho propiciam o início de novos negócios de base tecnológica, comumente denominadas *startups*. Para Ries (2012), uma *startup* é uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza e tem a inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) como o centro de suas operações. Segundo Ouimet e Zarutskie (2014), as *startups* constituem-se em modelos de empresas dinâmicas e com altas taxas de incerteza quando comparadas às empresas tradicionais. As *startups* são vinculadas fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, se baseando especialmente no capital humano como um componente importante para alavancar seu crescimento. Blank e Dorf (2012) abordam que ainda é complicado definir uma *startup*, que durante anos foi considerada uma versão menor de empresas maiores. A definição mais atual consiste em uma organização temporária, projetada para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável.

Como pode ser visto em Passley (2014), empreender não é uma tarefa simples a ser executada, pois para o autor, nenhuma empresa se inicia sozinha, sendo fundada por uma pessoa ou um grupo de pessoas que se reúne para iniciar um processo empresarial. E é no momento de gerenciar a empresa e colocar as ações em prática que surge a maior parte dos problemas e, para que isso não ocorra, é necessário que sejam reconhecidas as limitações do empreendedor, que deve recrutar uma boa equipe de profissionais para gerenciar cada setor e minimizar os problemas, através da identificação das prioridades da empresa.

Em empresas *startups* esta tarefa é ainda mais árdua, pois existe um ambiente de incerteza, com alta concorrência e velocidade na composição de concorrentes e nas mudanças de

tecnologias e mercado. Segundo Arruda *et al.* (2014, p. 9), pelo menos 50% das *startups* brasileiras encerram suas atividades em um período menor que quatro anos.

Muitos desses fatores podem ser minimizados através da disponibilidade de capital para investimento, seja na composição de equipe, em consultorias gerenciais, na priorização em estruturas e para o enfoque nas atividades primárias de execução. Schwienbacher e Larralde (2010) afirmam que os empreendedores necessitam de capital externo para prover crescimento em suas operações. Contudo, pode se tornar um problema que os empresários em estágio inicial tenham que se deparar, devido a falta de garantias, fluxos de caixa ineficientes e ambiente de incerteza junto ao mercado.

Para poder usufruir da possibilidade de crescer como uma empresa duradoura, as *startups* precisam atravessar o período conhecido como “*Valley of Death*” ou Vale da Morte (período compreendido entre a criação da empresa quando o fluxo de caixa passa a ser positivo, com o atingimento do ponto de equilíbrio financeiro), onde uma injeção de capital semente ou investimento anjo pode impactar na execução das atividades propostas plenamente em seu plano de negócios (RENCHER, 2012).

A atual situação problema consiste na dificuldade em verificar o impacto de um investimento anjo em uma *startup* brasileira do setor de educação com relação aos indicadores que suportam o crescimento de uma organização deste modelo.

O objetivo desta pesquisa é analisar, através da percepção dos sócios e do investidor, em quais áreas de competitividade a empresa evoluiu através de indicadores que meçam a percepção com relação aos momentos pré e pós investimento.

2. Referencial Teórico

Segundo Costa (2010), a busca por material de suporte e conteúdos para a revisão bibliográfica de um determinado trabalho é usualmente realizada por mecanismos denotados “força bruta”, onde autores buscam diretamente artigos por suas palavras-chave, título, autor ou elementos similares, não havendo tratamento adicional para a filtragem de registros encontrados. Assim, por se trabalhar com um referencial inicial, que pode não contemplar o estado de arte sobre o tema, o resultado da pesquisa final pode ser marcado por baixa eficácia e eficiência. Para este estudo, foi realizada uma análise bibliométrica com artigos indexados na base de dados dos portais *Scopus* e *Scielo*, para a definição do “núcleo de partida”.



Através deste modelo, foram selecionados 105 artigos e classificados pelo índice SJR, que referencia o impacto gerado pela visibilidade dos journals que compõem a amostra. Conforme classificação de Pareto, foram selecionados 51 artigos para comporem o núcleo de estudo inicial da revisão.

2.1 – *Startups*: Conceitos, Modelos de Negócio e Captação de Recursos

Startups são organizações criadas para oferecer novos produtos e serviços sobre incerteza extrema. Segundo Lam (2014), inúmeras incertezas cercam o ambiente onde as *startups* são criadas, onde o sucesso consiste em oferecer um novo tipo de valor agregado que gere impacto real sobre seus clientes. Essas empresas são criadas para obter novas possibilidades, examinar o que precisa ser feito e iniciar um caminho para este destino, por meio da inovação e da criatividade. Seus métodos de avaliação constantes direcionam indicadores não apenas ao que é ou que têm sido, mas para o que elas precisam se tornar (FERRÃO, 2013).

Blank (2013) discute uma constante comparação, afirmando que *startups* não são versões menores de grandes empresas, que não se desenvolvem em conformidade com a estratégia tradicional de planos diretores na qual as organizações de grande porte costumam adotar. As *startups* bem sucedidas tendem a ir de fracasso em fracasso, adaptando-se rapidamente, melhorando suas ideias iniciais e continuamente ativas no processo de aprendizagem junto aos clientes. Enquanto as empresas existentes executam um plano de negócios, as *startups* procuram por um. Sendo esta distinção o cerne de uma definição para *startups*: uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócio repetível e escalável.

De acordo com Marmer *et al.* (2011), o ciclo de vida de arranque de uma *startup* é composto de seis fases de desenvolvimento: descoberta, validação, eficiência, escala, sustentação e conservação. A avaliação de seu desempenho é baseada em variáveis, como a criação de um produto minimamente viável (*minimum viable product* – MVP - uma versão simples e reduzida do modelo de negócio proposto) ou a taxa de retenção de usuários, no caso de uma *startup* de tecnologia de informação.

As *startups* devem se diferenciar através do pacote de produtos e serviços que desejam entregar a seus clientes. Para Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor é o motivo significativo que faz com que os clientes escolham uma empresa em detrimento a outras. Ela deverá se sustentar em resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do consumidor.

No Brasil, a realidade é similar. Em um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, Arruda *et al.* (2014) afirmam que 25% das *startups* brasileiras fecham em um ano e que 50% delas morrem em até quatro anos. Além disso, verifica-se que o percentual sobe para 75% das empresas quando o período analisado é de 13 anos, ou seja, empresas pouco duradouras.

Segundo Falconi (2009), as métricas financeiras são os principais meios para se alcançar o sucesso, não apenas para as empresas, mas para governos e até para as igrejas, quando se planeja, analisa e avalia o desempenho da empresa. Para ele, nada existe sem recursos financeiros, sendo estes os meios de troca de trabalho humano.

A necessidade de recursos financeiros acentua-se quando as empresas são *startups*, porque, na prática, a maioria dessas empresas tem um acesso muito limitado ao capital. Isso ocorre porque essas empresas assumem dívidas em bancos e financeiras e quando não conseguem cumprir seus compromissos, não evitam a falência (TANRISEVER, ERZURUMLU e JOGLEKAR, 2012).

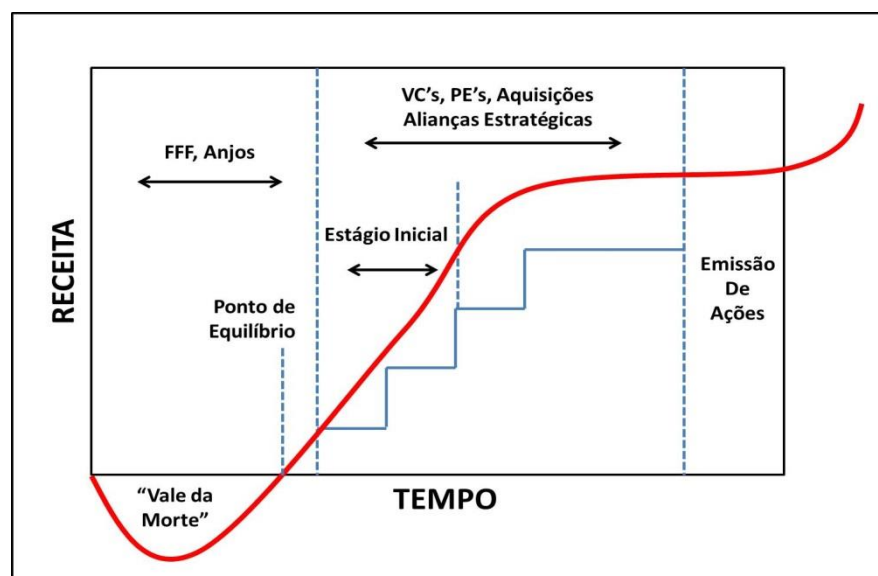
2.2 – Modelos de Investimentos de Risco para *Startups*

Assim que as *startups* iniciam seu processo de estruturação e operacionalização, o processo de captação de recursos para seu fomento também é iniciado paralelamente, mas de maneira distinta das empresas tradicionais e estabelecidas, já que as *startups*, na maioria das vezes, não possuem ativos como garantias e desejam ganhar escala em tempo curto. Bengtsson (2013) afirma que há uma maior dificuldade em empresas *startups* na aquisição de empréstimos de maneira tradicional, em contraponto às empresas mais maduras e estruturadas, que possuem ativos e podem atenuar os riscos por meio de garantias. Este fator é uma das características que levam à busca por capitalistas de risco, em troca de percentuais futuros, como recompensas maximizadas pelo risco assumido.

Com a urgência de crescimento e impulsionado pela velocidade dos avanços tecnológicos, um negócio *startup* necessita de recursos financeiros para impulsionar etapas de consolidação. Mason e Harrison (2015) abordam o conceito da “escada rolante do financiamento”, que observa a empresa na busca de capital investidor iniciando na modalidade Família, Amigos e Fundadores (*Family, Friends and Founder – 3 Fs*), aceitando subvenções ou capital para pesquisas. Após esse degrau, buscam os investidores anjos, seguidos de capitalistas de risco,

para então, finalmente, a cotação em bolsa. Este fluxo de investimentos é estruturado em consonância com o momento que a *startup* se encontra, como pode-se observar na Figura 1:

Figura 1 – Ciclo de Financiamento das *Startups*



Fonte: Adaptada de Blank (2013)

A figura mostra o “Vale da Morte” como um período de investimentos na empresa com pouca geração de receita. A partir do momento em que o produto começa a ganhar escala, a receita aumenta até encontrar o ponto de equilíbrio, onde o somatório das receitas e despesas é igual a zero, e é o momento em que podem ser captados recursos de investidores anjo e 3Fs. A partir deste momento, os investimentos são direcionados ao ganho de escalabilidade e vendas, aumentando o fluxo de caixa da *startup*. Nesse estágio, por a empresa já estar consolidada, atrairá VC, PEs e alianças estratégicas. A partir dele, a empresa já pode iniciar sua abertura de capital.

Degennaro e Dwyer (2014) definem o investidor anjo como uma pessoa física que fornece fundos para uma empresa privada, que não tem ações negociadas em bolsa, e é propriedade e operada por pessoas que não são parentes ou amigos do investidor. Os investidores anjo atuam como capitalistas de risco informais, investindo capital em milhares de empresas incipientes anualmente, na expectativa de obter retorno elevado, devido ao potencial de crescimento acelerado das empresas *startups*. Hendon *et al.* (2012) definem investidores anjos como pessoas que fornecem investimentos de capital para os empreendedores que estão

lançando, expandindo ou adquirindo um novo negócio, em troca de posse de parte da empresa. Os investidores anjo possuem características distintas: alguns investem sozinhos, outros em grupos; possuem pontos de interesse diferentes; o nível de informações varia, assim como o conhecimento empresarial.

Segundo a Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital* (ABVCAP, 2014), os fundos de *Venture Capital* representam uma forma de acesso a capital para empresas com alto potencial de crescimento em troca de participação societária. O objetivo final do fundo é a revenda futura dessa participação com realização de ganhos de capital significativos a longo prazo. Os capitalistas de risco desempenham um papel significativo no financiamento de alto risco para negócios *startups*, baseados em tecnologia (BROUGHMAN e FRIED, 2013). Os investimentos são efetuados, normalmente, no modelo de retorno a longo prazo, em empresas privadas com alto potencial de crescimento, com participação acionária e geridos por investidores profissionais (AIZENMAN e KENDALL, 2012).

2.3 – Indicadores de Competitividade e Crescimento

As organizações também buscam competitividade para se destacar das outras. Para De Brito e Brito (2011), quando as empresas possuem um desempenho superior, em algum setor de operação, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, ou seja, uma capacidade de criação de valor acima de suas concorrentes. Leite (2012) afirma que a competitividade pode ser medida através de indicadores como a produtividade, que é de medição simples e eficaz, ou por indicadores mais complexos, que devem ser parametrizados, como as melhorias das competências da força de trabalho, impactados por ações que favorecem a troca de conhecimentos e melhoria no processo de aprendizagem.

Segundo Fernandes (2014), medir adequadamente o desempenho dos processos permite às organizações uma melhor gestão de suas atividades, podendo avaliar o grau de alcance dos objetivos estabelecidos e reforçar a competitividade da empresa perante seus concorrentes e seus próprios resultados anteriores. É importante desenvolver, inicialmente, um sistema de indicadores organizados de acordo com medidas padrão de análise e, posteriormente, adicionar critérios que reflitam os padrões específicos da organização.

Diversos setores compõem uma estrutura organizacional em uma *startup*. Ainda que ocorram variações, devido ao mercado de atuação, ao segmento de atuação, ao tamanho da

empresa e outros fatores, existem aspectos em comum e que são estruturas fundamentais para a sustentação do crescimento organizacional de empresas de diversos setores. Nesta revisão teórica foi verificada a importância de cinco aspectos que impactam diretamente na criação e no desenvolvimento das *startups*: as pessoas e equipe (recursos humanos); a gestão da inovação; o *marketing* e vendas; os processos operacionais; e os indicadores financeiros, conforme descritos na figura a seguir. Esses aspectos auxiliarão na análise dos impactos do investidor anjo nas *startups* e são descritos na Figura 2.

Figura 2 – Setores de Suporte ao Crescimento de *Startups*



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura demonstra áreas comuns a qualquer tipo de organização e que podem ser aplicadas de maneira direcionada a *startups* para a obtenção de indicadores de resultados operacionais. É importante frisar que as áreas são alinhadas à estratégia da *startup*, mas também são inter-relacionadas, ou seja, cada uma depende do sucesso das demais para atingir os objetivos esperados pela empresa.

Em relação aos primeiros indicadores, os recursos humanos ou, simplesmente, as pessoas, como são denominados no universo das *startups*, são considerados ativos imprescindíveis e, muitas vezes, vantagens competitivas. Passley (2014) afirma que nenhuma empresa se inicia sozinha. Ela é fundada por uma pessoa ou um grupo de pessoas que se reúnem e decidem iniciar um processo empresarial, sem saber se seus esforços vão significar sucesso ou fracasso

de sua atividade. Os fundadores são capazes de utilizar suas experiências como ativos organizacionais, significando a utilização de seus conhecimentos e conjuntos de habilidades em prol da criação de valores na trajetória da empresa criada. De acordo com Brüggemann (2014), o empreendedorismo e liderança caminham lado a lado, em particular durante a fase inicial, onde o fundador precisa se familiarizar com um novo tópico, assumindo o papel principal na iniciação da empresa.

O fator inovação é um dos mais difíceis pontos a serem mensurados por empresas de tecnologia. Porém, para *startups*, este é um dos principais indicadores para fornecer vantagens competitivas. Fukushima *et al.* (2014) afirmam que o sucesso de uma *startup* depende da descoberta e desenvolvimento de oportunidades em um ritmo rápido, que envolvem a combinação das tecnologias externas com as invenções geradas internamente.

Segundo Gilbert e Davies (2011), a maioria das *startups* deixa de considerar a execução de vendas como parte de sua estratégia global. Essas organizações normalmente colocam o foco na tecnologia, sem dar atenção ao processo real de vendas, muitas vezes equivalendo à frase: “construa e eles virão”, ao se tratar de um produto e seus clientes. A estratégia de execução de vendas contempla um conjunto de objetivos claramente definidos, metas e ações a serem realizadas que, se forem bem estruturadas e implantadas, permitirão a *startup* crescer de forma mais madura e agressiva.

Os indicadores de processos são diretamente relacionados ao desempenho organizacional, uma vez que, a partir do momento em que o cliente adquire um produto ou serviço de uma organização, ele passa a ter relacionamento direto com suas operações diretas e indiretas, como entrega, uso do produto e pós-venda. Segundo Khan e Khalique (2014), o desempenho organizacional pode ser medido usando a satisfação dos clientes e a rentabilidade gerada por novas transações realizadas entre as mesmas partes.

Segundo Anderson e Parker (2013), o capital para empresas *startups* geralmente é escasso. Assim, o controle sobre os indicadores financeiros é fundamental para a gestão das decisões de investimentos, principalmente porque essas empresas já devem lidar com riscos superiores aos de empresas tradicionais e com as incertezas dos mercados de atuação. De acordo com Wadhwa e Basu (2013), este é um dos indicadores de atração para o investimento de capitalistas de risco, como um dos fatores de obter benefícios quando têm que enfrentar maiores incertezas.



Após a revisão teórica realizada sobre as áreas de negócios que impactam de forma mais abrupta às *startups*, foram consolidados os indicadores chave de mensuração de competitividade a serem trabalhados nesta pesquisa, relacionados aos autores que abordam cada tema diretamente, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores chave por área de negócio e autores

ÁREA	INDICADOR	AUTORES
Recursos Humanos	Tempo dedicado pelos fundadores à empresa	Passley (2014); Brüggemann (2014); Pereira (2012)
	Número de colaboradores	Ng, Macbeth e Southern (2014), Ouimet e Zarutskie (2014)
	Tempo dedicado pelos colaboradores à empresa	Wang e Wu (2012); Khan e Khaliq (2014)
	Competências da equipe	Leite (2012); Breugst, Patzelt e Hathgeber (2014); Miller e Bound (2011); Cohen e Rochberg (2014); Khan e Khaliq (2014)
Inovação	Introdução de novos produtos	Mahroum e Al-Saleh (2013); Shah e Pahnke (2014); Bolumole et al. (2015); Kahn (2012); Fukushima et al. (2014); Sturdy e Wylie (2012)
	Patentes	Wry e Lounsbury (2013); Leite (2012); Chien (2012)
Marketing e Vendas	Quantidades de produtos ou serviços vendidos	Gilbert e Davies (2011); Moogk (2012)
	Aquisição de novos clientes	Viswanathan, Yassine e Clark (2011); Pangarkar e Wu (2013); Maltz e Barney (2012); Bekkelund (2011)
	Fidelização de clientes	Viswanathan, Yassine e Clark (2011); Teixeira (2013); Khan e Khaliq (2014)
	Entrada em novos mercados	Gilbert e Davies (2011); Ferrão (2013)
Processos	Qualidade dos produtos ou serviços oferecidos	Khan e Khaliq (2014); Blank e Dorf (2012)
	Utilização de ferramentas de melhorias	Leite (2012); Passley (2014); Blank e Dorf (2012)
	Gestão da Informação	Aldrich e Young (2013); Passley (2014)
Financeiro	Receita bruta	DeGennaro e Dwyer (2014); Anderson e Parker (2013); Gonçalves, Martins e Brandão (2014)
	Ponto de Equilíbrio	Anderson e Parker (2013); Ribeiro, Macedo e Marques (2012)
	Lucratividade	Wadhwa e Basu (2013); De Carvalho, Ribeiro e Da Cunha (2015); Leite, Diehl e Manvailier (2015)

Fonte: Elaborado pelo Autor



3. Metodologia

O método de pesquisa foi o de estudo de caso, com o propósito de sintetizar e analisar as informações referentes a um investimento anjo aplicado à uma *startup* de educação, que, segundo Gray (2012), é utilizado para investigar algum fenômeno em um contexto real, em uma ampla variedade de questões, organizando a pesquisa para coletar dados em uma faixa direcionada de pessoas, organizações e contexto. De acordo com Flick (2012), o método quantitativo consiste em encontrar indicadores que permitam uma mensuração no lugar do conceito, utilizando alternativas específicas de resposta. A coleta de dados é projetada de uma maneira padronizada, com ideal metodológico de mensuração científica, para atender os requisitos de confiabilidade, validade e objetividade de um estudo. Segundo Gray (2012), a intenção deste método de pesquisa é a produção de resultados que sejam objetivos, válidos e replicáveis.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, que foram aplicadas por meio de um roteiro de perguntas fechadas, definidas previamente, com o objetivo de identificar em sua busca elementos para a análise dos resultados, com a possibilidade de justificativa de cada nota oferecida aos indicadores, para auxílio na apuração dos resultados e conclusão da pesquisa. As perguntas foram divididas nos temas gestão de pessoas, inovação, *marketing* e vendas, processos e financeiro. A pesquisa foi com colaboradores sócios da empresa Me Passa Aí, que têm como funções Estratégia, *Marketing* e Relacionamento, Operações, e Desenvolvimento de Tecnologias e Sistemas Web e que estavam no período em que o capital foi investido, além do investidor anjo da empresa, que responderam suas percepções de análises de crescimento em cada indicador com relação aos períodos pré e pós investimento. As perguntas fechadas foram elaboradas em consonância com a Escala Likert, de 1 a 5 (sendo 1 = muito baixo; 2 = baixo; 3 = médio; 4 = alto; 5 = muito alto) como grau de comparação do período anterior e posterior ao aporte de capital.

4. Estudo de Caso

A empresa do estudo de caso, a Me Passa Aí, é uma *startup* brasileira, com atuação no setor de educação. Com foco no ensino superior, a empresa foi criada com o objetivo de oferecer aulas de curta duração de reforço universitário, organizadas por disciplinas e conteúdo, em um

ambiente digital, onde os alunos pudessem estudar em qualquer lugar e horário mais conveniente. A empresa foi criada em outubro de 2013, com o lançamento de seu produto minimamente viável, embora seu registro legal tenha sido efetivado em agosto de 2014.

A primeira versão da plataforma foi lançada em abril de 2014, contendo 196 aulas, em nove disciplinas da área de ciências exatas. O modelo de negócios consiste em assinaturas de conteúdo, através de planos de acesso total. Em abril de 2015, a plataforma, em sua segunda versão, disponibiliza mais de 1.600 aulas nas áreas de ciências exatas, direito e administração de negócios.

A empresa possui 11 colaboradores diretos em sua sede, localizada em Itaperuna, Estado do Rio de Janeiro. Além disso, possui mais de 15 colaboradores indiretos, que gravam as aulas que são disponibilizadas no site.

A empresa obteve, em novembro de 2013, seu primeiro aporte externo de capital através de um projeto realizado junto à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), direcionado à criação da plataforma beta e criação das primeiras videoaulas. Em setembro de 2014, a empresa recebeu um investimento anjo, direcionado à alavancagem operacional e relacionamento com clientes, contemplando recursos monetários e estruturais, como disponibilização de estúdio e equipamentos para gravações, equipe de divulgação e *marketing*, entre outros.

5. Análise dos Resultados

Para a análise dos impactos através dos indicadores de competitividade baseados nos cinco grupos estratégicos (Recursos Humanos, Inovação, Vendas e Marketing, Processos, e Resultados Financeiros) foram realizadas perguntas fechadas para mensuração para cinco sócios da empresa e para o investidor, com os resultados presentes no quadro abaixo:

Quadro 1 – Respostas fechadas sobre os Indicadores

ÁREA	INDICADOR	ENTREVISTADOS					INV
		E1	E2	E3	E4	E5	
Recursos Humanos	Tempo dedicado pelos fundadores à empresa	2	3	3	4	4	4
	Número de colaboradores	4	2	4	4	5	3
	Tempo dedicado pelos colaboradores à empresa	4	2	4	3	5	4



	Competências da equipe	4	4	4	4	5	5
Inovação	Introdução de novos produtos	3	3	4	5	4	4
	Patentes	1	1	1	1	2	1
Marketing e Vendas	Quantidades de produtos ou serviços vendidos	4	4	3	4	5	4
	Aquisição de novos clientes	4	3	4	3	5	4
	Fidelização de clientes	1	4	3	4	5	4
	Entrada em novos mercados	4	5	4	4	5	3
Processos	Qualidade dos produtos ou serviços oferecidos	4	4	4	5	4	4
	Utilização de ferramentas de melhorias	5	2	4	4	5	3
	Gestão da Informação	3	2	4	4	4	4
Financeiro	Receita bruta	4	3	4	4	4	4
	Ponto de Equilíbrio	3	3	4	4	4	4
	Lucratividade	3	3	3	3	4	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Na área de recursos humanos, o indicador de maior crescimento foi o relacionado às competências da equipe, por todos os entrevistados, com alta relevância para a tomada de decisão de um investimento, onde a empresa avaliada possui um risco inerente ao negócio alto e a equipe e suas competências são os principais ativos. Pelo lado da equipe, o investimento possibilitou a contratação de novos componentes, complementando as lacunas antes existentes no processo, além da maior dedicação dos fundadores, possibilitando o maior envolvimento com as atividades operacionais. Já pelo lado do investidor, ele acredita que a equipe deve suportar o crescimento operacional e que os recursos humanos são extremamente importantes para realizar estas tarefas.

Com relação à inovação, o indicador relacionado à introdução de novos produtos é superior ao de patentes, mostrando que a competitividade neste modelo de negócio foi mais característica em crescimento por meio da execução da inovação, do que o diferencial competitivo gerado por uma inovação patenteada. O investidor observou que a geração de patentes é mais presente na academia e que, na maioria das startups, o foco é na proliferação rápida dos produtos desenvolvidos, na tentativa de se tornarem referências de mercado. Assim, este indicador não foi avaliado com crescimento na decisão de investimento.

Em marketing e vendas, dois indicadores são impulsionados, um pela equipe e outro pelo investidor, mostrando uma diferença de percepção do crescimento neste item. A quantidade de produtos oferecidos é um indicador de alta relevância, principalmente para o

investidor, demonstrando a necessidade de ofertas a atrair e fidelizar o cliente na empresa foi bem suprida pelo investimento. A visão da equipe é que houve aumento na entrada em novos mercados, motivada por outros nichos observados como concorrentes indiretos, ou que são de nichos similares.

Na área de processos, o indicador com maior impacto foi o de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, que aborda todo o mapeamento dos processos de criação, execução e retorno dos clientes, para a consolidação das melhorias. Os processos internos são importantes, mas o principal indicador de processos, nesta análise, é o que impacta o cliente.

Com relação aos indicadores financeiros, a receita bruta foi o indicador com maior avanço correlacionando investidores e equipe, pois mostra que a empresa conquistou conseguiu monetizar mais a partir do maior investimento. Este indicador impacta a geração de novos investimentos e contempla os resultados operacionais da empresa. Para o investidor, o indicador de lucratividade é de alto impacto, mas ainda deve ser melhor trabalhado, não sendo impactado pela conhecimento da necessidade de investimentos operacionais que suportarão novos crescimentos.

6. Conclusão

A proposta deste trabalho foi referenciar indicadores de competitividade de cinco áreas de suporte à gestão e analisar a percepção de crescimento com relação ao investimento em uma *startup* do setor de educação.

Este estudo mostrou que existem indicadores de competitividade, nestas áreas, englobando a composição e dedicação dos fundadores e equipe, a introdução de novos produtos e patentes, os produtos vendidos e a captação e fidelização de clientes, a qualidade dos produtos e ferramentas gerenciais de processos e receita bruta, ponto de equilíbrio e lucratividade, que podem ser relacionados à empresa e aos investidores em consonância, observando o crescimento mais perceptivo em alguns pontos em comparação a outros.

Em relação ao indicador de Recursos Humanos mais impactado, o Indicador “Competências da equipe”, a empresa deve observar, ao ser realizado um investimento anjo, como proceder para estimular a qualificação e capacitação de toda sua equipe, desde os sócios aos colaboradores em geral, e analisar quais são os pontos de carência em conhecimento da



empresa que precisam ser adicionados à equipe, através da contratação de novos profissionais ou prestadores de serviços e foi percebido através do investimento realizado.

O indicador de Inovação mais impactado foi “Introdução de Novos Produtos”, demonstrando que a empresa conseguiu estimular a criatividade e a execução para a implantação de novos produtos para atender os clientes atuais e aumentar as oportunidades para captação de novos clientes, em consonância com a expectativa de utilizar os recursos provenientes para ganhos de competitividade. O indicador “Patentes” não avançou, mostrando os interesses de uma *startup* de tecnologia de informação, que é de ganho de escala através de execução.

Quanto ao indicador de *Marketing* e Vendas, “Quantidade de Produtos Vendidos”, a empresa deve se estruturar para oferecer metas e objetivos bem definidos que auxiliem o entendimento e a execução das atividades de *marketing* propostas, com o objetivo de maximizar os resultados de vendas. O modelo atual não possui uma previsão de vendas bem elaborada, definida através das oportunidades de mercado e não há uma meta estabelecida de vendas que impulse o trabalho a ser executado pelos responsáveis por esta área.

Já dentre os indicadores de Processo, o mais impactado foi o “Qualidade dos Produtos ou Serviços Oferecidos”, onde a empresa ampliou o acompanhamento dos processos de criação, entrega e satisfação, com mapeamento dos processos, para garantir a qualidade e homogeneidade na entrega ao cliente. Estes processos são fundamentais para suportar a satisfação dos clientes que impactarão outras áreas, como vendas e indicadores financeiros, sendo fundamental para suporte ao indicador “Quantidade de Produtos Vendidos”, na medida em que o produto com qualidade mais elaborada se torna mais simples de ser comercializado, mantendo seu preço de mercado.

O indicador Financeiro “Receita Bruta” foi o mais impactado no conjunto das avaliações, pois reflete o poder da monetização da empresa através de novos investimentos, contemplando melhorias nas outras áreas de gestão. A empresa deve possuir foco no ganho de capital para suportar os outros indicadores, como “Lucratividade”, visto com extrema importância pelo investidor anjo e que, provavelmente, será ponto determinante para um novo investimento na empresa. Por ser uma *startup*, a empresa sempre trabalhou com a metodologia de custos enxutos, onde os fixos se mantêm com estrutura constante, mas os variáveis crescem na medida em que a empresa deseja oferecer “Maior Quantidade de Produtos Oferecidos”, para consolidação no mercado em que atua e, conseqüentemente, aumentar suas receitas. Ainda



assim, a lucratividade deve ser bem estruturada e acompanhada, já que, além de ser um indicador de sucesso da organização, pode ser um requisito para atração de novos investimentos.

A conclusão da pesquisa é que os indicadores, mesmo sendo de áreas diferentes de gestão na empresa, são interligados na importância para a geração de resultados expressivos. Uma equipe com competências necessárias é mais propensa a gerar novos produtos, aumentar o portfólio de produtos oferecidos que, por sua vez, tendem a possuir uma qualidade mais aprimorada e que, através de suas vendas, geram receitas maiores.

O impacto realizado pelo investimento anjo foi percebido, porém é relacionado às competências da empresa, tamanho de mercado e expectativas de crescimento para este degrau de investimento.

REFERÊNCIAS

ABVCAP. **Consolidação de Dados da Indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil**. 2014. Disponível em:< <http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/3233.pdf> >. Acesso em: 13/06/2015.

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

ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. Causas da Mortalidade de *Startups* Brasileiras – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? **Núcleo de Inovação e Empreendedorismo**, Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf. Acesso em 20/08/2015.

BENGTSSON, Ola. Relational venture capital financing of serial founders. **Journal of Financial Intermediation**, v. 22, n. 3, p. 308-334, 2013.

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

BLANK, Steven Gary; DORF, Bob. **The startup owner's manual**. 1.Ed. Pescadero: K & S Ranch Press, 2012.

BROUGHMAN, B.J. and FRIED, J.M., Carrot & Sticks: **How VCs Induce Entrepreneurial Teams to Sell Start-ups**, Harvard Law and Economics Discussion Paper, n. 742, 2013.

BRÜGGEMANN, Henning. **Entrepreneurial leadership styles: a comparative study between Startups and mature firms** In: IBA Bachelor Thesis Conference, 2. 2014. Enschede: 2014.

COSTA, Helder Gomes. Modelo para *webibliomining*: proposta e caso de aplicação. **Revista da FAE**, v. 13, n. 1, p. 115-126, 2010.

DE BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho—uma Abordagem Baseada em Valor. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

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

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. **Nova Lima: INDG**, 2009.

FERNANDES, Teresa de Jesus Simões. **Indicadores para a gestão dos processos de inovação de empresas STARTUP**. 2014. 119 f. Dissertação (Mestrado - Curso de Gestão de Serviços e da Tecnologia), Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2014.

FERRÃO, Sara. Empreendedorismo e empresas startup: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. **Boletim de Sociologia Militar**, p. 9., 2013

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FUKUSHIMA, Masayoshi *et al.* How Startups Explore and Exploit Dynamic Instant Innovation (DII) for New Product Introductions from Experiment to Implementing. **Japan Society for Science Policy and Research Management**, v.1, n.29, p.12-17, 2014.

GILBERT, Ian; DAVIES, Stephen. A Sales Execution Strategy Guide for Technology Startups. **Technology Innovation Management Review**, v. 1, n. 1, 2011.

HENDON, John R. *et al.* State-funded angel investor tax credits: Implementation and perceived effectiveness in a sample of states within the United States. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 1, n. 1, p. 50-62, 2012.

HORMIGA, Esther; BATISTA-CANINO, Rosa M.; SÁNCHEZ-MEDINA, Agustín. The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 4, p. 617-638, 2011.

KHAN, M. W. J.; KHALIQUE, M. Exploring the Measurements of Organizational Performance: Review and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Perspective. **International Journal of Business Management and Economic Studies**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2014.

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

LEITE, Lara Isabel Fernandes. **Empreendedorismo académico e competitividade regional: estudo do impacto do empreendedorismo académico na competitividade de três regiões portuguesas**. 2012. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia Industrial e da Empresa, Universidade do Minho, Braga, 2012.

MARMER, M.; HERRMANN, B.L.; DOGRULTAN, E.; BERMAN, R. Startup Genome Report Extra: Premature Scaling. **Startup Genome**, p. 10, 2011. Disponível em: <<http://www.startupgenome.com/>>, Acesso em 15/08/2015.

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

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer**. Frankfurt: Campus Verlag, 2011.

OUMET, Paige; ZARUTSKIE, Rebecca. Who works for *startups*? The relation between firm age, employee age, and growth. **Journal of financial Economics**, v. 112, n. 3, p. 386-407, 2014.

PASSLEY, Shaun Adam. General Growth Process: Concept to Living Enterprise. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Values-Driven Leadership. Benedictine University, Illinois. 2014.

RENCHER, Marlo. Crossing the Valley of Death: A Multi-sited, multi-level ethnographic study of growth *startups* and entrepreneurial communities in post-industrial Detroit. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Wayne State University, 2012.

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

SCHWIENBACHER, Armin; LARRALDE, Benjamin. Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. **Handbook of entrepreneurial finance, Oxford University Press, Forthcoming**, 2010.



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

TANRISEVER, Fehmi; ERZURUMLU, S. Sinan; JOGLEKAR, Nitin. Production, Process Investment, and the Survival of Debt-Financed Startup Firms. **Production and Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 637-652, 2012.

WADHWA, Anu; BASU, Sandip. Exploration and resource commitments in unequal partnerships: An examination of corporate venture capital investments. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 916-936, 2013.