



RELISE

## DA IDEIA AO MERCADO: CONSTRUÇÃO DE UM GUIA SIMPLIFICADO PARA AUXILIAR *STARTUPS* SERGIPANAS<sup>1</sup>

*FROM IDEA TO MARKET: BUILDING A SIMPLIFIED GUIDE TO HELP  
STARTUPS IN SERGIPE*

*Isabele Almeida Farias<sup>2</sup>*

*Emerson Cleister Lima Muniz<sup>3</sup>*

### RESUMO

*Startups* enfrentam grandes desafios no início de seus desenvolvimentos frente à pressão constante de novas tecnologias emergentes, encurtamento do tempo para colocação no mercado, requisitos de clientes cada vez mais complexos e as rápidas mudanças no mercado criam um ambiente de extrema incerteza e riscos, no qual a maioria delas falham. Para ajudá-las nas fases iniciais, esta pesquisa objetiva criar um Guia Simplificado para auxiliar empreendedores nos processos de criação, estruturação e inserção de suas *startups* no mercado. Para tal, realiza uma pesquisa com 19 *startups* sergipanas via aplicação de questionário estruturado e análise dos resultados, sendo possível compreender melhor o processo complexo e dinâmico de inovação tecnológica nas *startups* do estado de Sergipe. Assim, o Guia foi construído com base nos principais problemas e dificuldades listados pela comunidade sergipana priorizando a eliminação de erros que podem impulsionar o fechamento destas empresas em suas fases iniciais. No mais, ele busca fortalecer o ecossistema local, sendo uma base para estruturação e desenvolvimento de negócios inovadores em estágios iniciais.

**Palavras-chave:** *startups* sergipanas, guia simplificado, *design thinking*, *lean startup*.

### ABSTRACT

Startups face major challenges at the beginning of their development in the face of constant pressure from new emerging technologies, shortened time to market,

---

<sup>1</sup> Recebido em 28/11/2023. Aprovado em 14/02/2024. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.13960727](https://doi.org/10.5281/zenodo.13960727)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Sergipe. [isabelee.af@gmail.com](mailto:isabelee.af@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Sergipe. [eng.prod.emerson@gmail.com](mailto:eng.prod.emerson@gmail.com)



RELISE

129

increasingly complex customer requirements and rapid market changes create an environment of extreme uncertainty and risks, in which most of them fail. To help them in the initial stages, this research aims to create a Simplified Guide to assist entrepreneurs in the processes of creating, structuring and inserting their startups into the market. To this end, it carried out a survey with 19 startups from Sergipe using a structured questionnaire and analyzing the results, making it possible to better understand the complex and dynamic process of technological innovation in startups in the state of Sergipe. Thus, the Guide was created based on the main problems and difficulties listed by the Sergipe community, prioritizing the elimination of errors that could lead to the closure of these companies in their initial phases. Furthermore, it seeks to strengthen the local ecosystem, providing a basis for structuring and developing innovative businesses in the early stages.

**Keywords:** Sergipe startups, simplified guid, design thinking, lean startup.

## INTRODUÇÃO

A Transformação Digital vem remodelando negócios, fazendo com que novas empresas, em diversos setores da economia, passem a investir cada dia mais em tecnologia para melhorar seus processos e desenvolver novos produtos e serviços digitais (FAGERHOLM *et al.*, 2015). Ademais, a constante pressão dessas tecnologias emergentes, mercados em rápida mudança, o encurtamento do tempo para lançamento dos produtos, requisitos de clientes e outras variáveis cada vez mais complexas são características frequentemente encontradas em projetos de empresas tecnológicas (OLSSON *et al.*, 2012).

Com a COVID-19, sabe-se que essa digitalização foi intensificada, fazendo empreendedores buscarem novas oportunidades em meio às adversidades causadas por ela. A citar remodelagem de seus Modelos de Negócios (MN), flexibilização do trabalho (presencial/online) e buscas contínuas por inovação para se manterem competitivos. O que reitera a assertiva de Magretta (2002), feita há mais de 20 anos, quando salienta que, a partir do momento em que empresas entram em operação no mercado, suas suposições iniciais de MN devem ser testadas e validadas constantemente, e que o sucesso delas pode estar na capacidade de adaptação.



RELISE

Neste cenário surgem as *startups*, que durante as fases de criação e desenvolvimento enfrentam grandes desafios para transformar ideias inovadoras em produtos/serviços atrativos (GIARDINO *et al.*, 2014). Embora todo novo empreendimento carregue consigo um grau de risco, devido à sua natureza volátil e imprevisível, as *startups* são notoriamente mais arriscadas, pois operam sob condições de extrema incerteza e enfrentam uma alta taxa de fracasso, sendo uma das principais causas a falta de processos estruturados que as auxiliem em seus estágios iniciais (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012). Em contrapartida, Prieger *et al.* (2016) e Euchner (2016) destacam que elas têm demonstrado importante participação no crescimento econômico, atraindo atenção de grandes organizações por seu caráter impulsionador de inovação. Da Cunha Possa *et al.* (2021) também defendem que o aumento no número de *startups* contribui para a geração de empregos, renda, e avanços tecnológicos.

Frente a isso, Allen (2022) destaca a necessidade do uso de metodologias para apoiar os estágios iniciais e aponta o *Design Thinking* (DT) e o *Lean Startup* (LS) como ótimas opções para reduzir a taxa de falha dessas empresas. Sendo o DT utilizado para desenhar soluções inovadoras que atendam às necessidades do cliente e compreendam profundamente seus problemas, enquanto o LS para criar inovação via desenvolvimento centrado no cliente, com experimentação, validação e processos mais ágeis para reduzir incertezas e tempo de colocação no mercado (LERMEN *et al.*, 2023).

Diante disso, esta pesquisa busca responder: “como metodologias da Gestão de Inovação, voltadas às startups, podem auxiliar empreendedores na estruturação de novos negócios?”. Para isto, objetiva explorar *startups* do estado de Sergipe e criar um Guia Simplificado para auxiliar empreendedores nos processos de criação, estruturação e inserção no mercado.



RELISE

## **STARTUPS E SUA REALIDADE**

*Startups* ganham destaque por seu Modelo de Negócio (MN) e capacidade de gerar valor (COCKAYNE, 2019), sendo considerada uma empresa recém-criada em ambiente altamente incerto, com recursos limitados que objetiva entregar novos produtos/serviços para resolver problemas de um amplo mercado (DE CARVALHO *et al.*, 2015). No Brasil, a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS, n.d.) define-as como empresas ágeis e enxutas que criam soluções escaláveis para problemas reais, usando tecnologia como ferramenta principal.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (SEBRAE, 2023), elas passam por diferentes etapas, sendo as clássicas:

- a) **Ideação:** onde formulam suas ideias de negócio, pesquisam mercado para identificar oportunidades/soluções e público-alvo;
- b) **Validação:** criam o *Minimum Viable Product* (MVP), “Produto Mínimo Viável”, para ser testado no mercado, podendo sofrer ajustes ou ser cancelado;
- c) **Operação:** comercializam efetivamente seu produto/serviço, implementando estratégias de marketing etc.;
- d) **Tração:** operação plena da empresa, com MN validado e atração de investidores etc.;
- e) **Scale-up:** expansão do negócio com aumento de receita e clientes com custos baixos.

Além disso, *startups* estão inseridas em um ecossistema de inovação, uma região limitada onde diversos atores interagem para criar e acolher *startups* (CUKIER *et al.*, 2016). Dentre eles, estão universidades, instituições de pesquisa e fomento, fundos de investimento, grupos de investidores anjos, aceleradoras,



RELISE

*hubs* de inovação, comunidades de empreendedores, empresas etc. (MATOS; RADAELLI, 2020). Em Sergipe, este ecossistema ainda é embrionário, mas com potencial de crescimento e em processo de articulação, tendo como atores de destaque a Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica (FAPITEC) e SEBRAE, que atuam conjuntamente com outras instituições para promover inovação (LIBERATO *et al.*, 2021).

Quanto À realidade das *startups*, Wood *et al.* (2019) afirmam que seu processo de criação é complexo e dinâmico, podendo terminar logo após sua fundação, sofrer ajustes ou pivotar completamente e ser transformada em algo novo. Nele, há o período chamado Vale da Morte ou Abismo, onde muitas delas fecham antes de atingir o ponto de equilíbrio entre disponibilidade de recursos para desenvolver produtos/serviços e atividade comercial lucrativa (GBADEGESHIN *et al.*, 2022). Infelizmente, a maioria das *startups* não supera esse abismo, fazendo Arruda *et al.* (2015) revelarem que 25% delas encerram atividades no primeiro ano, e metade não sobrevive até o quarto ano.

Ao analisar estudos realizados com relatórios *post-mortem* de *startups*, esta pesquisa expõe a Quadro 1, que traz os pontos de falha mais comuns. A identificação destes pontos destaca o valor de se extrair lições das experiências e trajetória das *startups*, evitando cometer mesmas falhas e reconhecendo a importância do aprendizado por tentativa e erro. Para ajudar a reduzir estas falhas, as próximas seções apresentam duas potenciais metodologias e demonstram sua complementaridade.



Quadro 1 - Erros frequentes encontrados em análises post-mortem de *startups*

ERRO	DESCRIÇÃO DO ERRO	REFERÊNCIAS
E1	Foco excessivo no produto em vez das necessidades dos clientes	CB Insights (2021)
E2	Não definir MN ou definir erroneamente	CB Insights (2021); Lunelli <i>et al.</i> (2019); Cantamessa <i>et al.</i> (2018)
E3	Falhas no processo de planejamento	Rafiq <i>et al.</i> (2021)
E4	Gestão ineficiente de tempo e recursos	Kotashev (2023)
E5	Desprezar/negligenciar a concorrência	Kotashev (2023); CB Insights (2021); Lunelli <i>et al.</i> (2019); Cantamessa <i>et al.</i> (2018)
E6	Não buscar/desconsiderar feedback	CB Insights (2021)
E7	Problemas com sócios e/ou formação de equipe complementar e qualificada	Kotashev (2023); CB Insights (2021); Lunelli <i>et al.</i> (2019); Cantamessa <i>et al.</i> (2018)
E8	Desenvolver produto sem validação adequada	Kotashev (2023); CB Insights (2021)
E9	Não estabelecer, medir adequadamente ou ignorar métricas relevantes	Rafiq <i>et al.</i> (2021)
E10	Dificuldades financeiras e/ou não captação de recursos financeiros	Kotashev (2023); Lunelli <i>et al.</i> (2019); Cantamessa <i>et al.</i> (2018)
E11	Falta de agilidade e adaptação ao mercado	Kotashev (2023); CB Insights (2021); Rafiq <i>et al.</i> (2021); Lunelli <i>et al.</i> (2019)
E12	Falta de <i>timing</i> de colocação no mercado	CB Insights (2021); Cantamessa <i>et al.</i> (2018)
E13	Não considerar limitações e barreiras legais	CB Insights (2021); Failory (2023)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **DESIGN THINKING E LEAN STARTUP PARA AUXÍLIO DAS EMPRESAS**

*Design Thinking* (DT) é um processo crítico e criativo que envolve observação, pensamento associativo, entrevistas e criação de protótipos dotado de etapas, a citar Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação (SILVA *et al.*, 2012). Na Imersão, deve-se observar o contexto do problema de diferentes perspectivas para identificar necessidades e oportunidades; na Análise e Síntese, organiza-se visualmente dados coletados para descobrir padrões e criar desafios que contribuam para a compreensão do problema; na Ideação gera-se e seleciona ideias inovadoras de forma colaborativa; e, por fim, na Prototipação, cria o protótipo para validar a solução (SILVA *et al.*, 2012).



RELISE

Sendo estas etapas adaptadas à realidade de cada projeto, não necessitando seguir linearmente por elas, fazendo Meinel *et al.* (2020) afirmarem que ele se mostrou eficaz, traduzindo necessidades e desejos dos clientes em soluções de produtos/serviços. De modo geral, o DT envolve técnicas para resolver problemas complexos com uma abordagem colaborativa e centrada no usuário, usando observação e empatia para se colocar no lugar do cliente e entender suas dores, desenvolvendo protótipos, coletando feedbacks e garantindo qualidade técnica e viabilidade financeira (MASSARI; VIDAL, 2018).

Assim, pode-se afirmar que o DT contribui principalmente para o *problem/solution fit* (encaixe do problema com a solução), mas, surgem os dilemas subsequentes: *como levar efetivamente essas soluções para o mercado?* Sendo o *Lean Startup* uma metodologia que ajuda neste ponto.

Proposto por Reis (2011), o *Lean Startup* (LS) apoia-se em princípios do *Lean Manufacturing* e conceitos do *Customer Development* (Desenvolvimento de Clientes). Usado para tornar o processo de criação de empresas menos arriscado, alcançar o *product/market fit* (ajuste do produto ao mercado) mais rápido e aumentar taxas de sucesso no lançamento. Ele busca estabelecer o MVP, o *pivot* (mudança de direção do negócio) e traz métodos ágeis como elementos fundamentais no desenvolvimento de produtos bem-sucedidos. Uma vez que seguir um plano de negócios à risca pode levar à falência prematura, as empresas devem ter flexibilidade para alterar sua estratégia e produtos de forma substancial para alcançar seus objetivos (REIS, 2011).

Para tal, prioriza a aprendizagem contínua validada, falhas rápidas e experimentação, em detrimento de um planejamento detalhado, valorizando o design interativo e feedback dos clientes em vez da intuição (BREUER, 2013). Assim, Blank (2013) ressalta a importância das “iterações” – pequenas mudanças que o MVP pode sofrer ao longo do caminho –, e das “pivotagens” – mudanças radicais. Pontos estes que o colocam em ação conjunta e próxima ao



RELISE

DT. Segundo Reis (2011), seu uso não garante sucesso, mas oferece apoio para que a interação com o mercado ocorra desde o início do projeto, antecipando possíveis falhas e aprendizados.

Com a Transformação Digital e uso massivo de tecnologias como Inteligência Artificial (IA), empresas buscam aumentar agilidade de seus processos de inovação (LICHTENTHALER, 2020), já que a velocidade e eficiência tornou-se essencial para a competitividade. Sendo assim, Lermen *et al.* (2023) destacam que os métodos tradicionais de Pesquisa e Desenvolvimento (PeD) têm se deparado com limitações na adaptação de projetos inovadores devido à pouca clareza dos seus requisitos, fazendo empresas depositarem confiança no DT e LS para mitigar deficiências em seus processos de inovação.

Assim, o uso destas metodologias, muitas vezes associadas ao *Scrum*, permite a gestão ágil de projetos, encurtamento de ciclos de desenvolvimento e atendimento às demandas individuais dos clientes (ENKLER; SPORLEDER, 2019). Com o feedback antecipado, acredita-se ter respostas mais rápidas às mudanças e maior colaboração da equipe. Nesse sentido, Blosch *et al.* (2016) propõem uma visão mais ampla do LS, combinando DT e Metodologias Ágeis para validar MN e criar produtos/serviços mais atrativos, exposto na Figura 1.

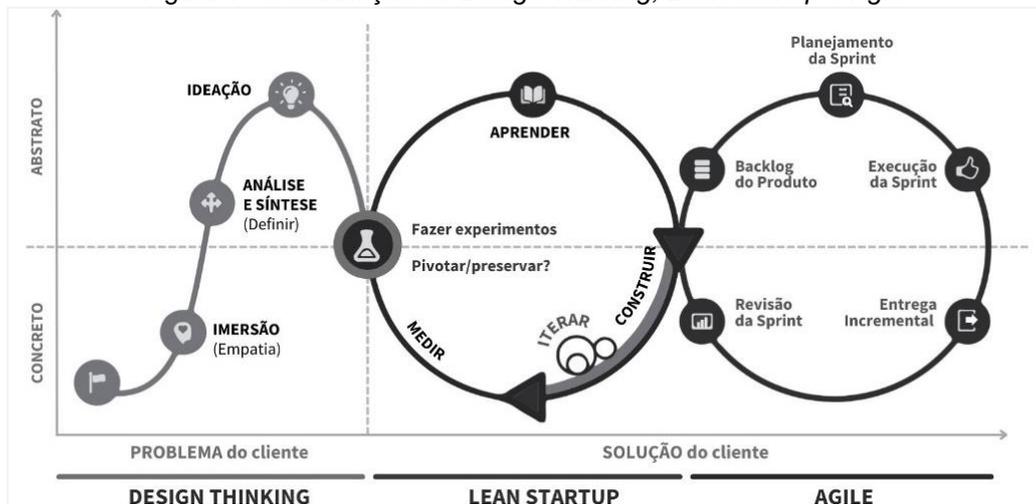
Ela apresenta de modo sincronizado e cíclico, as metodologias mencionadas, separadas em etapas na perspectiva do problema ou solução do consumidor. Trata-se de um processo contínuo que engloba desde a descoberta do problema até o desenvolvimento da solução, resultando em um produto de valor ao cliente. E dada a ampla difusão desses métodos em diferentes níveis organizacionais, de forma independente ou em modelos híbridos, busca-se investigar se os princípios base dessas metodologias são aplicados, especialmente do DT e LS nas fases iniciais.



RELISE

136

Figura 1 - Combinação de *Design Thinking*, *Lean Startup* e *Agile*

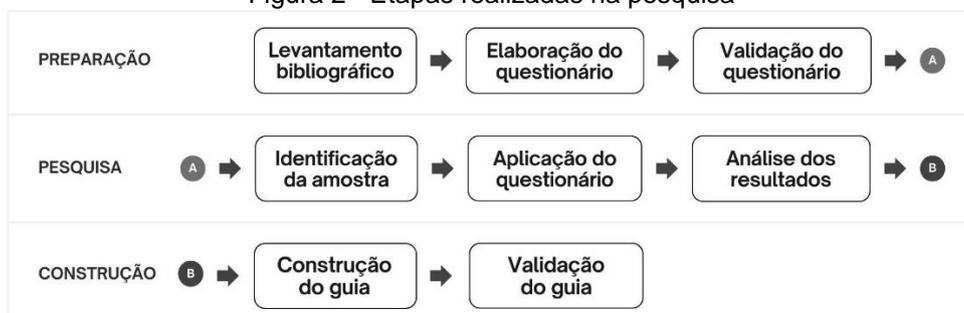


Fonte: Adaptado de Blosch *et al.* (2016).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por construir um Guia Simplificado para empreendedores iniciantes, esta pesquisa enquadra-se como aplicada, com uma abordagem qualitativa combinada com o uso de levantamento bibliográfico e aplicação de uma *survey* junto a *startups* do estado de Sergipe. Ademais, é exploratória e descritiva por buscar identificar e mapear o perfil destas empresas, quais princípios ou ferramentas usualmente aplicam, além de compreender as dificuldades por elas enfrentadas. A Figura 2 ilustra as etapas realizadas, enquadradas em três macro fases.

Figura 2 - Etapas realizadas na pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.



RELISE

Na etapa 1, fez-se levantamento de informações na literatura, usando pesquisa bibliográfica e reunindo estudos fundamentados em relatórios post-mortem de *startups*. A pesquisa se deu em diversos bancos de dados acadêmicos e fontes relevantes da área. Com a conclusão desta etapa, as perguntas e objetivo da pesquisa foram definidos e os elementos teóricos sobre as metodologias supracitadas, erros mais comuns apontados na literatura e pontos que causam falência das *startups* foram identificados.

Com isto em mãos, na etapa 2 foi elaborado um questionário no *Google Forms* disponibilizado às *startups*. Ele teve como objetivo identificar o processo de criação das *startups* e suas principais dificuldades, dando foco nas fases de Ideação e Validação. Assim como buscou-se conhecer quais ferramentas e práticas elas adotaram nestas fases. Desta forma, o questionário teve, em sua maioria, questões fechadas e algumas questões abertas não obrigatórias, para que elas pudessem expressar elementos não questionados, por exemplo. O Quadro 2 apresenta um resumo do roteiro.

Quadro 2 - Blocos do questionário e seus objetivos

<b>BLOCOS DE PERGUNTAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Perfil da <i>Startup</i>	Coletar dados demográficos e caracterizar <i>startups</i>
Perfil dos Sócios	Investigar perfil dos sócios e possíveis influências dele nos resultados da <i>startup</i>
Investimentos	Verificar se na Ideação e Validação, elas obtiveram algum investimento, se sim, identificar tipos, origem e importância dele no seu desenvolvimento
Fase de Ideação	Entender como a solução foi criada, com questões embasadas nos princípios do DT e LS e erros comuns listados no Quadro 1
Fase de Validação	Similar ao bloco anterior, busca examinar atividades executadas pelas <i>startups</i> para validar a solução

Fonte: elaborado pelos autores.

Destaca-se que as empresas respondentes foram direcionadas no questionário a responder apenas sobre a fase que estavam (se ainda na Ideação), e as duas (Ideação e Validação), caso estivessem em fases mais avançadas. A ideia foi coletar o máximo de informação possível e conhecer mais



RELISE

a fundo o cenário sergipano. A mesma lógica foi aplicada quanto ao recebimento ou não de investimentos.

Na etapa 3, o questionário passou por um pré-teste com um especialista da área de inovação com certificação internacional em *Design Thinking* e vasta experiência no ecossistema de inovação sergipano, e atua como Gestor de Inovação do Parque Tecnológico do estado. Como resultado, teve-se: simplificação de terminologias e uso de linguagem neutra; inclusão de descrição de termos utilizados; ajustes/adição de alternativas para admitir diferentes casos e inclusão de pergunta complementar.

Na etapa 4, por Sergipe não dispor de um mapeamento oficial do número de *startups* em atividade, optou-se por amostragem por acessibilidade ou conveniência, que segundo Saunders *et al.* (2009), embora não seja ideal, esse tipo de amostragem não-probabilística pode ser empregado em pesquisas exploratórias, sem generalizar suas conclusões a toda a população. A abordagem às *startups* se deu por telefone e presencialmente e a coleta ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2023, resultando em 19 respostas válidas, concluindo a etapa 5.

Na etapa 6, os dados coletados foram tabulados por meio de uma Planilha Excel, esse processo permitiu uma visualização gráfica e análises dinâmicas para identificar correlações entre respostas, bem como avaliá-las perante os erros listados na Quadro 1. Também foram verificadas tendências comparando as descobertas a outras fontes de pesquisas, sendo a análise dos resultados organizada de acordo com a linha adotada na Quadro 2, em um primeiro momento discutindo as características das *startups*, de seus sócios fundadores, investimentos e do ambiente que as cerca, e em seguida, sobre aspectos dos seus processos de Ideação e Validação. Tais resultados são detalhados na Seção 5.



RELISE

Na etapa 7, o guia foi formulado a partir das descobertas obtidas neste estudo, usando como base o DT e o LS e destacando também os erros mais comuns (Quadro 1) a serem evitados, aliado à análise de materiais e guias com objetivos semelhantes. Além disso, priorizou-se a abordagem das principais dificuldades identificadas, dando maior ênfase às etapas críticas.

Então, foi apresentada uma estrutura base para construção e validação de negócios, listando opções e recursos que podem ser utilizados e adaptados conforme as necessidades específicas, além de fornecer informações essenciais para levar as soluções de *startups* até o mercado de forma mais efetiva. Além disso, foi feito um levantamento geral dos principais atores do ecossistema de Sergipe a partir de dados de fontes públicas e com o apoio do especialista X.

Na etapa 8, o guia foi revisado pelo mesmo especialista X, por meio de reuniões no mês de setembro, que avaliou pontos como layout e organização visual; qualidade e clareza do conteúdo; alterações ou inclusão de informações; e pontos positivos e negativos do guia. Como resultado, foram feitas algumas alterações para melhorar a organização e experiência de leitura, como numeração de seções e páginas, reorganização de informações, ajustes no conteúdo, inserção de elementos visuais para aumentar apelo estético e tornar mais atrativo, correções nos atores do mapa do ecossistema etc.

Ademais, o especialista destacou a dinâmica do conteúdo, objetividade e visão abrangente do guia. Em seguida, o guia passou por um teste de verificação, para avaliar a utilidade e contribuição do guia, realizado com três *startups* (S2, S3 e S17) que se dispuseram a participar – duas em fase de Ideação e uma em Operação –, na figura de seus sócios que exploraram todo o conteúdo do guia, que responderam às perguntas apresentadas na Quadro 3, por meio de um formulário online, e forneceram seu feedback. Os resultados deste teste serão discutidos na seção a seguir.



RELISE

140

Quadro 3 - Perguntas do teste de verificação do guia

Informações estão claras e compreensíveis?
Guia fornece informações suficientes para orientar ações em cada fase?
Layout e organização das informações facilitam navegação e leitura?
Ele dá uma visão ampla da trajetória da ideia ao lançamento?
Você recomendaria o guia a outros empreendedores?

Fonte: elaborado pelos autores.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, expõe-se perfil das 19 empresas sergipanas, seus fundadores, características do ecossistema local, investimentos recebidos e como forma suas fases de Ideação e Validação (Tabela 1).

Elas distribuem-se em 10 segmentos distintos liderado pela Educação, Saúde e Bem-estar, padrão similar ao do último mapeamento de startups brasileiras (ABSTARTUPS, 2022). Maioria são de Aracaju, capital do estado, operando com equipes de dois a cinco membros, das quais, apenas 22% consideraram suas equipes complementares e qualificadas nos estágios iniciais, enquanto 52% sofrem com falta de qualificação, imputando no erro E7 do Quadro 1.



RELISE

141

Tabela 1 - Visão geral das *startups*

<i>Startup</i>	Fase	Tempo de Criação	Segmento	Equipe (membros)	Cidade
S1	Ideação	< de 6 meses	Não definido	1	Aracaju
S2	Ideação	< de 6 meses	Não definido	1	São Cristóvão
S3	Ideação	1 a 2 anos	Educação	1	Aracaju
S4	Validação	< de 6 meses	Desenvolvimento de Software	2 a 5	Aracaju
S5	Validação	< de 6 meses	Educação	2 a 5	Aracaju
S6	Validação	1 a 2 anos	Educação	2 a 5	Aracaju
S7	Validação	1 a 2 anos	Educação	2 a 5	Aracaju
S8	Validação	3 a 4 anos	Alimentação	2 a 5	Aracaju
S9	Validação	6 meses a 1 ano	Saúde e Bem-estar	1	Aracaju
S10	Operação	1 a 2 anos	Condomínio	2 a 5	Aracaju
S11	Operação	1 a 2 anos	Educação	2 a 5	Aracaju
S12	Operação	1 a 2 anos	Educação	6 a 10	Aracaju
S13	Operação	1 a 2 anos	Evento	2 a 5	Aracaju
S14	Operação	1 a 2 anos	Saúde e Bem-estar	6 a 10	Aracaju
S15	Operação	3 a 4 anos	Pet	1	Aracaju
S16	Operação	6 meses a 1 ano	Agronegócio	6 a 10	Aracaju
S17	Operação	6 meses a 1 ano	Entretenimento	6 a 10	Aracaju
S18	Tração	5 anos ou +	Educação	6 a 10	Aracaju
S19	Escala	3 a 4 anos	Logística	11 a 20	Lagarto

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto aos MN, *Software as a Service* (SaaS) e Assinaturas recorrentes são os modelos de monetização mais usados, e público-alvo conforme a Figura 3. Sendo 79% centradas exclusivamente em um único público-alvo.

Figura 3 - Público-alvo das *startups*



Fonte: elaborado pelos autores.



RELISE

Quanto ao perfil dos sócios, tem-se maioria masculina (79%), entre 25 e 34 anos (68%), corroborando com dados da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2022 sobre empreendedores iniciantes no Brasil (SEBRAE, 2022). Quanto à escolaridade, há divergência da pesquisa supracitada, pois maioria tem apenas ensino médio. No quadro societário, 58% têm dois a três sócios com dedicação parcial (63% *Part-Time*) ocupando cargos de CEO (84%).

Quanto ao conhecimento na área de atuação, 47% têm ao menos um sócio com experiência, 26% têm sócios com formação e experiência e 26% estão buscando capacitação, além disso, 79% afirmam já ter empreendido anteriormente. Contribuindo na redução do erro E7. Em convergência com Arruda *et al.* (2015), não foram identificadas influências significativas do perfil dos fundadores nos resultados das *startups*, mesmo investidores considerarem isto em suas decisões de investimento.

Assim, tem-se um perfil de “*startupeiro*” (jargão do meio) sergipano masculino, jovem, com educação superior, e conhecimento na área de atuação, com relativa experiência em empreender, equipes pequenas, parcialmente dedicado a *startups* de diversos segmentos destacando Educação, Saúde e Bem-estar – setores proeminentes devido às oportunidades de inovação e demanda –, e com soluções focadas em atender setor privado (B2B2C e B2B). Maioria localiza-se em Aracaju estando na fase de Validação e Operação, mas com presença também nas fases de Tração e Escala, indicando que algumas passaram das fases iniciais, o que é excelente para o mercado sergipano.

Na interação com *players* do ecossistema, líderes de comunidade, órgãos de fomento público, *hubs* de inovação e instituições acadêmicas foram os mais mencionados, chamando atenção 16% delas alegarem não ter nenhum relacionamento com atores. Quanto às contribuições mais citadas desses *players* nas *startups* tem-se *networking*, mentorias recebidas, parcerias, editais e programas de aceleração, conhecimento, recursos e troca de experiências.



RELISE

Neste contexto, a *startup* S6 traz como ponto positivo dessas relações “[...] nos apresentar o caminho das pedras [passos a seguir], facilitando e agilizando muito nosso desenvolvimento nos estágios iniciais”. Contudo, algumas mencionam problemas no ecossistema, como S14 “[...] ecossistema local é pouco desenvolvido, reuniões não costumam ser objetivas e resultar em compromissos para as partes, tudo fica muito vago e gera-se pouca ação”, corroborando com Liberato *et al.* (2021) sobre ecossistema sergipano ainda ser embrionário.

Nota-se a importância que o ecossistema tem na transferência de conhecimentos e suporte para elas desde formação de talentos nas universidades a aprendizados com mentores e trocas com outros empreendedores. Entretanto, há longo caminho a percorrer para que ele impulse mais eficientemente as *startups*. Em relação à recepção das soluções em Sergipe, maioria indica uma cultura não tão aberta à inovação quando comparado a outros estados verificando também poucas empresas adeptas à inovação aberta.

Quanto aos investimentos na Ideação e Validação, foco desta pesquisa, sete das 19 receberam investimento, e destas, duas receberam em ambas as fases. Sendo 75% destes investimentos provenientes de Sergipe com predomínio *Family, Friends and Fools* (FFF), Fomento público e Programas de aceleração, comuns à Fase de Ideação. Na Validação, houve participação de investidores-anjo e aportes tipo Capital Semente. Ademais, as *startups* consideram os investimentos recebidos essenciais. E o grupo mais propenso ao E10, é o dos não financiados (63%), que apontaram como motivo de não recebimento estar em fase inicial ou ainda não ter buscado.



RELISE

### *Descobertas da fase de ideação*

De modo geral, as ideias das *startups* foram geradas a partir de necessidades pessoais, problemas de mercado e tendências/oportunidades. Delas, 53% fizeram pesquisas de mercado amplas e aprofundadas, especialmente sobre concorrência, afirmando conhecer razoavelmente bem seus concorrentes, o que reduz erro E5.

Quanto ao erro E13, pequena parte procurou compreender profundamente barreiras legais em seu setor, enquanto outras fizeram apenas pesquisa básica. Quanto aos esforços para entender o perfil e necessidades do público-alvo, elas usam mais observação e análise de comportamento; experiências pessoais, profissionais ou sociais; entrevistas e/ou questionários; e pesquisas de mercado. Por outro lado, 32% confiaram em suposições, e 10,5% não empregaram algum método estruturado.

Similarmente, é crucial nesta fase mapear atividades e experiências dos potenciais clientes para definir bem requisitos do produto. Neste ponto, maioria delas fez, no mínimo, um mapeamento básico enquanto 16% não, demonstrando aqui preocupação em conhecer seu público e sugerindo que ainda existe margem para investigações mais detalhadas, ações que contribuem na redução do erro E1.

Das ferramentas mais usadas, as 10 principais foram identificadas (Figura 4), que incluem uma variedade de técnicas, desde geração de ideias até pesquisa e análise estratégica.

Ademais, 75% delas afirmam ter adaptado o uso das ferramentas à sua realidade, obtendo bons resultados, destacando a importância da flexibilidade e personalização no ambiente empresarial atual.



RELISE

Figura 4 - Top 10 ferramentas mais usadas na Ideação



Fonte: elaborado pelos autores.

Na construção do MN, determinante no erro E2, as principais incertezas e dificuldades relatadas envolvem aspectos financeiros como receita e precificação (58%), análise de custos e viabilidade financeira (53%) e modelo de monetização (42%). Além disso, houve dúvidas sobre proposta de valor (42%), escalabilidade (37%), avaliação de riscos (37%) e captação de recursos (37%).

Ao traçar um *Roadmap*, 42% optaram por estabelecer metas SMART – específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e com prazos definidos. Outros 42% delinearam metas mais gerais e demais não definiram. Para evitar erro E3, deve-se definir um plano, ser capaz de cumprir cronogramas e estar ciente de que deve ser reavaliado e ajustado sempre que necessário (Reis, 2011).

Quando questionadas sobre maiores erros e desafios enfrentados, relata-se a falta de conexão com público-alvo, de iteração rápida e validação inicial; dificuldade em manter equipe motivada; carência de investimento e recursos; complexidade da dinâmica do mercado; e falta de validação de vendas. Pontos observados nos relatos da *startup* S10 “[...] maior desafio foi definir MVP mais simples e eficiente” sendo isso causado por não ter estabelecido contato mais profundo com seu público-alvo.

Já a *startup* S7 diz “[...] maior desafio foi modelar negócio, entender lógica do mercado [...] descobrir qual segmento atacar e principais dores dele,



RELISE

pois se tivéssemos identificado isso mais cedo estaríamos mais avançados em nosso desenvolvimento [...]”. Outras empresas relatam ainda frustrações em relação à teoria e prática e ao mercado escolhido para validar o MVP ficando perdidas em fazer isto.

### *Descobertas da fase de validação*

Aqui, 16 *startups* estavam aptas a responder, metade delas validaram seu MN antes do desenvolvimento usando Provas de Conceito, enquanto 31% consideraram sua validação não adequada e 19% não fizeram. Sobre MVP, apenas 19% acreditam ter criado uma versão enxuta e eficiente, e 68% uma incompleta nas funções necessárias demandando diversos ajustes, e 13% partiram direto para o produto, pulando MVP. Reforçando o fato de ser difícil determinar quais funções o MVP deve ter para representar uma solução e conseguir equilibrar sua validação com recursos (Reis, 2011).

Para ajustar o protótipo/produto, 75% usaram dados e feedback dos primeiros usuários, 25% não souberam como fazer ou não identificaram métricas relevantes, as quais devem se preocupar mais com erros E6 e E9, evitando desperdícios ao desenvolver produto sem validação adequada (E8). Tem-se que 87% delas estavam abertas a adaptar seus MVP, demonstrando prontidão para realizar pivôs ou ajustar rumo do empreendimento, enquanto restante prefere manter-se no caminho inicial, resistindo a mudanças significativas, sendo que, a abertura para adequação ao mercado as afasta do erro E11.

No erro E9, verifica-se que métricas/indicadores mais usados foram Custo de Aquisição por Cliente (CAC) (81%), Taxa de Conversão (75%), Conversão de *Leads* (56%) e *Life Time Value* (LTV) (56%). E metade delas o *Return on Investment* (ROI), Retenção de Clientes, *Monthly Recurring Revenue* (MRR) e *Net Promoter Score* (NPS). Para evitar o erro E3, dentre as 16 *startups*, a metade fez um planejamento básico, outras mais detalhado e apenas uma



RELISE

considerou seu plano inadequado. Quanto à gestão de recursos, crítica para contornar erros E4 e E10, a metade considera sua gestão eficiente e otimizada, as demais afirmam ter dificuldades necessitando de ajuda, resultado similar é visto quanto à gestão das equipes, que metade aponta enfrentar problemas.

As 10 ferramentas mais usadas nesta fase constam na Figura 5, também tiveram seu uso adaptado por 88% com bons resultados. Quanto às decisões sobre lançamento do produto, relacionado ao erro E12, 31% decidiram lançar após validar, 31% lançar assim que estivesse concluído. As demais lançaram após fazer campanhas, criar expectativas pelo produto ou considerar fatores de mercado como sazonalidade. Sendo o *timing* do lançamento fator decisivo, e quando feito precocemente pode resultar em um produto com pouco valor agregado.

Figura 5 - Top 10 ferramentas mais usadas na Validação



Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação aos fatores de sucesso e percepção de resultados citaram ter equipe sólida; agilidade nas entregas e cumprir cronograma; aproveitar oportunidades; aprender com adversidades; estar disposto a mudar/recomeçar; avaliar bem o mercado; investir em marketing e comercial e ter metas claras. Neste ponto, *startup* S12 afirma ser importante ter desenvolvedores na equipe, também visto como algo crítico pela S7.



RELISE

Evidencia-se ainda relevância da validação, adaptação constante, interação com ecossistema e abordagem ágil na gestão, sendo estes elementos essenciais ao crescimento sustentável das *startups*. E necessidade de maior atenção a aspectos como formação de equipe, desenvolvimento de MN e gestão da empresa como um todo (pessoas, processos, recursos, cronograma). Por fim, constata-se que o perfil se mostra alinhado às tendências e dificuldades das *startups* brasileiras, com problemas comuns refletindo a realidade do ambiente empreendedor.

#### *Teste de verificação*

Durante a validação do guia, os sócios das três *startups* participantes do teste de verificação expressaram facilidade em compreender o guia e reagiram positivamente ao seu formato. Tendo uma avaliação média de 4,5 (em uma escala de 5) em relação ao seu conteúdo e à sua utilidade. Além disso, todos eles indicaram ser “extremamente provável” recomendar o guia a outros empreendedores. O feedback recebido foi muito positivo, levando a realização dos últimos ajustes no layout para chegar à versão final do guia.

### **PROPOSTA DE GUIA SIMPLIFICADO**

O intuito do Guia foi dar um panorama geral do processo, gerando mais clareza e direcionando o foco em cada etapa, permitindo avaliar esforços necessários ao desenvolvimento. Sua estrutura faz alusão à árdua jornada empreendedora, com formato de trilha, cada etapa conta com um desafio (o que precisa ser realizado nas etapas propostas do DT e LS), uma dificuldade/problema a enfrentar, ilustrado como “monstro”, alguns dos erros comuns (com base nos listados em pesquisas *post-mortem* e nos identificados na pesquisa), principais habilidades (*skills*) demandadas na etapa, e uma “caixa” de ferramentas úteis à fase, sugeridas com base nas recomendações das



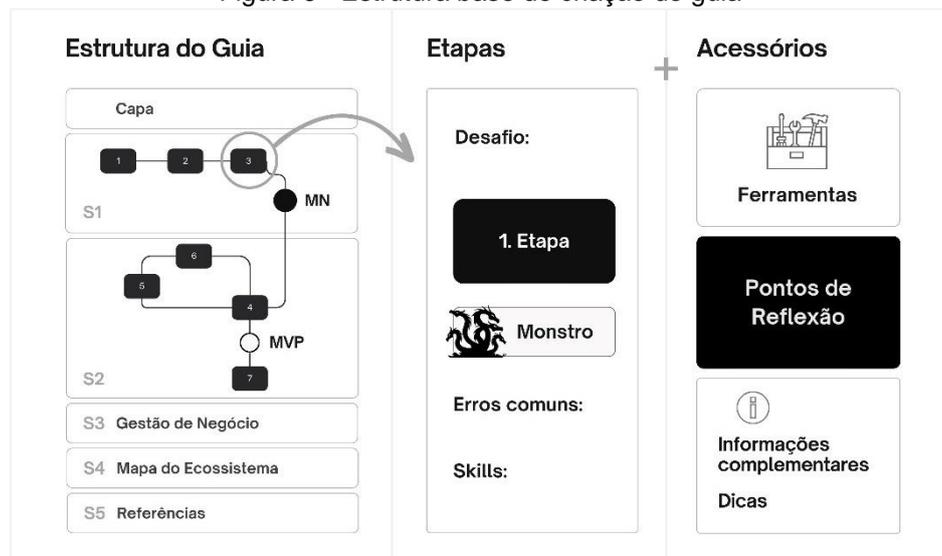
RELISE

149

bibliografias da metodologias adotadas e nas mais utilizadas pelas *startups* desta pesquisa.

Em alguns momentos da jornada tem-se pontos de reflexão para fazê-las se questionarem e verificarem se estão seguindo o caminho certo, além de informações complementares e dicas. E conta com uma capa e cinco seções principais: Ideação (S1), Validação (S2), Gestão de Negócio (S3), Ecosistema Local de Inovação (S4) e Referências (S5). A estrutura base do guia e suas etapas pode ser observada na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura base de criação do guia



Fonte: elaborado pelos autores.

Sua primeira página (Figura 7), traz uma introdução do guia intitulado “Guia Simplificado para *Startups*: da ideia ao mercado”, e um delineamento do que é uma *startup* e o que a cerca. Não sendo uma fórmula pronta, mas um direcionamento baseado em metodologias amplamente utilizadas por *startups*, não sendo foco estabelecer uso rígido delas e sim dar alternativas.



RELISE

150

Figura 7 - Capa do Guia



Fonte: elaborado pelos autores.

Nas seções 1 e 2 que representam Fases de Ideação e Validação, as etapas foram dispostas sequencialmente, e seus cabeçalhos descrevem a fase, objetivo e metodologia(s) utilizada(s). Ambas seguem a estrutura geral proposta por etapa (desafios, monstro, erros e skills) e contam com uma “caixa de ferramentas”, uma lista de Pontos de Reflexão e informações complementares. A Seção 1 é exposta na Figura 8, que aborda Concepção da Solução e busca atingir *Problem/solution fit*.

Espera-se dar suporte às *startups* para definir problemas a resolver; compreender a fundo público-alvo; gerar ideias para solucionar os problemas definidos; desenvolver MN viável que articule solução. Dentre as reflexões, no tópico sobre MN incorpora-se o diagrama do *Innovation Sweet Spot*, ou “ponto ideal de inovação”, que representa interseção de três critérios – viabilidade, desejabilidade e factibilidade – a serem avaliados durante aplicação do DT, conforme Brown (2009). Este diagrama avalia sucesso de ideias, devendo o



RELISE

151

empreendimento ser financeiramente “Viável”, com solução “Desejável” para pessoas e tecnicamente “Factível” em termos de tecnologia.

Figura 8 – Seção 1: Fase de Ideação



Fonte: elaborado pelos autores.

A jornada continua na Seção 2 (Figura 9), trazendo Validação da Solução com objetivo do Solution/market fit, e espera-se contribuir para desenvolver e lançar MVP simples e eficiente; testes e coletar feedback; aprender com o processo; ajustar/pivotar a solução. E o caminho a percorrer envolve o Ciclo de Feedback proposto pelo LS, até a chegada no mercado.



Figura 9 - Seção 2: Fase de Validação



Fonte: elaborado pelos autores

No MVP sugere-se adotar o princípio muito usado para desenvolver softwares: *Keep It Simple, Stupid* (KISS) – “mantenha simples, estúpido”. Apontado por Godelnik e Van der Meer (2019), ele sugere que sistemas funcionam melhor quando mantidos simples, e que essa premissa encontra uma aplicação significativa nesses casos, levando em conta a dificuldade que empreendedores já enfrentam em suas jornadas.



Além disso, para *startups* iniciais considera-se que criar tecnologia muitas vezes é tarefa árdua e onerosa, seja por falta de dimensionamento da complexidade de execução ou mesmo problemas com desenvolvedores. Ainda no tópico sobre MVP, sugere-se alternativas à tecnologia própria no primeiro momento da *startup*, visto que hoje há uma gama de ferramentas disponíveis para desenvolver soluções digitais como plataformas *no-code* (desenvolvimento sem código), que contribuem para um lançamento mais rápido, mesmo podendo apresentar limitações de funcionalidade e dificuldades de personalização (Brühl *et al.*, 2023).

A Seção 3 (Figura 10) dedica-se à Gestão do Negócio, adicionando-se problemas comuns enfrentados pelas *startups*, métricas de negócio usualmente avaliadas por investidores, dicas práticas e estratégicas, tendo ênfase na importância da gestão empresarial.

Figura 10 - Seção 3: Gestão do Negócio

### 3. Gestão do Negócio

Afinal, uma startup também é uma empresa

**Desafio:**  
Gerir uma Startup

**Problemas comuns:**  
Tempo de dedicação parcial  
Formação, qualificação e limitações de equipe  
Cronogramas falhos

**Erros comuns:**  
Escolha de sócios  
Falhas de planejamento  
Má gestão de recursos  
Falta de processos

**Skills:**  
Liderança  
Controle financeiro  
Organização  
Persistência  
Resiliência  
Foco  
Visão de oportunidade

**Métricas de negócio:**  
Ticket médio  
Faturamento  
Margem de Lucro  
Crescimento ao ano (YoY)  
DRE  
Market share

**Dicas**

- Forme uma equipe sólida;
- Estimule a cultura de inovação;
- Estabeleça processos e gerencie o conhecimento;
- Faça uma boa gestão de clientes;
- Identifique os indicadores mais relevantes;
- Mantenha um monitoramento contínuo dos resultados;
- Tenha objetivos claros;
- Aprenda os diferentes tipos e como captar recursos (incluindo opções não financeiras, como *Venture Builders*);
- Saiba vender sua solução: construa um bom Pitch;
- Esteja em contato com o seu ecossistema local.

Alguns dos dados importantes para apresentar a potenciais investidores

Fonte: elaborado pelos autores

Na Seção 4 (Figura 11), apresenta-se de forma categorizada os principais atores do Ecossistema de Inovação em Sergipe, com links direcionais aos respectivos sites institucionais para acesso a maiores informações. A ideia



RELISE

154

foi mostrar à comunidade a existência dele, quem são e como podem interagir e contribuir entre eles, visando gerar maior interação entre os stakeholders.

Figura 11 - Seção 4: Ecosistema Local de Inovação



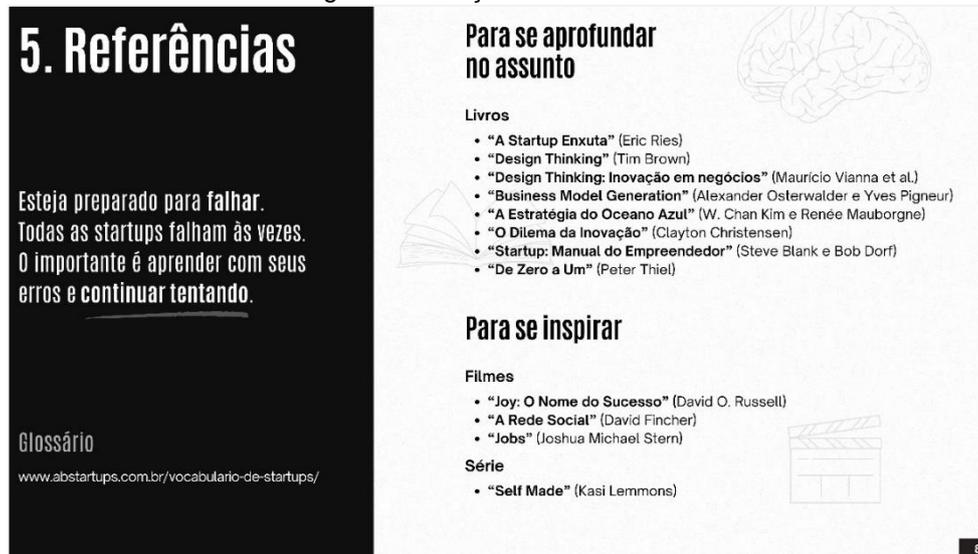
Fonte: elaborado pelos autores

A Seção 5, mostrada na Figura 12, foca em encorajar uma exploração maior dos temas abordados, fornecendo referências confiáveis que sustentam as informações apresentadas, dando recursos suplementares, como filmes e séries, para uma aprendizagem abrangente e envolvente. A ideia é que *startups* busquem ampliar seus conhecimentos para aplicar o guia de modo eficaz. Além disso, também foi adicionado um link para um glossário elaborado pela ABSTARTUPS contendo os termos presentes no guia e muitos outros jargões utilizados no meio para consultas.



RELISE

Figura 12 - Seção 5: Referências



Fonte: elaborado pelos autores

Assim, este Guia fornece uma estrutura enxuta e completa para *startups* sergipanas, destacando a necessidade de adaptação, simplicidade e gestão eficaz e a importância em se ter um envolvimento com o ecossistema local, buscando apoiar empreendedores(as) em sua jornada e no sucesso nos negócios. Após a conclusão deste trabalho, o guia será distribuído em meio online, em formato de *e-book*, para a comunidade local e público em geral.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa contribuiu para melhor compreensão das experiências das *startups* sergipanas, expondo melhores práticas para desenvolver suas soluções e evitar cometerem erros que usualmente as levam ao fracasso. Evidencia-se ainda a adoção de abordagens metodológicas apropriadas ao cenário das *startups*, especialmente pela indicação do DT e LS, e uso de ferramentas de forma adaptativa e contextual durante as fases críticas de Ideação e Validação, de modo a proporcionar a *startups* e a empresas de modo geral uma base mais sólida para construção de suas soluções e aprimorar seus MN, e assim reduzir a taxa de falha.



RELISE

Foram verificados resultados que refletem o ambiente empreendedor e oferece recursos práticos para empreendedores iniciantes. Apesar das limitações inerentes à pesquisa, suas contribuições enfatizam a importância do empreendedorismo como motor de inovação e desenvolvimento econômico na região. Especialmente ao se comprovar, na visão das empresas, que o ecossistema em Sergipe ainda está em desenvolvimento e elas enfrentam, principalmente, problemas com formação de equipes e dificuldade de validação no mercado local. Demandando políticas públicas e apoio de instituições de fomento na superação dos desafios e criação de um ambiente mais favorável para crescimento delas.

Então, o Guia é uma contribuição prática, ampla e significativa para o ecossistema de inovação, expondo estrutura enxuta para orientar empreendedores nos estágios iniciais de seus negócios. Ajudando-os na construção de seus produtos/serviços e validação com o mercado de modo mais eficaz e informada, trazendo *insights* sobre desafios comuns enfrentados, alternativas e recursos para superá-los.

Sugere-se para pesquisas futuras expandir a amostra, usar métodos quantitativos para análises estatísticas mais abrangentes. Além disso, realizar estudos de caso detalhados com *startups* para entender a fundo suas trajetórias e explorar soluções específicas para os problemas identificados.

Também é relevante analisar e avaliar o impacto das medidas governamentais e do apoio das entidades de fomento às *startups*. Para garantir que o Guia continue sendo útil e eficiente, recomenda-se também como trabalho futuro um acompanhamento do seu uso prático. Isso permitirá identificar áreas que podem ser aprimoradas e atualizadas à medida que as necessidades dos empreendedores evoluem. E como limitação principal tem-se a natureza não-probabilística da amostra e o recorte apenas do cenário sergipano.



RELISE

157

## REFERÊNCIAS

ALLEN, Graeme Joseph. Concepturealize™: A New Contribution to Generate Real-needs-focussed, User-centred, Lean Business Models. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 6, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00198-4>

ARRUDA C. *et al.* Causa da mortalidade das *startups* brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Revista de Administração da Unifacs**, v. 9, n. 25, p. 26-33. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acessado em 28 de junho de 2023

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. (2022). *Mapeamento do Ecosistema Brasileiro de Startup*. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acessado em 5 de agosto de 2023

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. (n.d). *A definição*. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>. Acessado em 25 de junho de 2023  
Blank, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2018.

BLOSH, M., BRAND, S. e OSMOND, N. **Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation**. Gartner Research, 2016. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/documents/3941917/enterprise-architects-combine-designthinking-Lean-start>. Acessado em 4 de junho de 2023

BREUER, Henning. Lean Venturing: Learning to Create New Business Through Exploration, Elaboration, Evaluation, Experimentation, and Evolution. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 03, p. 1340013, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919613400136>

BROWN, Tim. (2009). **Change by design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation**. HarperBusiness.

BRÜHL, Sebastian *et al.* The Use of No-Code Platforms in *Startups*. In L. Uden e I-H. Ting (Eds.), **Knowledge Management in Organizations**, p. 289-301, 2023. Springer Nature Switzerland. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-34045-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-031-34045-1_24)



RELISE

158

CANTAMESSA, Marco *et al.* *Startups' Roads to Failure*. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2346, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10072346>

CBINSIGHTS. **The Top 12 Reasons Startups Fail. Research Report**, 2021. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>. Acessado em 12 de julho de 2023

COCKAYNE, Daniel. What is a *startup* firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. **Geoforum**, v. 107, p. 77-87, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>

CUKIER, Daniel; KON, Fabio; LYONS, Thomas S. Software *Startup* Ecosystems Evolution: The New York City Case Study. In **2016 International Conference on Engineering, Technology and Innovation/IEEE International Technology Management Conference (ICE/ITMC)**, IEEE, 2016. p. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC39735.2016.9026150>

DA CUNHA POSSA, Anderson Aorivan. *et al.* Uma análise econômica da Lei Complementar n. 167/19, que introduziu o Inova Simples. **Boletim Economia Empírica**, v.2, n. 7, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/5548>. Acessado em 25 de junho de 2023

DE CARVALHO, Antonio Oliveira; RIBEIRO, Ivano; DA CUNHA, Saionara de Andrade. Viabilidade de *startups*: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores. **Ágora Revista de Divulgação Científica**, v. 20, n. 1, p. 131-153, 2015. DOI: <https://doi.org/10.24302/agora.v20i1.907>

ENKLER, Hans-Georg; SPORLEDER, Leonard. Agile Product Development—coupling explorative and established CAx methods in Early Stages of Virtual Product Development. **Procedia CIRP**, n. 84, p. 848-853. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.22>

EUCHNER, Jim. Business Model Innovation. **Research-Technology Management**, v. 59, n. 3, p.10-11, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.116139>

FAGERHOLM, Fabian *et al.* The RIGHT model for Continuous Experimentation. **Journal of Systems and Software**, v. 123, p. 292-305. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.03.034>



RELISE

159

GBADEGESHIN, Saheed A. *et al.*, Overcoming the Valley of Death: A New Model for High Technology *Startups*. **Sustainable Futures**, v. 4, p. 100077. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100077>

GIARDINO, Carmine; WANG, Xiaofeng; ABRAHAMSSON, Pekka. Why Early-Stage Software *Startups* Fail: A Behavioral Framework. In C. Lassenius e K. Smolander (Eds.), **Software Business. Towards Continuous Value Delivery**, p. 27-41, 2014. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3)

GODELNIK, Raz; VAN DER MEER, Jen. Sustainable Business Models in an Entrepreneurial Environment. In A. Aagaard (Ed.), **Sustainable Business Models: Innovation, Implementation and Success**, p. 239-276, 2019. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93275-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93275-0_9)

KOTASHEV, Kyril. **Startup Mistakes: First-Hand Lessons from 80+ Failed Startups. Failory**, 2023. Disponível em: <https://www.failory.com/blog/startup-mistakes>. Acessado em 10 de julho de 2023

LERMEN, Fernando Henrique *et al.* Does maturity level influence the use of agile UX methods by digital startups? Evaluating design thinking, lean startup, and lean user experience. **Information and Software Technology**, v. 154, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107107>. Acessado em 04 de Agosto de 2023.

LIBERATO, Mônica M.; HOLANDA, Francisco Sandro R.; FELIZOLA, Matheus Pereira M. Um Ecossistema De Inovação Para O Estado De Sergipe. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 49, p. 265-278, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4229>. Acessado em 04 de Agosto de 2023.

LICHTENTHALER, Ulrich. Agile innovation: The complementarity of design thinking and lean *startup*. **International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology**, n. 11, v. 1, p. 157-167, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2020010110>

LUNELLI, Meryelen *et al.* *Startups*: uma análise dos processos de falhas no contexto brasileiro. In **Congresso Internacional de Administração**, 2019. Disponível em: [https://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07282019\\_230717\\_5d3e536de565a.pdf](https://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07282019_230717_5d3e536de565a.pdf). Acessado em 04 de Agosto de 2023.



RELISE

160

MAGRETTA, Joan. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002. Disponível em: <http://europepmc.org/abstract/MED/12024761>. Acessado em 07 de Agosto de 2023.

MASSARI, Vidal. L.; VIDAL, André. **Gestão ágil de produtos com agile think business framework: Guia para certificação EXIN Agile Scrum Product Owner**. Brasport, 2018.

MATOS, Felipe.; RADAELLI, Vanderleia. Ecosistema de *startups* no Brasil: Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro. **Inter-American Development Bank**, p. 1-58, 2020. DOI: <http://doi.org/10.18235/0002222>

MEINEL, Martin *et al.* Does applying design thinking result in better new product concepts than a traditional innovation approach? An experimental comparison study. **European Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 661-671, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.002>

OLSSON, Helena Holmström; BOSCH, Jan. Climbing the “Stairway to Heaven”: evolving from agile development to continuous deployment of software. In: Continuous software engineering. Cham: **Springer International Publishing**, 2014. p. 15-27. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11283-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11283-1_2)

PRIEGER, James. E. *et al.* Economic Growth and the Optimal Level of Entrepreneurship. **World Development**, v. 82, p. 95-109, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.013>

RAFIQ, Usman *et al.* Analytics mistakes that derail software startups. In: **Proceedings of the 25th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering**, p. 60-69, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3463274.3463305>

REIS, Eric. **The lean startup**. Crown Business, 2011.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. Pearson education, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça as fases de uma startup**, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-fases-de-uma->



RELISE

161

[startup,2db406cf4fc95810VgnVCM1000001b00320aRCRD](#). Acessado em 02 de agosto de 2023

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo. Reproduzido a partir de Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**, 2022. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>. Acessado em 23 de agosto de 2023.

SILVA, Mauricio *et al.* **Design Thinking: Inovação em Negócios**. MJV Press, 2012.

TRIMI, Silvana., Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>

WOOD, Matthew S., PALICH, Leslie. E., e BROWDER, Russell. E. (2018). Full Steam Ahead or Abandon Ship? An Empirical Investigation of Complete Pivot Decisions. **Journal of Small Business Management**, 57(4), 1637-1660. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12437>