

ANÁLISE SWOT SOBRE O PANORAMA DAS *STARTUPS*

Larissa Rozza Peluso

RESUMO: A presente pesquisa tem por objetivo apresentar um modelo de análise SWOT para *startups* iniciantes, contendo informações obtidas por meio de questionário e entrevista, com duas empresas de tecnologia, a respeito dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, presentes no processo de criação e desenvolvimento de uma *startup*. Ao final dela, foram propostas algumas sugestões de melhorias e de ações que podem minimizar/eliminar esses impactos negativos encontrados. Este trabalho é de caráter qualitativo, e comparando os resultados finais, pôde-se perceber que a maior dificuldade das *startups*, em conduzir este modelo de negócio, está no despreparo e na ausência de habilidades dos fundadores para lidar com o dinamismo presente neste tipo de empresa, bem como nas mudanças provenientes do ambiente externo, como no caso da imposição do governo quanto a reestruturação do modelo de trabalho em um período de pandemia. Em contrapartida, temos como pontos fortes, a correta compreensão da dor real do público-alvo, a assertividade quanto a priorização de solução para esse problema, e o trabalho mais direcionado a sanar as necessidades do cliente.

Palavras-chave: Análise SWOT. *Startups*. Inovação.

INTRODUÇÃO:

As contínuas transformações que presenciamos, diariamente, nas diversas esferas da sociedade: econômica, social; e mais recentemente, na saúde pública, com o surgimento da pandemia de coronavírus, têm impactado o modo de vida de muitas pessoas, incluindo também, seus ambientes de trabalho, os pequenos empreendimentos; e as *startups* em fase inicial (negócios inovadores; com estrutura escalável, que pode ser replicada várias vezes), quando estas ainda não estão alinhadas com as reais necessidades dos clientes, ou devido a falta de recursos. Para Lunelli *et al.* (2019, p. 02), as razões para o fracasso das *startups* “podem estar relacionadas a pessoas e organizações, tecnologia ou mercados”. Ainda, segundo a mesma autora, 70 % das mais de dez mil *startups* existentes no Brasil foram fundadas nos últimos dois anos, até o período de 2019, ou seja, estão em fase de amadurecimento. E sendo assim, é de suma importância conhecer quais os pontos críticos que elas enfrentam e quais as possibilidades de solução, para tentar contornar esses problemas.

Diante desta problemática que envolve o ambiente externo às organizações, o presente estudo tem como objetivo fazer uma análise dos desafios enfrentados por empreendedores para: dirigir uma *startup*, estabelecê-la no mercado e conduzi-la ao sucesso, considerando os riscos e possibilidades de crescimento e expansão. Para isso, será apresentado um modelo de matriz SWOT para *startup* (dinâmico), contendo informações sobre as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes na criação e desenvolvimento deste tipo de empreendimento, visando identificar as barreiras encontradas, bem como as diferenças e avanços que fazem parte de seu ecossistema.

A análise SWOT, que será aplicada como parte dos resultados desta pesquisa, surgiu no ambiente acadêmico, entre as décadas de 1960 e 1970, através do norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de seu projeto de pesquisa para a Universidade de Stanford, nos Estados Unidos. Essa análise é realizada sobre uma matriz conhecida como SWOT, e cada letra da sua nomenclatura, representa uma palavra específica em inglês, e seus respectivos significados são: S (*Strengths*), W (*Weaknesses*), O (*Opportunities*) e T (*Threats*), que traduzindo para o português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (ARAÚJO, 2020), posteriormente denominada no Brasil de matriz FOFA.

A matriz SWOT é uma ferramenta da gestão que possui o formato de uma tabela de quatro quadrantes, no qual cada palavra pertence a um quadrante específico. Ela é usada como base para realizar o planejamento estratégico e o diagnóstico organizacional de uma empresa, proporcionando clareza e objetividade, quanto a identificação de suas forças e fraquezas no ambiente interno, e também quanto as oportunidades e ameaças no ambiente externo (SILVA *et al.*, 2011). Para Silva *et al.* (2011), seu uso é considerado essencial, tanto para a elaboração de estratégias que tragam vantagem competitiva, como para o negócio obter um melhor desempenho organizacional.

Através dessa análise dos principais pontos identificados na matriz (fatores internos e fatores externos), é possível elaborar estratégias direcionadas para o que se pretende resolver, e desta forma, obter resultados mais efetivos.

De acordo com Souza *et al.* (2019), as forças e as fraquezas, que fazem parte do ambiente interno, são fatores sobre os quais a organização tem controle, e que, após identificadas, podem ser: enfatizadas, aprimoradas (forças existentes) ou eliminadas (fraquezas). Diferentemente das oportunidades e ameaças, que são fatores pertencentes ao ambiente externo e que a organização não pode controlar, por serem elementos e

situações “inesperadas” que acontecem, e que podem beneficiar ou afetar de modo negativo as empresas. Sendo que as forças e as oportunidades contribuem para a estratégia do negócio, enquanto que as fraquezas e as ameaças dificultam essa estratégia.

A presente pesquisa foi realizada com duas empresas, que por questões de privacidade, serão denominadas e conhecidas aqui como Empresa Alfa e Empresa Beta.

As duas empresas são do ramo de Tecnologia da Informação (TI), porém, a Empresa Alfa, localizada em São Bernardo do Campo/SP, atua levando conhecimento técnico e humanístico para empresas e profissionais de TI com o intuito de suprir as demandas do mercado em sistemas de autoatendimento (chatbots). Seu fundador possui mais de dez anos de experiência em tecnologia, sendo especialista nos conhecimentos de chatbots, *Natural Language Processing* (NLP) e *Human Centered Design*. Também é coordenador do programa de *startups* dos cursos superiores de uma faculdade de São Paulo, fez parte de uma aceleradora de *startups*, e prestou diversas consultorias para os empreendedores deste tipo de negócio, tanto no Brasil quanto no exterior.

Já a Empresa Beta, localizada em Belo Horizonte/MG, é uma *startup*, que atua há dez anos na área de TI, e que inclusive, até tem sido tema de mestrado de um estudante de uma universidade britânica. Ela é desenvolvedora de uma plataforma integrada para gestão de pessoas e organizações, que é comercializada. Esse sistema possui módulos voltados para a gestão de performance, de talentos, de reconhecimento e recompensa e operações de cálculos de remuneração, bonificação e demais atividades de gestão relacionadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

Esta pesquisa foi aplicada em empresas da área de Tecnologia da Informação, com o fundador, e CEO, da Empresa Alfa, e com a analista de conteúdo da *startup* Empresa Beta. Além da análise dos dados sobre o contexto em que a *startup* está inserida, considerando as inúmeras adversidades presentes na sociedade, observou-se, através de pesquisas de noticiários recentes, que ela sofre menor impacto com relação a problemas econômicos e sociais em comparação ao modelo de empresa tradicional. Então, desta forma, procurou-se identificar também, a percepção dos entrevistados quanto a três elementos fundamentais: oportunidades, ameaças e ambientes de risco, para diferenciar as diversas reações apresentadas por estes modelos distintos de

organização, visando obter informações relevantes a respeito disso.

A partir dos objetivos desta pesquisa, que é compreender a problemática que envolve o universo das *startups* e seus comportamentos diante da mesma, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa descritiva, que segundo Oliveira (2011, p. 21 apud GIL, 1999), tem como finalidade principal descrever as “características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, possibilitando uma abrangência mais exata das características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, e desvendando a relação existente entre os eventos (OLIVEIRA, 2011 apud SELLTIZ *et al.* 1965).

Esta pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza qualitativa, pois pretendeu-se analisar as opiniões dos entrevistados sobre o cenário das *startups*, visando obter respostas e entendê-las. E de acordo com Oliveira (2011, p. 24 apud TRIVIÑOS, 1987), “a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto”.

A presente pesquisa também pode ser classificada quanto ao objeto de estudo como um estudo de caso único, porque as análises foram realizadas sob a perspectiva das *startups*, e não considerando outros modelos de negócio. E para Oliveira (2011, p. 27 apud TRIVIÑOS, 1987), “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”.

As técnicas de coleta de dados utilizadas para esta pesquisa foram questionário e entrevista, contendo questões sobre: identificação do entrevistado; forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e também sobre o tema pesquisado. Para isso, foi elaborado um roteiro único de perguntas (APÊNDICE A), na plataforma Google Forms, e encaminhado, via Telegram e e-mail, para cinco empresas. Porém, destas, apenas duas delas responderam o formulário.

RESULTADOS DA PESQUISA:

Nesta seção, serão expostos os resultados da presente pesquisa, contendo a apresentação de um modelo de análise SWOT para *startups* iniciantes, e sendo este, composto pelos pontos positivos e negativos levantados com os entrevistados, considerando, inclusive, o período da pandemia, que se iniciou em 2020.

A matriz SWOT seguirá o modelo apresentado abaixo, e posteriormente, essas mesmas informações obtidas serão cruzadas, finalizando este tópico com a sugestão de

algumas propostas de melhorias, que possam fortalecer os pontos positivos, e também, de algumas ações que poderão ser realizadas pelas *startups*, que venham a minimizar/eliminar os pontos negativos.

Figura 1: Modelo de Matriz SWOT



Fonte: A autora

Os resultados obtidos, através da aplicação do formulário com os entrevistados, estão descritos, e podem ser visualizados, na tabela abaixo:

| | | |
|---------------------|---|---|
| Empresa Alfa | <p>Agilidade;</p> <p>Pouca burocracia;</p> <p>Correta compreensão da dor real de seu público-alvo;</p> <p>Trabalho focado na priorização de solução para o problema do usuário;</p> <p>Descobrimiento de novas ideias, ou de métodos mais eficazes, para solução de problemas já existentes;</p> <p>Inovação.</p> | <p>Ausência de habilidades dos fundadores (despreparo);</p> <p>Falta de resiliência;</p> <p>Dificuldade em retomar atividades presenciais, em um período pós-pandemia, e em organizar as prioridades de trabalho;</p> <p>Dificuldade em manter o avanço da empresa ("dores do crescimento");</p> <p>Excesso de agilidade no trabalho, que pode ocasionar em mudanças de direções muito grandes (prejudicando a estratégia a longo prazo);</p> <p>Dificuldade de precificação e da busca pela escalabilidade do modelo de negócio (elaboração de estratégias).</p> |
| Empresa Beta | <p>Cultura da empresa;</p> <p>Humanização nos serviços;</p> <p>Brindes inclusos na aquisição de produtos ou serviços;</p> <p>Bons serviços;</p> <p>Boa navegabilidade no site/app da empresa.</p> | <p>Gestores ruins;</p> <p>Pouca transparência;</p> <p>Falta de atualizações para melhoria do produto;</p> <p>Serviço precário.</p> |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Empresa Alfa | Surgimento de problemas são oportunidades para as <i>startups</i> (exemplo: pandemia de coronavírus, crise econômica...); Demanda por novos produtos e serviços (inexistentes, ou com diferenciais que os destacam). | Reestruturação do modelo de trabalho (de presencial, para 100% remoto), imposto pelo governo. |
| Empresa Beta | Aceleração do “virtual”, para realização de atividades; Ajudar as pessoas em diversos segmentos diferentes, propondo soluções que facilitam suas atividades cotidianas. | Falta de investimento; Alta concorrência e competitividade, principalmente com empresas mais conhecidas e consolidadas. |

A seguir, serão apresentadas as sugestões de melhorias para cada combinação de elementos da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), indicando, em cada uma dessas combinações (em negrito), para o que se destinam essas melhorias, e o que foi proposto para as mesmas. Ainda, nesta seção dos resultados, para cada item dos quatro quadrantes que compõe a matriz SWOT, foi informado o nome da empresa responsável por tal informação, exceto, quando uma mesma sugestão de melhoria pôde ser aplicada em vários itens de empresas diferentes. Nesse último caso, teremos uma combinação desses itens, com os nomes das duas empresas. Todos os itens, abaixo, estão sublinhados, contendo, em seguida, suas respectivas sugestões, propostas para cada situação.

Forças + Oportunidades: pontos fortes da empresa que podem ser potencializados para maximizar as oportunidades identificadas.

Agilidade – Empresa Alfa: A agilidade no processo produtivo, seguindo corretamente todas as etapas do desenvolvimento de novos produtos/serviços, potencializa a fidelização dos clientes já conquistados, ao superar as expectativas de entrega finais, em relação a otimização do tempo, e conseqüentemente, pode atrair novos interessados no negócio, por meio da divulgação desses pontos fortes (seja através de estratégias de marketing, ou até mesmo, por intermédio dos próprios clientes fidelizados).

Pouca burocracia – Empresa Alfa: Processos internos menos burocráticos possibilitam o

contato direto entre profissionais de cargos mais elevados (como os gestores) e clientes, e inclusive, torna o trabalho mais flexível quanto as mudanças que podem acontecer no decorrer do desenvolvimento dos produtos/serviços, conforme as preferências do público-alvo (sem que o progresso das atividades produtivas seja prejudicado). Ou seja, a pouca burocracia também deixa o processo menos “engessado”, e isso pode ser bem atrativo para a aquisição de novos clientes.

Compreensão da dor (necessidade) real do público-alvo; priorização da solução para essa dor ou problema → oportunidade para as startups ← Empresa Alfa: O empreendedor poderá buscar por mais informações sobre o contexto desse problema, sobre as características do mesmo, quais as possibilidades de solução, realização de testes, e analisar qual melhor alternativa atende a necessidade do cliente. O *network* (troca de informações e conhecimentos) com pessoas conhecedoras, tanto do problema, quanto das opções de solução, e principalmente, o contato direto com o cliente é muito importante neste caso. E a potencialização estaria justamente nessa compreensão do “todo”, que envolve a dor real do público-alvo, além da inclusão de *brindes na oferta de produtos ou serviços*, aplicação de descontos, demonstração gratuita desses produtos/serviços, e *mantimento dos meios de contato e aplicativos, sempre ativos e eficientes* (Empresa Beta).

Observação: As palavras que não são de origem inglesa (palavras em português), e que foram destacadas em itálico no item acima, correspondem às palavras da Empresa Beta em uma de suas respostas ao formulário.

Descobrimento de novas ideias, ou de métodos mais eficazes, para solução de problemas já existentes; inovação – Empresa Alfa: Realização de investimento em soluções inovadoras, com diferenciais, e suas respectivas aplicações no atendimento das necessidades do cliente, podem aumentar a demanda por esses produtos/serviços, maximizando as oportunidades de venda e a difusão dos mesmos.

Cultura da empresa – Empresa Beta: A cultura da empresa, também, pode influenciar, tanto na atratividade de excelentes profissionais, ao ofertar: horários de trabalho flexíveis; intervalos para alimentação, descontração e interação entre os colegas de equipe; paradas para descanso em salas apropriadas; métodos de trabalho diversos

(presencial, híbrido, remoto); quanto na atratividade de novos clientes, ao preservar determinados valores, como por exemplo: moral, ética, defesa da preservação ambiental, sustentabilidade, seriedade da empresa, bem como, a busca por sempre superar as expectativas de seu público-alvo.

Humanização nos serviços; bons serviços – Empresa Beta: O tratamento da empresa para com o seu público-alvo pode ampliar ou reduzir a cartela de clientes da mesma, principalmente, considerando a alta concorrência e competitividade presente no mercado (ao se produzir/desenvolver algo similar a outros produtos e serviços já existentes). O bom atendimento impacta na sustentabilidade da organização a longo prazo, e é uma oportunidade que distingue um determinado empreendimento dos demais, além da qualidade do trabalho ofertado. Por este motivo, é importante que se trate bem todos os clientes, independente de quem sejam (ou como sejam), sempre com respeito e cordialidade, demonstrando se importar com eles, e não apenas com o que tem a receber. É exatamente isso que resulta em um serviço humanizado: o estreitamento dessa aproximação entre empresa e cliente, seja através de aplicativos de contato, ou presencialmente.

Forças + Ameaças: pontos fortes da empresa que podem ser potencializados para minimizar o impacto das ameaças.

Reestruturação do modelo de trabalho imposto pelo governo – Empresa Alfa: Participação em treinamentos, e treinamento de sua equipe de trabalho para as novas realidades que surgirem (como no exemplo da reestruturação do trabalho presencial para online, devido a pandemia).

Alta concorrência e competitividade, principalmente com empresas mais conhecidas e consolidadas – Empresa Beta: Divulgação dos produtos e serviços; liberação de versões, ou partes, gratuitas para teste; inovação do trabalho e das entregas, de modo que seu resultado seja efetivo tanto para o cliente quanto para a sociedade, sempre validando esses resultados com o público-alvo, atualizando e modificando, conforme a necessidade, para minimizar o impacto da concorrência e se destacar dentre a mesma.

Falta de investimento – Empresa Beta: Participação em grandes eventos de *startups*

(*Startup Weekend*; *Startup Village*; Conferência Anual de *Startups* e Empreendedorismo (CASE), da Associação Brasileira de *Startups* - ABStartups) e em treinamentos para empreendedores (do Sebrae), com o objetivo de divulgar projetos e atrair investidores.

Fraquezas + Oportunidades: pontos fracos que podem ser corrigidos para aproveitar as oportunidades levantadas.

Ausência de habilidades dos fundadores; despreparo; gestores ruins – Empresa Alfa e Empresa Beta: Os fundadores da *startup* deverão identificar quais habilidades lhes faltam (se é gestão, conhecimento do negócio, conhecimento dos métodos de trabalho ou do funcionamento de uma *startup*, oratória, didática para repasse de conhecimentos ou para realização de treinamentos, liderança), e trabalhar em cima da ausência dessas habilidades, adquirindo elas, para posteriormente melhorar suas tomadas de decisão e resultados.

Observação: Há diversos motivos que contribuem para que os gestores/dirigentes de determinadas *startups* sejam considerados “ruins”, sendo alguns deles em razão de: herança do empreendimento em que os pais iniciaram; abertura de um negócio próprio por necessidade (como consequência da perda do emprego); começo desse negócio apenas com base nas habilidades técnicas, sem planejamento algum e sem conhecimento sobre administração e empreendedorismo; ou por desconhecimento dos processos de trabalho de uma *startup*. Porém, não é possível manter uma boa cultura na empresa, fornecendo tantos benefícios, como a flexibilidade de horários, diversos métodos de trabalho, paradas para descanso, e ainda propiciar um ambiente atrativo para excelentes profissionais e clientes, sem que haja um controle sobre todas essas ações e no que elas resultarão. Ou seja, o gestor precisa, primeiramente, investir em seu crescimento profissional, e na eliminação das fraquezas identificadas, para que o mesmo consiga avançar nos demais aspectos positivos da organização, pois a cultura da empresa é somente a consequência do trabalho de seu dirigente.

Falta de resiliência – Empresa Alfa: Participação em consultorias, com *coachs* especializados em resiliência humana, e em consultas com terapeutas ou psicólogos, seguindo suas orientações. Treinamento dessa resiliência, com foco apenas naquilo que se pretende alcançar.

Dificuldade em manter o avanço da empresa (“dores do crescimento”) – Empresa Alfa: Identificação do ponto crítico em que houve uma parada, ou queda, nesse avanço, e busca por alternativas que possam ser aplicadas para essa melhoria. Neste caso, é interessante investir um tempo nos treinamentos e consultorias de empreendedorismo, com especialistas do Sebrae; além da participação em eventos de empreendedorismo e *startups* para trocas de conhecimentos e experiências com esses tipos de empresa específicos.

Excesso de agilidade no trabalho – Empresa Alfa: Acompanhamento do ritmo de trabalho de suas equipes, com métricas de avaliação definidas pela própria empresa (exemplo: tempo, carga horária, produtividade, dentre outras), para que a *startup* não fique muito parada, mas também não acelere demais, e prejudique suas estratégias de longo prazo. Um exemplo bem claro disso, e que podemos observar, é o que diz respeito as empresas de tecnologia, que trabalham com desenvolvimento de *software*. Em todo o processo de desenvolvimento de *software* existem várias etapas, que variam desde a coleta e análise de requisitos do sistema, documentação, desenvolvimento, testes, até a etapa de manutenção e ajustes. E caso, algumas dessas etapas, sejam suprimidas, para acelerar a entrega final ao cliente, os desenvolvedores, e analistas de projeto, poderão se perder na localização de partes específicas do código desse sistema, a serem alteradas futuramente, prejudicando o tempo de entrega dessas alterações, e comprometendo os prazos de outros projetos. Então, nem sempre o excesso de agilidade no trabalho, será bom para a *startup*. O trabalho precisa de um acompanhamento, para saber se o mesmo segue todas as etapas necessárias, e sem ocultar informações importantes, que possam prejudicar as estratégias de longo prazo.

Dificuldade de precificação e da busca pela escalabilidade do modelo de negócio – Empresa Alfa: Controle de despesas, seja através de planilhas ou de sistemas automatizados, para que elas não aumentem na mesma proporção dos faturamentos; maximização das qualidades do produto/serviço; busca por parcerias com empresas já consolidadas e conhecidas no mercado; além da precificação do trabalho de acordo com todos os custos aplicados em seu desenvolvimento, considerando um percentual de lucro sobre as entregas finais. É importante ter algum funcionário qualificado na equipe, para controle das finanças e das despesas.

Falta de atualizações para melhoria do produto – Empresa Beta: Proposição de melhorias, e de atualizações, para o produto/serviço, já ofertado, conforme a disponibilidade de recursos da empresa.

Fraquezas + Ameaças: pontos fracos que podem ser corrigidos para minimizar o efeito das ameaças.

Os pontos fracos que podem ser corrigidos para minimização do efeito das ameaças são os que se referem as atividades da empresa, e ao produto/serviço fornecido por ela. Seguem abaixo as fraquezas apontadas pelos entrevistados, que estão organizadas em um único item (por estarem relacionadas entre elas), contendo algumas sugestões de melhorias, que poderão ser aplicadas pelos gestores das *startups*:

Pouca transparência; falta de atualizações para melhoria do produto; serviço precário – Empresa Beta: Para atrair investidores no negócio, é importante ser transparente quanto as informações financeiras da empresa, quanto ao tipo de produto/serviço ofertado, e quanto aos resultados que esse trabalho trará para os clientes e para a sociedade. Essa transparência poderá ser feita por meio de plataformas digitais da própria empresa, e também através da divulgação em panfletos. Já para manter o avanço da *startup*, ela precisa buscar por inovações, e melhorias, para o trabalho ofertado, visando fornecer entregas mais efetivas, e alinhadas com as expectativas do cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O objetivo deste Projeto Integrador foi criar um modelo de análise SWOT que pudesse servir como base para o planejamento estratégico das *startups* iniciantes, contendo informações a respeito dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, que costumam compor o processo de desenvolvimento das mesmas, e propondo, ao final, sugestões de melhorias.

Como principais pontos fortes, identificou-se, que as *startups* devem ter uma correta compreensão da dor real do público-alvo que desejam atender, bem como, buscar ser o mais assertivo possível na priorização de solução para esse problema, além de fornecer um tratamento humanizado nos serviços, sempre pensando no bem-estar do cliente. Já os principais pontos fracos caracterizam-se pela ausência de habilidades dos

fundadores, pelo despreparo e pela falta de resiliência para lidar com os mais diversos tipos de problemas.

Devido a estas empresas estarem habituadas em um ambiente de constantes riscos, é fundamental que os fundadores, e gestores, também estejam preparados e tenham um certo nível de conhecimento sobre como funcionam as *startups* antes de adentrarem nesse mundo novo.

Através da ferramenta análise SWOT, a aluna pôde conhecer melhor o universo das *startups*, por meio do contato com empresas reais, e conhecedoras do tema, além de aplicar na prática o que foi aprendido no curso Técnico em Administração. Para a continuidade deste trabalho, e como sugestão de projeto futuro, recomenda-se que seja aplicada uma pesquisa, não somente com *startups*, mas também, com empresas tradicionais, para identificar e comparar as diferenças entre as duas, considerando que seus modelos de negócio são bem diferentes (uma é estática, e a outra, dinâmica).

REFERÊNCIAS:

ARAÚJO, Fernanda Zanon Silva. **Uma proposta de implementação de planejamento estratégico para um consórcio intermunicipal**, nov. 2020. Disponível em: https://uenf.br/graduacao/administracao-publica/wp-content/uploads/sites/4/2021/05/Monografia-Versao-Final_Fernanda-Zanon-Silva-Araujo.pdf. Acesso em: 19 mai. 2021.

CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. 32ª edição, 2019, Ponta Grossa. **Startups: uma análise dos processos de falhas no contexto brasileiro**. 14 p. Disponível em: http://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07282019_230717_5d3e536de565a.pdf. Acesso em: 19 dez. 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011. 72 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 19 mai. 2021.

SEGeT. VIII, 2011, Resende. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. 11 p. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

SOUZA, Ana Clara Aparecida Alves de; *et. al.* **Identificação e análise de oportunidades nacionais e internacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. 9786556900926. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900926>. Acesso em: 12 out. 2021.

APÊNDICES:

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Pergunta (aberta): Nome

Resposta (Empresa Alfa): Informação privada, ocultada nesta pesquisa.

Resposta (Empresa Beta): Informação privada, ocultada nesta pesquisa.

Pergunta (fechada): Qual a sua formação acadêmica?

Resposta (Empresa Alfa): Sistemas de Informação.

Resposta (Empresa Beta): Marketing.

Pergunta (aberta): Em qual empresa você trabalha?

Resposta (Empresa Alfa): Informação privada, ocultada nesta pesquisa.

Resposta (Empresa Beta): Informação privada, ocultada nesta pesquisa.

Pergunta (aberta): Qual a sua área de atuação/cargo?

Resposta (Empresa Alfa): CEO, instrutor de treinamentos e consultor de IA Conversacional.

Resposta (Empresa Beta): Analista de conteúdo.

Pergunta (fechada): Qual o seu estado (UF)?

Resposta (Empresa Alfa): SP.

Resposta (Empresa Beta): MG.

Pergunta (aberta): Qual a sua cidade atual?

Resposta (Empresa Alfa): São Bernardo do Campo.

Resposta (Empresa Beta): Belo Horizonte.

Pergunta (aberta): Em sua opinião, quais são as maiores barreiras encontradas no desenvolvimento e expansão de *startups*?

Resposta (Empresa Alfa): Acredito que são mais as habilidades dos fundadores, resiliência principalmente.

Resposta (Empresa Beta): Falta de investimento.

Pergunta (aberta): Você considera que a pandemia de coronavírus tem contribuído para o desenvolvimento de novas *startups*? Justifique sua resposta.

Resposta (Empresa Alfa): Sim, muito! *Startups* nascem para resolver problemas e a pandemia trouxe muitos novos problemas.

Resposta (Empresa Beta): De certo modo sim, já que acelerou o “virtual”.

Pergunta (aberta): Na sua opinião, quais oportunidades surgem para as *startups* em decorrência dos diversos problemas que vem assolando a sociedade (crise econômica, pandemia, endividamento, poluição ambiental...)?

Resposta (Empresa Alfa): Quanto maior o problema, maior a oportunidade para as *startups*. O Brasil por si só é um mar de problemas, ou seja, oportunidades. Por isso *startups* e empresas globais veem no Brasil um celeiro de novos negócios.

Resposta (Empresa Beta): De ajudar as pessoas em diversos segmentos diferentes. Desde um *Cashback* em uma compra virtual até em um *app* para educação financeira, por exemplo.

Pergunta (aberta): Quais as principais ameaças que as *startups* têm enfrentado em meio a crise econômica e a pandemia?

Resposta (Empresa Alfa): Diria que a reestruturação para trabalhar 100% remoto (caso ainda não estejam neste modelo), olhar para problemas pontuais que podem passar quando a pandemia acabar e as dores do crescimento. As vezes as *startups* crescem tão rápido que perdem a direção, o propósito e se perdem no caminho.

Resposta (Empresa Beta): Alta concorrência e produtos muito similares com outras empresas.

Pergunta (aberta): Quais pontos fortes presentes no processo de trabalho de uma *startup* a diferencia das demais (comportamentos, ações da empresa, que impactam positivamente e contribuem para o sucesso)?

Resposta (Empresa Alfa): Agilidade, pouca burocracia e olhar o problema do usuário como prioridade.

Resposta (Empresa Beta): A cultura da empresa, a humanização nos serviços, brindes.

Pergunta (aberta): Quais pontos fracos presentes no processo de trabalho de uma *startup* tem prejudicado o seu desenvolvimento (comportamentos, ações da empresa, que impactam negativamente, deixando-a fadada ao fracasso)?

Resposta (Empresa Alfa): Agilidade d+ pode trazer mudanças de direções muito grandes, o que prejudica a estratégia a longo prazo.

Resposta (Empresa Beta): Gestores ruins, pouca transparência, falta de atualizações para melhorar o produto, serviço precário.

Pergunta (aberta): Quais fatores você considera primordial para o avanço e lucratividade de uma *startup*, considerando os diversos riscos que ela enfrenta neste processo?

Resposta (Empresa Alfa): Compreender a dor real do usuário. Este é principal fator. Se aprofundando nisso, o *market fit* tem bem menos risco.

Resposta (Empresa Beta): Bons serviços, boa navegabilidade no *site/app*.

Pergunta (aberta): Quais os principais desafios enfrentados por um empreendedor no caminho para tornar uma *startup* sustentável frente a inúmeras adversidades e obstáculos?

Resposta (Empresa Alfa): Precificar e buscar escala no modelo de negócio.

Resposta (Empresa Beta): Competitividade com empresas mais conhecidas e consolidadas.

Pergunta (aberta): Qual percepção você tem sobre a relação entre oportunidades, ameaças e ambiente de risco, de uma *startup* (que possui modelo dinâmico) comparada aos modelos de empresas tradicionais (que prezam pela estabilidade)?

Resposta (Empresa Alfa): A essência da *startup* é inovar, ou seja, fazer algo que nunca ninguém fez e se tornar uma empresa sustentável. Neste cenário, o risco de dar certo é enorme e o de dar errado também. Por outro lado, empresas tradicionais tem modelos de negócios já definidos e buscam eficiência operacional, onde o risco se torna menor, mas tem o risco de não ter agilidade em cenários de inovação. Aí que mora a importância dos dois mundos se conectarem.

Resposta (Empresa Beta): Não sei.