

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

LAURA DE AMORIM LANA DIB

**MODELO DE CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS: ESTÁGIOS INICIAIS DE
EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS EM UBERLÂNDIA**

UBERLÂNDIA

2021

LAURA DE AMORIM LANA DIB

**MODELO DE CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS: ESTÁGIOS INICIAIS DE
EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS EM UBERLÂNDIA**

Dissertação do Programa de Pós-Graduação em
Gestão Organizacional, área de concentração
Linha Empresarial, da Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia apresentado como pré-requisito
para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Verônica Angélica
Freitas de Paula.

UBERLÂNDIA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

D543m Dib, Laura de Amorim Lana, 1992-
2021 Modelo de crescimento de negócios [recurso eletrônico] : estágios
 iniciais de empresas do setor de serviços em Uberlândia / Laura de
 Amorim Lana Dib. - 2021.

 Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula.
 Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
 Modo de acesso: Internet.
 Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.5305>
 Inclui bibliografia.

 1. Administração. I. Paula, Verônica Angélica Freitas de, 1978-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-
graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

Glória Aparecida
Bibliotecária - CRB-6/2047

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br

**ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 78, PPGGO				
Data:	três de dezembro de dois mil e vinte e um	Hora de início:	09h00	Hora de encerramento:	10h15
Matrícula do Discente:	11922GOM015				
Nome do Discente:	Laura de Amorim Lana Dib				
Título do Trabalho:	Modelo de crescimento de negócios: estágios iniciais de empresas do setor de serviços em Uberlândia				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: [Verônica Angélica Freitas de Paula](#) - FAGEN/UFU, orientadora da candidata; Alex Fernando Borges - FACES/UFU e Alfredo José Machado Neto - Uni-FACEF.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dra. [Verônica Angélica Freitas de Paula](#), apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

[Aprovada.](#)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de [Mestre](#).

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 03/12/2021, às 10:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alex Fernando Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 03/12/2021, às 10:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alfredo José Machado Neto, Usuário Externo**, em 03/12/2021, às 14:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3202697** e o código CRC **73BFB76A**.

RESUMO

Uberlândia é a 30ª cidade mais populosa do Brasil, sendo a segunda maior de Minas Gerais e está entre os 20 municípios que se sobressaem na concentração de pequenos negócios. Considerando que o setor de serviços é o segundo maior entre as micro e pequenas empresas brasileiras, este trabalho se propõe a identificar os estágios de crescimento das empresas do setor de serviços e compreender o desenvolvimento de negócios no contexto da cidade de Uberlândia-MG, segundo o modelo de Muhos *et al.* (2017). Os objetivos específicos da pesquisa são analisar como as experiências dos empreendedores de empresas de serviço em estágio inicial se relacionam com os estágios de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017); analisar se existem lacunas entre a realidade e o modelo proposto, e destacar os possíveis caminhos para futuros desenvolvimentos de modelos; verificar se houve mudanças na estrutura do negócio e nas atividades práticas de empresas de serviço em estágio inicial ocasionadas pela pandemia; e identificar e descrever melhores práticas das empresas estudadas visando propor melhorias e auxiliar na tomada de decisão de outras organizações. Muhos *et al.* (2017) propõem que, ao utilizar a estrutura de autoavaliação, as características especiais de crescimento em organizações de serviços e em contextos culturais e geográficos diversos, podem ser analisadas. A pesquisa conduzida teve abordagem qualitativa com caráter descritivo. Foi realizado um estudo de casos múltiplos em nove empresas, conduzido através de entrevistas estruturadas com os fundadores das empresas. Os dados coletados foram analisados através da Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016). Foi possível identificar 25 categorias relacionadas ao crescimento das *startups* de serviço com base tecnológica em Uberlândia-MG, sete categorias relacionadas às mudanças causadas pela pandemia e elaborar uma síntese sobre as experiências dos gestores sobre os incidentes críticos positivos e negativos relacionados às nove áreas propostas por Muhos *et al.* (2017).

Palavras-chave: Estágios de crescimento; Serviços; Micro e pequenas empresas, *Startups*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Volume de Serviços (acumulado no ano).....	23
Figura 2 – Modelo Conceitual da Pesquisa.....	24
Figura 3 – Desenho de Pesquisa.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Startup	15
Quadro 2 – Estágios iniciais de empresas de serviços: temas para autoavaliação.....	16
Quadro 3 – Estágios iniciais de empresas de serviços: framework de autoavaliação.....	17
Quadro 4 – Alguns critérios de classificação do tamanho no Brasil.....	19
Quadro 5 – Empresas Entrevistadas	28
Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados	28
Quadro 7 – Estágios de crescimento em que as empresas se autoavaliaram	31
Quadro 8 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E1.....	32
Quadro 9 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E2.....	34
Quadro 10 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E3.....	35
Quadro 11 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E4.....	36
Quadro 12 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E5.....	37
Quadro 13 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E7.....	40
Quadro 14 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E9.....	43
Quadro 15 – Categorias de análise na Parte B do questionário	44
Quadro 16 - Categorias de análise na Parte C do questionário	45
Quadro 17 – Saturação Teórica das Entrevistas na Parte B do questionário	46
Quadro 18 – Saturação Teórica das Entrevistas na Parte C do questionário	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Pergunta de pesquisa.....	10
1.2	Objetivo geral e objetivos específicos	10
1.3	Justificativas.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Conceito de estratégia e modelo de negócios	12
2.2	Estágios de crescimento e ciclo de vida.....	16
2.3	Micro, pequenas e médias empresas	19
2.4	O Setor de Serviços e suas características no Brasil	20
2.5	Modelo Conceitual da Pesquisa	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1	Classificação da Pesquisa	25
3.2	Coleta de dados	26
3.3	Análise dos Dados.....	29
3.4	Desenho de Pesquisa.....	30
4	HISTÓRICO DE FUNDAÇÃO E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS.....	31
4.1	E1: Empresa de Finanças Empresariais	31
4.2	E2: Empresa de Transformação Digital	32
4.3	E3: EdTech.....	34
4.4	E4: Empresa de Comunicação Empresarial	35
4.5	E5: Empresa de Gestão para Psicólogos	36
4.6	E6: Empresa de Mídia Digital.....	38
4.7	E7: Empresa de Transformação Digital	39
4.8	E8: Empresa de Gestão de Tráfego Digital.....	40
4.9	E9: Empresa de Gestão de Dados e Equipamento de Agronegócio.....	41
5	RESULTADOS E ANÁLISES	44
5.1	Análise de conteúdo	44
5.2	Saturação Teórica.....	46
5.3	Categorias Identificadas nos estágios iniciais de crescimento de empresas de serviço em Uberlândia – MG.....	47
5.3.1	Recursos Financeiros.....	48
5.3.2	Conhecimento.....	49
5.3.3	Sócios	50
5.3.4	Estruturação das Áreas	51
5.3.5	Captação de Clientes	52

5.3.6	Dimensionamento da equipe	53
5.3.7	Equipe.....	54
5.3.8	Foco no Cliente	55
5.3.9	Orientação a Dados	55
5.3.10	Experiência.....	56
5.3.11	Gestão dos Objetivos.....	57
5.3.12	Foco de Mercado	58
5.3.13	Diversificação do Serviço.....	59
5.3.14	Tecnologia	60
5.3.15	Diversidade de opiniões	61
5.3.16	Escalabilidade.....	61
5.3.17	Maturidade dos Processos	62
5.3.18	Reputação da Empresa	63
5.3.19	Metodologia Utilizada	64
5.3.20	<i>Backoffice</i>	64
5.3.21	<i>Feedbacks</i>	65
5.3.22	Relatórios Escritos.....	66
5.3.23	Grade de Benefícios	66
5.3.24	Abandonar decisões.....	67
5.3.25	Cultura	67
5.4	Mudanças na estrutura dos negócios ocasionadas pela pandemia de COVID-19.....	68
5.4.1	Distanciamento Social.....	69
5.4.2	Clientes.....	71
5.4.3	Foco de Mercado	71
5.4.4	Cultura	72
5.4.5	Redução de Custos	73
5.4.6	Ferramenta.....	73
5.4.7	Qualidade.....	73
5.5	O contexto de Uberlândia-MG e o modelo proposto por Muhos <i>et al.</i> (2017).....	74
5.5.1	Objetivo Central do Negócio.....	74
5.5.2	Propriedade e Poder.....	75
5.5.3	Estrutura Organizacional	76
5.5.4	Sistemas de Tomada de Decisão	77
5.5.5	Gerenciamento Estratégico.....	78
5.5.6	Desenvolvimento e Entrega de Serviços	78
5.5.7	Marketing	79
5.5.8	Recursos Humanos	80

5.5.9	Gestão de Crescimento	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS.....	87
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO.....	92

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócios pode ser definido como a forma como uma empresa administra o negócio, criando e entregando valor aos seus clientes e parceiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; ZOTT; AMIT, 2010).

A expansão ou crescimento dos empreendimentos está relacionada ao aumento da comercialização, bem como o aumento dos recursos, sistemas e estruturas do negócio. As estratégias básicas de crescimento de empresas visam crescimento interno, crescimento externo e uma combinação entre ambos (NIEMAN; PRETORIUS, 2004).

Uma empresa não segue, de maneira linear e inevitável, o mesmo conjunto de estágios. Isso significa que um negócio pode iniciar em um ou mais estágios; retornar de um estágio para outro; pular um estágio; ficar em um estágio por muito tempo ou encerrar o negócio inesperadamente (MUHOS, 2015). Mesmo que os estágios do ciclo de vida sejam internamente coerentes e diferentes um do outro, eles não estão conectados um ao outro em uma sequência pré-determinada (MILLER; FRIESEN, 1980).

Muhos *et al.* (2017) definiram os quatro estágios iniciais de empresas de serviço como: Iniciante, Decolagem, Maturidade de Recursos e Diversificação. Os autores propõem que, ao utilizar a estrutura de autoavaliação, as características especiais de crescimento em setores da indústria de serviços e em contextos culturais e geográficos diversos, pode ser analisada. Para estabelecer tal estrutura, os autores propuseram nove temas principais para o gerenciamento do crescimento: Foco, Poder, Estrutura, Decisões, Planejamento Estratégico, Métodos, Marketing, Recursos Humanos e Crescimento.

Este estudo pretende investigar empresas em estágio inicial de crescimento da cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, com foco em empresas de serviço e tecnologia de pequeno porte. As micro e pequenas empresas representam 89,94% do total de empresas no Brasil (SEBRAE, 2020a). O Sudeste possui os três estados com maior número de Pequenos Negócios no país: a região representa 48,5% de tais empreendimentos. Uberlândia-MG está entre os 20 municípios que se sobressaem na concentração de pequenos negócios. Segundo estimativa do IBGE (2021), Uberlândia é a 29ª cidade mais populosa do Brasil, sendo a segunda maior de Minas Gerais, com população estimada em mais de 706 mil habitantes.

O setor de serviços corresponde a 38,5% das microempresas brasileiras e 33% das empresas de pequeno porte, ocupando a segunda colocação no Brasil em ambos os casos. O setor de serviços corresponde a mais de 70% do PIB do Brasil, sofrendo um recuo de 1,6% no primeiro trimestre de 2020, após ser afetado pelo início da pandemia de COVID-19 e pelo distanciamento social (IBGE, 2020). Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020b), aponta

que 74% dos negócios sentiram que a pandemia afetou negativamente seu faturamento mensal, sendo as empresas do Sudeste as mais afetadas, com queda estimada de 38% no faturamento.

Este trabalho terá como base o *framework* de autoavaliação e o questionário propostos por Muhos *et al.* (2017). Como a pesquisa ainda não foi aplicada no Brasil, futuramente, os dados obtidos poderão ser cruzados com os coletados em outros países.

1.1 Pergunta de pesquisa

Quais os estágios de crescimento de empresas do setor de serviços no contexto da cidade de Uberlândia-MG, segundo o modelo de Muhos *et al.* (2017)?

1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os estágios de crescimento de empresas do setor de serviços e compreender o desenvolvimento de negócios no contexto da cidade de Uberlândia-MG, segundo o modelo de Muhos *et al.* (2017).

Os objetivos específicos são:

1. Analisar como as experiências dos empreendedores de empresas de serviço em estágio inicial se relacionam com os estágios de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017).
2. Analisar se existem lacunas entre a realidade e o modelo proposto, e destacar os possíveis caminhos para futuros desenvolvimentos de modelos.
3. Verificar se houve mudanças na estrutura do negócio e nas atividades práticas de empresas de serviço em estágio inicial ocasionadas pela pandemia.
4. Identificar e descrever melhores práticas das empresas estudadas visando propor melhorias e auxiliar na tomada de decisão de outras organizações.

1.3 Justificativas

A escolha do tema de pesquisa justifica-se pela relevância do setor de serviços para a economia brasileira e da região de Uberlândia, Minas Gerais. Além disso, é importante destacar o papel das micro e pequenas empresas na economia brasileira.

Ao replicar o modelo de Muhos *et al.* (2017) na região escolhida, será possível contrapor os resultados e traçar análises comparativas com outras regiões e países já mapeados, de forma a se confrontar o cenário nestes países com o Brasil. A partir dessas análises será possível também propor melhorias para as empresas brasileiras, assim como identificar melhores práticas das organizações estudadas que possam ser compartilhadas com outras empresas. Ademais, através da adaptação do questionário, os possíveis impactos causados pela pandemia,

no crescimento de empresas de pequeno porte da região de Uberlândia-MG poderão ser avaliados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos de estratégia e modelo de negócios, bem como a definição de startup; os estágios de crescimento e ciclo de vida das empresas; a definição de micro, pequenas e médias empresas; e características dos setores de serviço no Brasil.

2.1 Conceito de estratégia e modelo de negócios

Para Chandler Jr. (1962) a estratégia é o ato de planejar, por meio da definição de propósitos e objetivos de longo período; e executar, através da aplicação dos procedimentos e condutas relevantes e da distribuição do capital empregado. Para o autor, o conjunto de várias estratégias simples produz estruturas mais complexas. Para Porter (2004), a combinação entre os objetivos que a empresa deseja atingir – ou seja os fins – e as táticas ou meios utilizados para o atingimento de tais metas é denominado de estratégia competitiva. A vantagem competitiva é proposta por Porter (1989) como uma característica da empresa que se diferencia de seus concorrentes, permitindo que os clientes prefiram uma organização a outra.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) sugerem que o modelo de negócio inicial se assemelha a um retrato da estratégia preliminar, ou um pressuposto, de como fazer para que o cliente perceba valor na companhia, não sendo um delineamento completamente definido. Os autores propõem que o modelo de negócios está relacionado à produção de valor para o consumidor. O mesmo não pode ser totalmente antecipado previamente, dada sua imprecisão, seja técnica ou de mercado, envolvida no modelo. Para Chesbrough e Rosenbloom (2002), o modelo é resultado de um processo de adaptação contínua.

Morris, Schindehutte e Allen (2005) apresentam um *framework* que possibilita o esboço, detalhamento, categorização e avaliação de modelos de negócios. Para os autores, não há concordância sobre o conceito e delimitação dos modelos de negócios. Os autores propõem a existência de três níveis de tomada de decisão: o nível de fundação (ou base), o nível proprietário e o nível de regulamento. O primeiro nível aborda as tomadas de decisão iniciais de todos os empreendedores, possibilitando a comparação entre diferentes empreendimentos e a caracterização de modelos universais. O nível proprietário tem o objetivo de permitir combinações singulares entre as áreas de decisão, tornando-se uma ferramenta personalizável na criação de valor da empresa. O terceiro nível regulamenta as decisões tomadas nos níveis anteriores (MORRIS; SCHINDEHUTTE E ALLEN, 2005).

A partir de seis questões-chave, Morris, Schindehutte e Allen (2005) definem seis componentes. Os autores sugerem que as empresas devem avaliar cada componente nos três níveis, considerando as questões-chave como direcionamento:

- (i) Oferta: “Como criamos valor?”;
- (ii) Mercado: “Para quem criamos valor?”;
- (iii) Capacidade interna: “Qual é a nossa fonte interna de vantagem?”;
- (iv) Estratégia Competitiva: “Como nos posicionamos competitivamente?”;
- (v) Econômico: “Como ganhamos dinheiro?”;
- (vi) Ambição: “Quais são as nossas ambições de tempo, escopo e tamanho?”.

Para Osterwalder e Pigneur (2010) o modelo de negócios é melhor descrito através de nove blocos básicos de construção capazes de cobrir as principais áreas do negócio: os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. O(s) segmento(s) de clientes, as proposições de valor, os canais, as relações com os clientes, o fluxo de receitas, os recursos, as atividades, as parcerias e a estrutura de custos são os nove blocos proposto pelos autores, que propõem que o modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor.

Chesbrough (2010) explora, em seu estudo, as barreiras de inovação dos modelos de negócio. A construção de mapas apresenta uma perspectiva favorável, que permite a elucidação dos procedimentos dos modelos de negócios. Porém, tal ferramenta não é suficiente por não mapear os processos organizacionais, que também precisam sofrer mudanças. O autor recomenda que as empresas identifiquem gestores internos que coordenem os resultados dos processos e proponham melhorias ao modelo de negócio da companhia, ponderando as incertezas e remodelando suas projeções.

Teece (2010) integra os conceitos de estratégia de negócios, gestão da inovação e teoria econômica para verificar a relevância dos modelos de negócio. Corroborando Chesbrough e Rosenbloom (2002), o autor sugere que o fundamento básico do modelo de negócios está associado à percepção de valor dos clientes, em relação à empresa, e à conversão do mesmo em lucro.

O desenvolvimento de um modelo de negócios de sucesso, sozinho, não é suficiente para assegurar vantagem competitiva visto que seus processos e recursos são, geralmente, reproduzíveis. O modelo de negócios de uma companhia deve ser focado em gerenciar as estruturas disponíveis para atender os desejos específicos dos clientes, e assim, ser capaz de gerar receita a partir de tais necessidades. Além disso, a reprodução do modelo pelos concorrentes deve ser dificultada, seja por sua complexidade ou por desestabilizar os relacionamentos com clientes e fornecedores (TEECE, 2010).

Koryak *et al.* (2015) exploram as áreas de consenso relacionadas às capacidades substantivas de crescimento, liderança e capacidades dinâmicas. As evidências encontradas pelos autores sugerem que o desempenho e o crescimento de empresas são suportados quando

as organizações realizam com sucesso os principais processos, como inovação. Os indícios sugerem que os líderes de pequenas e médias empresas poderiam avaliar a capacidade de sua organização de acordo com essas melhores práticas e alocar recursos para o seu desenvolvimento.

Davenport (2006) discursa sobre como a tecnologia permite o acúmulo de dados e pode ser utilizada como uma arma estratégica. A análise de dados possibilita que as empresas extraiam mais valor de seus processos, pois permite que a organização saiba quanto os clientes estão dispostos a pagar por seus produtos, o quanto a pessoas da equipe contribuem ou prejudicam o alcance dos resultados, entre outras possibilidades. O autor sugere que as empresas que buscam estratégias voltadas para análise de dados têm maior vantagem competitiva.

Para Baden-Fuller e Morgan (2010) os modelos de negócios são uma combinação entre modelos em escala e modelos de comportamento. O primeiro refere-se a uma réplica em escala reduzida de um objeto real, enquanto o segundo diz respeito a um modelo a ser copiado. Os autores afirmam que existe uma característica intermediária, que pode ser definida por “nível genérico”. Isso significa que as organizações não se portam todas de maneira idêntica, e nem de forma inteiramente diferente. Os variados tipos genéricos de comportamento constituem o conjunto de modelos de negócios, que permitem classificar em grupos empresas singulares.

Para Zott e Amit (2010, p. 216) o modelo de negócios de uma empresa é “um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e ultrapassa seus limites”. Ele pode ser observado como uma estruturação da maneira que a empresa administra o negócio e entrega valor aos seus clientes e aliados. Gruman e Saks (2011) sugerem que as empresas podem obter vantagem competitiva engajando a equipe por meio do processo de gestão de desempenho. Os autores propõem que os principais motivadores do engajamento são a definição de metas, contratos psicológicos, desenho do trabalho, treinamento e apoio social, liderança, confiança e justiça nas avaliações de desempenho, avaliações de engajamento e feedback.

Segundo Dornelas (2016), apenas na década de 1990 o termo “Plano de Negócios” foi popularizado no Brasil e passou a ser conhecido por pequenos empreendedores. Segundo o autor, a disseminação do empreendedorismo no país também foi fortalecida com o movimento de criação de empresas “ponto com”, nos anos de 1999 e 2000. Esse evento pontual motivou o surgimento de startups de internet, fundadas por jovens empreendedores e ficou conhecido como a bolha da internet (DORNELAS, 2016). Apesar de já ser muito utilizado nos Estados

Unidos, o termo startup passou a ser usado no Brasil apenas após a bolha da internet (GITAHY, 2016). O Quadro 1 apresenta a evolução das definições de Startup.

Quadro 1 – Definições de Startup

Autores	Ano	Definição
Fúlvio Longhi	2011	Startup é o conceito de pequenas empresas que são montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados.
Eric Ries	2011	Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.
Steve Blank e Bob Dorf	2012	Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios lucrativo, expansível e reproduzível.
Steve Blank	2013	Uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócios escalonável e repetível.
Yuri Gitahy	2016	Uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.
Gianni Bardazzi	2019	As startups podem ser descritas como atividades empreendedoras inovadoras impulsionadas por soluções de valor de alta tecnologia, capazes de crescer rapidamente, atraindo investidores de capital em troca de ações e subindo muito rapidamente.
Associação Brasileira de Startups (ABStartups)	2021	Startup é uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real. Oferece uma solução escalável para o mercado e, para isso, usa tecnologia como ferramenta principal.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores e obras citados

Grandes empresas podem buscar diversificar suas estratégias de inovação, atualizando-se às tendências tecnológicas de mercado por meio de programas de promoção de startups. As empresas em estágio inicial de crescimento funcionam como fonte de ideias, inspiração e de novos negócios (VARRICHIO, 2016).

Em relação ao tipo de ferramenta de gestão mais utilizado pelas startups no início de suas atividades, Alves e Duarte (2016) verificaram que 76,1% das startups brasileiras utilizam o Modelo de Negócios.

Battisti e Quandt (2018) apontam que a Inovatividade tem influência nos recursos e resultados de startups, e sugerem que essas empresas devem buscar constantemente a Inovatividade e os Recursos, a fim de melhorar seus indicadores de desempenho. Para os autores, a escalabilidade, apontada em definições do Quadro 1, é um fator que acarreta em um quadro de colaboradores reduzido.

2.2 Estágios de crescimento e ciclo de vida

Scott e Bruce (1987) retratam sobre cinco estágios de crescimento de pequenas empresas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Os autores propõem que adiantar os pontos de crise que precedem a mudança de estágio, gerindo as mudanças com êxito, assegura a manutenção do crescimento de pequenas empresas.

O modelo de crescimento de empresas deve ser utilizado como instrumento de diagnóstico para amparar a compreensão do contexto em que a empresa se encontra, e não como verdade absoluta, capaz de resolver qualquer problema da organização. A ferramenta permitirá melhores julgamentos, visto que amplia as informações disponíveis (SCOTT; BRUCE, 1987). Se as mudanças de estágio forem suficientemente previsíveis, os gerentes das organizações são capazes de identificar que uma transição está próxima e pode ser planejada com antecedência (GAIBRAITH, 1982).

Singh, Orsiolli e Segatto (2019) analisam as adaptações em três estágios que acontecem no ciclo de vida de empresas ambientais. O primeiro é o estágio de identificação de oportunidades, ligado à busca por habilidades e fundamentação. O segundo está relacionado à investigação de oportunidades, em que as empresas procuram desenvolver seus pontos fracos; por fim, o terceiro estágio está relacionado à exploração das oportunidades, envolvendo a adaptação do plano de negócios às demandas dos consumidores.

Muhos *et al.* (2017) fizeram uma revisão de literatura sobre os estágios de crescimento de empresas baseadas em serviço. Por meio de um apanhado de modelos empíricos anteriores, os autores fizeram uma síntese a partir de nove temas principais, apresentados no Quadro 2. Os nove temas propostos pelos autores são: foco, poder, estrutura, sistemas de tomada de decisão (decisões), planejamento estratégico, desenvolvimento e entrega de serviços (métodos), marketing, recursos humanos e crescimento.

Quadro 2 – Estágios iniciais de empresas de serviços: temas para autoavaliação.

Estágio	1. Iniciante	2. Decolagem	3. Maturidade	4. Diversificação
A1. Foco	Desenvolvimento e fornecimento de serviços	Gerenciamento do crescimento	Rentabilidade e eficiência	Geração de novos serviços
A2. Poder	Proprietário da empresa	Proprietário e equipe pequena	Proprietário e equipe, apoio de executivos	Líderes profissionais
A3. Estrutura	Informal e simples	Formalizada, com especialização de tarefas	Formal, com papéis e responsabilidade	Sofisticada, com funções e processos

A4. Decisões	Inexistem sistemas formais	Sistemas escaláveis (crescimento)	Regras escritas e sistemas operacionais	Desenvolvidas, codificadas e comunicadas
A5. Planejamento Estratégico	Falta tempo para planejar	Foco no crescimento contínuo	Formalizado e suportado financeiramente	Rotineiros na sede corporativa
A6. Métodos	Todos executam os serviços	Entrega e escala serviços	Novos métodos de inovação	Estratégias diversificadas de mercado
A7. Marketing	Foco na atração de clientes	Aumento nos tipos de clientes	Manutenção da posição no mercado	Imagem uniforme nos mercados
A8. Recursos Humanos	Todos envolvidos em tudo	Hierarquia e menor envolvimento	Abordagem organizacional, maior eficiência e efetividade	Abordagem empresarial e cultura organizacional
A9. Crescimento	Equilíbrio com o apoio de clientes	Crescimento rápido e fluxo positivo	Menor crescimento em mercado competitivo	Aceleração do crescimento do fluxo de caixa

Fonte: Muhos et al (2017), adaptado pela autora.

Com base em cada um dos temas, Muhos *et al.* (2017) estabeleceram uma sequência de desenvolvimento para cada um deles. É importante observar que o quadro de desenvolvimento proposto não determina uma sequência linear e inevitável dos estágios no desenvolvimento de uma organização. Uma empresa pode começar em um ou mais estágios, retornar de um estágio para o outro, pular estágios, ficar em um mesmo estágio por vários anos ou fechar inesperadamente.

Considerando cada um dos nove temas, Muhos *et al.* (2017) propuseram um *framework* de autoavaliação das empresas que é apresentado no Quadro 3. As premissas foram codificadas de 1-A1 a 4-A9, onde 1-A1 significa Estágio 1, Tema 1. Os autores concluíram que os estudos com foco em serviço se mostraram consistentes em relação aos modelos genéricos, tanto em número de estágios quanto no conteúdo dos mesmos.

Quadro 3 – Estágios iniciais de empresas de serviços: *framework* de autoavaliação

Estágio	Códigos de descrição/suposição do Estágio
Estágio 1: Iniciante <i>Crescimento através da exploração de mercado e comercialização do(s) serviço(s)</i>	(1-A1) As startups baseadas em serviço são focadas no desenvolvimento e fornecimento de serviços e na construção da identidade de mercado para sobreviver. (1-A2) A tomada de decisões depende do proprietário, visto que gerentes-proprietários lideram um pequeno grupo de funcionários. (1-A3) A estrutura é informal, simples e centrada no proprietário. (1-A4) Os sistemas formais de tomada de decisões e procedimentos são praticamente inexistentes. (1-A7) Novos negócios focam em atrair os primeiros clientes, e (1-A6) o desenvolvimento e entrega de serviços inovadores é trabalho de todos. (1-A8) Todos estão envolvidos em tudo em uma pequena startup. (1-A5) Neste ponto, o(s) gerente(s)-proprietário(s) não têm tempo para o planejamento estratégico. (1-A9) Em termos de crescimento, a empresa passa pelos desafios para atender às

Estágio	Códigos de descrição/suposição do Estágio
Estágio 2: Decolagem <i>Crescimento através da aceitação de mercado</i>	demandas de caixa e ao fluxo de caixa que se equilibra, com o apoio dos primeiros clientes. (2-A1) Como a aceitação no mercado leva os negócios baseados em serviços a um crescimento rápido e a mudanças constantes, o foco principal está no gerenciamento de crescimento. (2-A2) O(s) gerente(s)-proprietário(s) mantém o controle, mas delegam responsabilidades para uma pequena equipe de gerenciamento. (2-A3) A estrutura da empresa é formalizada gradualmente através especialização de tarefas. (2-A4) A empresa muda rapidamente de sistemas básicos de tomada de decisão para sistemas escaláveis que são compatíveis com os negócios em crescimento. (2-A6) A empresa entrega e escala serviços eficientemente para atender à crescente demanda de mercado, à medida que (2-A7) o número de setores, atividades e tipos de clientes aumentam rapidamente. (2-A8) Da perspectiva do empregado, a hierarquia e a diminuição do envolvimento coincidem com oportunidades de carreira aceleradas. (2-A5) O planejamento estratégico é focado em manter o crescimento contínuo. (2-A9) Em termos de crescimento, a aceitação de mercado leva ao crescimento rápido e fluxo de caixa positivo; o fluxo de caixa e/ou débito é usado para financiar o crescimento.
Estágio 3: Maturidade de Recursos <i>Crescimento através da rentabilidade e renovação</i>	(3-A1) Por causa da saturação de mercado e aumento da competição, o foco do negócio baseado em serviços muda para melhorar rentabilidade e eficiência formalizando regras, procedimentos e controles financeiros. (3-A2) O(s) gerente(s)-proprietário(s) e a equipe de gerenciamento originais são frequentemente apoiadas por executivos profissionais. (3-A3) Uma estrutura formal, com papéis e responsabilidades definidos é introduzido. (3-A4) As estratégias, regras e políticas da empresa tornam-se escritas e suportadas por extensos sistemas operacionais. (3-A8) A empresa adota uma abordagem organizacional para melhorar a eficiência e efetividade dos funcionários. (3-A6) Para evitar estagnação, são necessários novos métodos de inovação, assim como (3-A7) novos conhecimentos e ideias de marketing para manter a atual posição de mercado, para renovar a posição no mercado e/ou expandir para novos mercados. (3-A5) O gerenciamento estratégico é formalizado e suportado por recursos financeiros. (3-A9) O crescimento do fluxo de caixa começa diminuir em um mercado altamente competitivo e saturado.
Estágio 4: Diversificação <i>Crescimento através da diversificação</i>	(4-A1) Para ganhar novo impulso, o negócio baseado em serviço foca na geração de novos serviços, áreas e/ou locais de negócios e no desenvolvimento de uma cultura de negócio uniforme. (4-A2) O(s) gerente(s)-proprietário(s) são frequentemente apoiadas ou substituídos por líderes profissionais com experiência corporativa. (4-A3) Uma estrutura organizacional sofisticada com funções e processos formalizados é introduzida. (4-A4) Estratégias, regras e políticas são desenvolvidas, codificadas e comunicadas por mecanismos analíticos. (4-A6) A cultura inovadora permite implementar estratégias diversificadas do mercado de serviços. (4-A7) Simultaneamente, uma imagem corporativa uniforme é mantida em diversos mercados por meio de marketing profissional. (4-A8) Trajetória de carreiras e treinamento/contratação padronizados são utilizados para construir “a abordagem empresarial” e a cultura. (4-A5) O desenvolvimento e implementação da estratégia são rotineiros na sede corporativa. (4-A9) A dinâmica do crescimento é recuperada, e o crescimento do fluxo de caixa acelera.

Fonte: Muhos *et al.* (2017, p.168-169)

Por meio de uma revisão de literatura, Muhos *et al.* (2010) identificaram que a maior parte dos estudos sobre modelo de crescimento de negócios menciona medidas quantitativas de crescimento, como vendas e número de funcionários. Para Artifon *et al.* (2020) a orientação empreendedora é indispensável, dentro das organizações, especialmente ao se tratar de micro e

pequenas empresas. Dessa forma, para a obtenção de vantagem competitiva, os gestores das empresas devem alcançar e aplicar conhecimento, para gerar oportunidade de crescimento e alavancar novas ideias (ARTIFON *et al.*, 2020).

2.3 Micro, pequenas e médias empresas

Existe uma variedade de critérios que podem ser utilizados para definir o porte de uma empresa. Tais critérios podem ser quantitativos ou qualitativos, sendo que alguns estudos adotam a utilização de critérios mistos (LEONE, 1991). Abor e Quartey (2010) constataram que não há uma definição universal, única e aceita invariavelmente. O Quadro 4 apresenta alguns critérios de classificação de tamanho de empresa no Brasil.

Quadro 4 – Alguns critérios de classificação do tamanho no Brasil

Órgão	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
ANPEI Critério: Número de Funcionários	Não consta	Até 100	Entre 100 e 500
ANVISA Critério: Faturamento anual	Até R\$240 mil, de acordo de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.	Entre R\$ 240 mil e R\$2,4 milhões, de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.	Até R\$6 milhões de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.
Banco do Brasil Critério: Faturamento bruto anua	Até R\$ 700 mil	Entre R\$ 700 mil e R\$ 6.125 mil	Entre R\$ 6.125 mil e R\$ 35 milhões
BNB Critério: Receita Operacional bruta anual	Até R\$ 412 mil	Entre R\$ 412 mil e R\$ 2,024 milhões	Entre R\$ 2,024 milhões e R\$ 35 milhões
BNDES, aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002. Critério: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada	Até R\$1,2 milhão	Entre R\$ 1,2 e R\$ 10,5 milhões	Entre R\$ 10,5 e R\$ 60 milhões
Caixa Econômica Federal Critério: Faturamento anual Obs.: A CEF define essas classes como Empreendedor e Empresarial	Não consta	Até R\$ 244 mil	Entre R\$ 244 mil e R\$ 7 milhões
FIESP Critério: Número de empregados	Até 09	De 10 a 99	De 99 a 499
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Indústria) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 10 Até US\$ 400 mil	De 11 a 40 Até US\$ 3,5 milhões	De 41 a 200 Até US\$ 20 milhões
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior –	Até 5 Até US\$ 200 mil	De 6 a 30 Até US\$1,5 milhões	De 31 a 80 Até US\$ 7 milhões

Órgão	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Comércio e Serviços) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.			
Previdência Social Critério: Valor do recolhimento mensal de contribuições sociais efetuado pela empresa	Não consta	Até 35 salários mínimos	De 35 a 250 salários mínimos
Previdência Social Critério: Índice calculado pelo valor médio dos últimos seis meses da massa salarial declarada em GFIP dividida pelo valor do salário mínimo da respectiva competência de fiscalização	Não consta	Até 400 salários mínimos	De 400 a 5.000 salários mínimos
Receita Federal, para efeito do SIMPLES Critério: Receita Bruta anual	Até R\$120.000	Entre R\$120.000 e R\$1.200.000	Não consta
SEBRAE (2011) - Indústria Critério: Número de Empregados	Até 19	Entre 20 e 99	Entre 100 e 499
SEBRAE (2011) - Comércio e Setor de Serviços Critério: Número de Empregados	Até 09	Entre 10 e 49	Entre 50 e 99

Fonte: Leone, Leone (2012, p.78-80).

Neste estudo, será adotado o critério de número de empregados proposto pelo SEBRAE (2011) para os setores de Comércio e Serviços. Além disso, esta pesquisa terá como foco as micro e pequenas empresas, visto que no Brasil 89,94% das empresas se enquadram nessa modalidade (SEBRAE, 2020a). Os três estados com maior número de Pequenos Negócios no país estão na região Sudeste, que representa 48,5% de tais empreendimentos. Uberlândia-MG está entre os 20 municípios que se sobressaem na concentração de pequenos negócios (SEBRAE, 2020c).

2.4 O Setor de Serviços e suas características no Brasil

Grönroos (2016) aponta três características básicas e moderadamente genéricas para os serviços em geral: (i) o serviço é constituído de uma sequência de atividades; (ii) até certo ponto é produzido e consumido simultaneamente; (iii) tem o cliente como coprodutor do processo de produção. Corroborando essas proposições, para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p.26), “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. Os autores observam que muitas definições encontradas

na literatura consideram as variáveis “intangibilidade” e “consumo simultâneo” para caracterização da prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Em sua revisão sobre o setor de produção de serviços, Kutscher e Mark (1983) sugerem que o setor é definido de três formas, da definição mais ampla para a mais restrita: a primeira definição propõe que o setor de serviços é composto por todas as indústrias, exceto aquelas de produção de bens. Uma variação desta definição exclui também as atividades governamentais em todos os níveis (segunda definição). Já a terceira definição inclui apenas serviços pessoais e comerciais privados (KUTSCHER; MARK, 1983).

De acordo com Miles (2008), o termo “serviço” é utilizado para várias definições diferentes, o que torna as discussões sobre atividades de serviços frequentemente confusas. O autor reforça que a intangibilidade e a interatividade são inerentes aos produtos de serviço (MILES, 2008). Grönroos (2016) fortalece a afirmação ao alegar que a palavra “serviço” tem diferentes significados, desde serviço pessoal até serviço como produto ou oferta, sendo, portanto, um fenômeno complicado.

A intangibilidade está relacionada ao fato de mesmo que os serviços produzam um elemento físico, eles majoritariamente promovem transformações no estado de produtos, pessoas ou dados. São essas transformações e adaptações do meio físico que constituem a maior fração do custo geral do produto. A interatividade refere-se à necessidade de interação mais íntima entre o cliente e o provedor de serviços do que aquela habitual para a produção de bens em massa (MILES, 2008).

Thomas (1978) disserta sobre a diferença na gestão estratégia de empresas de serviço ao comparar a empresas de produtos, apontando uma dificuldade ainda atual sobre a descrição do negócio de serviços. O autor menciona como exemplo uma fala de G. Lynn Shostack a respeito dos bancos, instituições prestadoras de serviço, que costumam ter um setor de “desenvolvimento de novos produtos”. Comparando com empresas de produtos, o autor aponta como as empresas de serviço podem construir barreiras de entrada à concorrência através de economia de escala, tecnologia proprietária, diferenciação do serviço, corte de gastos, engenharia de valor, diversificação do serviço prestado.

Se o vendedor se empenhar em adaptar a solução de seu produto para conseguir atender às demandas mais detalhadas do cliente, qualquer produto físico pode ser convertido em serviço. Uma empresa pode transformar qualquer bem em serviço para os seus clientes ao adotar uma lógica de serviço (GRÖNROOS, 2016).

Algumas definições mais recentes, que serão adotadas nesta pesquisa, incluem que o serviço gera valor ao cliente. Como propõem Lovelock e Patterson (2015): (i) qualquer ato,

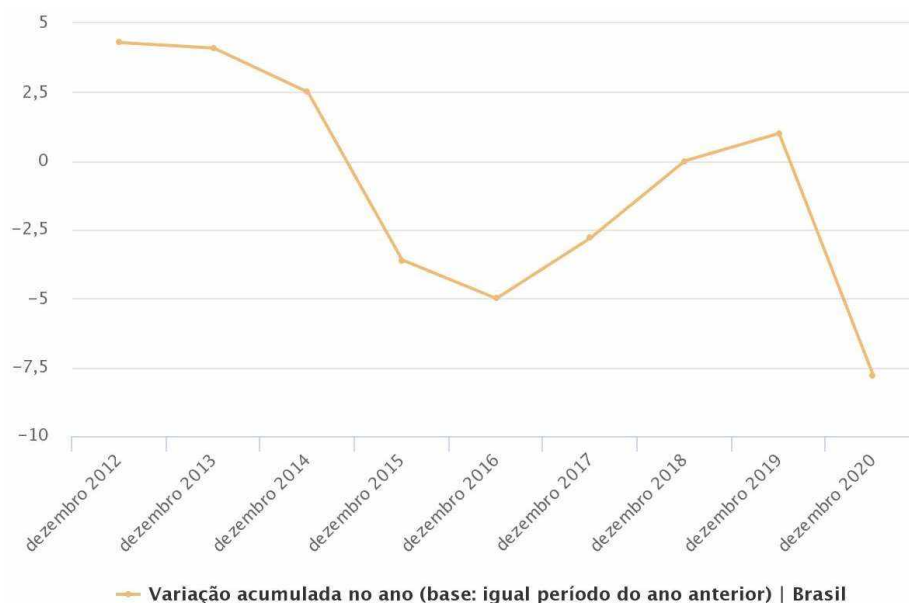
desempenho, ou experiência que uma das partes possa oferecer a outra, que seja intangível em sua essência e não resulte na posse de algo, mas que crie valor ao destinatário é um serviço; (ii) serviços são recursos (atividades econômicas) que proporcionam tempo, lugar, solução de problemas ou valor na experiência do receptor.

O setor de serviços tem ocupado cada vez mais espaço na economia dos países, justificando sua relevância em pesquisas científicas. Lovelock e Patterson (2015) apontam que em países desenvolvidos e em desenvolvimento, a manufatura continua a ser substituída por indústrias de serviço. O setor de serviços representa de 40% a 93% do PIB dos países, e de 50% a 90% dos novos empregos gerados em muitas economias (LOVELOCK; PATTERSON, 2015).

No Brasil, segundo o IBGE (2018), o Setor de Serviços não financeiros, em 2018, era formado por 1,3 milhão de empresas ativas, ocupando 12,6 milhões de pessoas. No ano da pesquisa, a região com maior participação da receita bruta, número de empresas e pessoal ocupado do setor foi o Sudeste. Minas Gerais reuniu mais de 139 mil empresas e foi responsável por empregar 1,2 milhão de pessoas.

Em 2020, considerando-se o valor acumulado de janeiro a dezembro, o volume de serviços teve uma queda de 7,8% no Brasil, na comparação ao mesmo período do ano anterior. A Figura 1 apresenta a série histórica do volume acumulado de serviços no Brasil, apresentando a maior queda já registrada, desde o início da série histórica em 2012. Essa queda pode estar relacionada aos efeitos da pandemia nas atividades do setor (IBGE, 2020).

Ratten (2020) buscou detalhar como os empreendedores foram afetados pela crise causada pelo coronavírus, sugerindo que para que as empresas sigam operando durante um momento de crise pode ser necessário a realização de ajustes. Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) corroboram a informação, indicando que os negócios precisaram se adaptar e buscar maneiras de atender às novas condições impostas pelo mercado frente às mudanças do contexto atual e alterações no padrão de consumo.

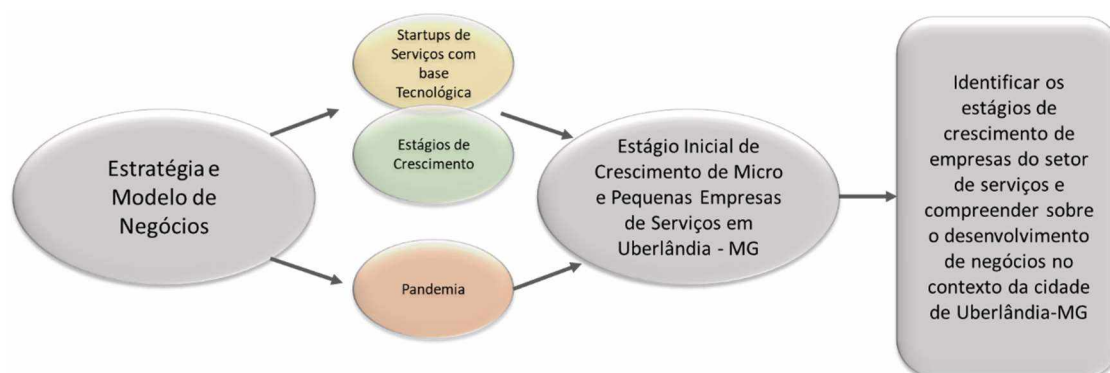
Figura 1 – Volume de Serviços (acumulado no ano)

Fonte: IBGE (2020) – Pesquisa Mensal de Serviços.

Conforme apresentado nas seções anteriores, o modelo de negócios estudado nessa pesquisa são *startups* de serviço, de base tecnológica, que estejam em estágio inicial de crescimento, possuam menos de 50 funcionários e menos de 10 anos desde sua criação. A seção 2.5 foi criada para que o modelo da pesquisa seja mais facilmente visualizado.

2.5 Modelo Conceitual da Pesquisa

A Figura 2 esboça o modelo conceitual da pesquisa realizada neste trabalho, apresentando os principais constructos envolvidos para delinear os temas que foram estudados. O modelo utilizado como referência para a pesquisa foi o proposto por Muhos *et al.* (2017), entretanto os demais autores citados no referencial teórico também contribuíram para a compreensão dos temas que são apresentados no Modelo Conceitual.

Figura 2 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: Criado pela autora

O *framework* de autoavaliação proposto por Muhos *et al.* (2017) e o questionário base de sua pesquisa não haviam sido aplicados no Brasil até o momento de realização deste trabalho. Além disso, esta pesquisa teve como foco micro e pequenas empresas, no modelo de *startup* de base tecnológica, com sede da cidade de Uberlândia-MG em estágio inicial de crescimento.

Ademais, o contexto atual vivido pelas organizações foi inserido na pesquisa, com o intuito de compreender como a pandemia provocou mudanças na estrutura dos negócios e em suas atividades. Dessa forma, os constructos se ligam para que os objetivos geral e específicos possam ser respondidos ao fim da pesquisa, cujos métodos são descritos no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A primeira seção retrata a classificação da pesquisa, na sequência é apresentada a coleta de dados, e por fim, a análise dos dados e o desenho de pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

A abordagem do trabalho é qualitativa, pois visa estudar as interações sociais sob condições de mundo real, em que o fenômeno é descrito conforme experimentado pela população. Nessa abordagem, os participantes dizem o que desejam, sem se limitarem a respostas pré-estabelecidas (RITCHIE; LEWIS, 2013; YIN, 2015). Se diferencia do método quantitativo por não utilizar-se de instrumentos estatísticos na análise do problema, e sim da aplicação de técnicas de observação e entrevista (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa qualitativa favorece a exploração da interação entre fenômenos em cenários distintos. Além disso, ela permite explorar de forma profunda as diferenças circunstanciais em que o problema de pesquisa é vivenciado (RITCHIE; LEWIS, 2013).

Em relação à natureza do trabalho é uma pesquisa aplicada, que decorre do desejo de compreender o objeto de pesquisa, com o objetivo de fazê-lo de maneira mais eficiente ou eficaz (GIL, 2002). Em pesquisas de tal natureza, o pesquisador contribui com a geração de conhecimento de aplicações práticas, empenhando-se em encontrar soluções para problemas concretos (CERVO; BERVIAN, 1983). A pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35). Dessa forma, dirige-se à busca da verdade para dada utilização em particular (NASCIMENTO, 2016).

Quanto ao objetivo da pesquisa, ela pode ser classificada como descritiva, visto que busca-se, como objetivo geral, identificar e analisar em quais estágios de crescimento as empresas do setor de serviços da cidade de Uberlândia-MG se encontram segundo o modelo de Muhos *et al.* (2017). Conforme proposto por Gil (1989), o principal objetivo da pesquisa descritiva é evidenciar os atributos de determinado grupo ou fenômeno, permitindo o estabelecimento de relação entre variáveis. Uma característica deste estudo é a aplicação estandardizada de técnicas de coleta de dados. A pesquisa descritiva busca detalhar características de populações ou acontecimentos (NASCIMENTO, 2016).

Como procedimento de pesquisa realizou-se um estudo de casos múltiplos em empresas de serviço em estágio inicial de crescimento na cidade de Uberlândia. Para Yin (2001), este método pode ser aplicado quando o objetivo do estudo está ligado a fenômenos contemporâneos

que sejam apropriadas ao objeto de pesquisa, em um contexto de vida real. É uma estratégia que pode ser utilizada para explicar, descrever, ilustrar, explorar e meta-avaliar acontecimentos em que os resultados observados não sejam simples e claros (YIN, 2001).

A técnica de estudo de caso pode ser utilizada em caso único ou múltiplos. A utilização de casos múltiplos assegura evidências em contextos diferenciados, permitindo uma análise profunda e uma pesquisa com qualidade superior (GIL, 2002).

Muhos *et al.* (2014) e Muhos *et al.* (2016) utilizaram o Estudo de Casos Múltiplos para compreender os estágios iniciais de empresas de tecnologia intensiva na Tailândia e Finlândia, e na Califórnia, respectivamente.

3.2 Coleta de dados

Os critérios para a inclusão de casos foram micro ou pequenas empresas de serviços, utilizando-se como base a avaliação do SEBRAE (2011) para os setores de Comércio e Serviços conforme apresentado no Quadro 4, localizadas em Uberlândia-MG, com foco em inovação e tecnologia, e que estejam em estágio inicial de desenvolvimento, com menos de dez anos de atuação. As empresas que não estejam localizadas na cidade ou que não tenham, como atividade principal, o foco em serviços, foram excluídas do estudo, assim como empresas que estejam estágio avançado de desenvolvimento e possuam mais de dez anos de atuação.

Em estudo de casos múltiplos, a definição do número de casos é realizada adicionando-se de maneira gradual novos casos à análise, até que o aumento de casos não ocasione um incremento relevante às informações coletadas, conhecido por “saturação teórica” (GIL, 2002). A saturação teórica é um parâmetro utilizado para finalização do estudo, onde modelos diferentes são analisados apenas até que a incorporação de novas representações não adicione observações inéditas. Dessa forma, o pesquisador interrompe a análise de novos modelos (BAUER; GASKELL, 2017). Para Fontanella *et al.* (2011) as primeiras entrevistas permitem que o entrevistador seja calibrado, possibilitando que o mesmo qualifique sua capacidade de exploração dos entrevistados de maneira gradual para atingir a saturação teórica.

Muhos *et al.* (2014) realizaram seu trabalho com dez estudos de caso, sendo cinco empresas localizadas na Tailândia e cinco na Finlândia. Já Muhos *et al.* (2016) realizaram nove estudos de caso em empresas da Califórnia. Conforme proposto por Gil (2002), não existe um número ideal de casos, porém, pode ser difícil lidar com a heterogeneidade das informações em mais de dez casos.

A técnica utilizada na pesquisa para a coleta de dados é a entrevista estruturada. Este modelo de entrevista é composto por perguntas pré-formuladas (RICHARDSON, 1999). O

pesquisador deve manter uma conduta e comportamento roteirizados, utilizando-se de um questionário formal com as perguntas, adotando comportamento similar durante todas as entrevistas, e se portando como entrevistador (YIN, 2015).

O questionário aplicado na pesquisa é adaptado do trabalho de Muhos *et al.* (2017), e pode ser consultado no ANEXO I – QUESTIONÁRIO. Os participantes receberam o questionário por e-mail, antes do momento da entrevista, para que se familiarizassem com o teor do projeto e se preparassem para o momento da entrevista.

As entrevistas foram agendadas previamente, e realizadas por meio da plataforma Teams®. Para que detalhes importantes não fossem perdidos, os registros foram feitos por meio de gravação disponibilizada pela plataforma. Os entrevistados foram informados e assinaram um termo de consentimento para que as gravações fossem realizadas.

Para que os objetivos gerais e específicos da pesquisa fossem alcançados, os entrevistados precisavam ter vivenciado todos os estágios de crescimento da empresa a que pertencem. Assim, foram utilizados como critério de seleção dos entrevistados seu tempo e trajetória na empresa. Deu-se preferência aos fundadores das empresas, quando não foi possível os entrevistados deveriam ocupar cargos de gestão. As entrevistas tiveram duração média de uma hora cada.

A realização desta pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia, conforme CAAE: 39072120.8.0000.5152.

O estudo de casos múltiplos foi realizado em nove empresas, que são apresentadas no Quadro 5. A técnica utilizada para selecionar e entrar em contato com as empresas foi a *snowball*. Nessa técnica de amostragem, a pesquisa começa com uma amostra inicial de sujeitos, que funcionam como intermediadores, em que a amostragem é feita por meio de ligações de rede: os intermediadores indicam a primeira onda, e essa indica a segunda onda (HECKATHORN; CAMERON, 2017). Foi solicitado aos membros identificados inicialmente na população que identificassem e indicassem outros membros com o objetivo de se obter uma amostra não probabilística (THOMPSON, 2002).

Quadro 5 – Empresas Entrevistadas

	Ramo de atuação	Descrição das atividades do negócio	Ano de Fundação
E1	Finanças Empresariais	Plataforma para empresas para automatizar a prestação de contas e reembolso de despesas dos colaboradores.	2016
E2	Transformação Digital	Desenvolvimento de projetos tecnológicos para empresas, no modelo de escopo aberto.	2019
E3	Educacional	EdTech – empresa de tecnologia com enfoque em educação, orientada à educação continuada para instituições de ensino e empresas.	2014
E4	Comunicação Empresarial	Plataforma de Engajamento <i>Mobile</i> , que desenvolve comunicação personalizada para empresas.	2016
E5	Psicologia	Sistema de gestão para psicólogos e clínicas de psicologia.	2015
E6	Mídia Digital	Plataforma de gestão de desempenho de mídias <i>online</i> e canais digitais para empresas.	2018
E7	Transformação Digital	Desenvolvimento de produtos digitais para empresas, como <i>web server</i> , <i>Front End</i> e <i>Back End</i> de sistemas e <i>websites</i> .	2019
E8	Gestão de Tráfego Digital	Gestão de tráfego <i>online</i> de plataformas digitais para empresas.	2020
E9	Agronegócio	Plataforma de gestão de dados e equipamentos para empresas de agronegócios.	2015

Fonte: Criado pela Autora

O primeiro contato com empresas que se enquadravam nos critérios de pesquisa aconteceu por intermédio de um ecossistema de startups, empresas e eventos de Uberlândia, denominado de UBERHUB. Ao final das entrevistas, os entrevistados foram questionados se poderiam indicar outra empresa que se enquadrava nos critérios da pesquisa e se poderiam passar o contato de um dos representantes. As empresas foram contatadas por e-mail, telefonema ou mensagem e as entrevistas aconteceram entre os meses de abril e julho de 2021.

Todos os entrevistados estão nas empresas desde sua fundação, com exceção do CEO da E6, que informou não ter participado da idealização do projeto. O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 6 e a história desde a ideia do negócio até a criação, e o crescimento das empresas é apresentado no Capítulo 4.

Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados

Código Empresa	Ramo de atuação	Cargo na Empresa	Fundador	Início na empresa
E1	Finanças Empresariais	CEO	Cofundador	Novembro/15
E2	Transformação Digital	CEO	Cofundador	Janeiro/19
E3	Educacional	CEO	Sim	Junho/14

Código Empresa	Ramo de atuação	Cargo na Empresa	Fundador	Início na empresa
E4	Comunicação Empresarial	CEO	Sim	Maio/16
E5	Psicologia	CEO	Sim	2015
E6	Mídia Digital	Project manager / CEO	Cofundador: não participou da idealização do projeto	2018
E7	Transformação Digital	CTO	Cofundador	Janeiro/19
E8	Gestão de Tráfego Digital	Head Operacional	Cofundador	Julho/20
E9	Agronegócio	Diretor Executivo	Cofundador	2015

Fonte: Criado pela Autora

Após a realização das entrevistas, para viabilizar a análise dos dados, os conteúdos gravados foram transcritos. Na transcrição foi realizada limpeza textual, retirando-se apenas as interjeições e repetições presentes na linguagem oral, mas preservando-se o conteúdo e fala dos entrevistados. Foi possível identificar a saturação teórica, conforme técnica apresentada por Fontanella *et al.* (2011), que será melhor discutida na seção 5.1.

3.3 Análise dos Dados

O questionário utilizado, apresentado no Anexo I, é dividido em três partes. Na Parte A, os entrevistados foram questionados sobre as informações básicas da empresa, e convidados a contar sobre a história de fundação e crescimento do negócio. Juntamente com a coleta de dados secundários, nos sites e redes sociais das empresas, as respostas fornecidas pelos entrevistados nesta Parte A foram transcritas e utilizadas para enriquecimento e análise da história das empresas participantes.

Os dados coletados e transcritos na Parte B do questionário foram examinados por meio da análise de conteúdo. Conforme proposto por Bardin (2016), essa técnica pode ser dividida em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. É fundamental compreender o porquê se analisa (teoria), para se saber como analisar (a técnica).

Richardson (1999) aponta três características metodológicas coincidentes das diversas definições da análise de conteúdo. A objetividade garante que decisões tomadas pelo pesquisador sejam pautadas em normas, e não na subjetividade de sua análise. A sistematização implica na aplicação de regras consistentes e sistemáticas para inserção ou exclusão de conteúdo ou categorias do texto. Por fim, a inferência é um procedimento intermediário que permite a aceitação de uma proposição como verdadeira, dada sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

Na análise de conteúdo é preciso pensar nos objetos ou eventos como unidades de mensagem. São padrões importantes para uma boa medição a confiabilidade, validade, exatidão e precisão (NEUENDORF, 2001).

Com esta pesquisa, pretende-se analisar a aplicabilidade dos quatro estágios iniciais de desenvolvimento propostos por Muhos *et al.* (2017), que são Iniciante, Decolagem, Maturidade de Recursos e Diversificação. Pretende-se identificar os estágios de crescimento de empresas do setor de serviços e compreender sobre o desenvolvimento de negócios no contexto da cidade de Uberlândia-MG. Dessa forma, além de contribuir com a literatura sobre processo de crescimento e desenvolvimento de negócios, o estudo poderá servir como um guia para gestores – proprietários, gerentes e responsáveis por políticas de crescimento, de empresas que estejam em contexto semelhante.

Além disso, espera-se compreender, de forma prática, se a estrutura de negócios em estágio inicial de crescimento foi impactada pela pandemia do COVID-19, através da aplicação da Parte C do questionário. Os dados coletados nessa parte das entrevistas também foram analisados por meio da análise de conteúdo, porém foram agrupados em categorias diferentes das propostas na Parte B.

3.4 Desenho de Pesquisa

A Figura 3 apresenta a representação gráfica das etapas da pesquisa.

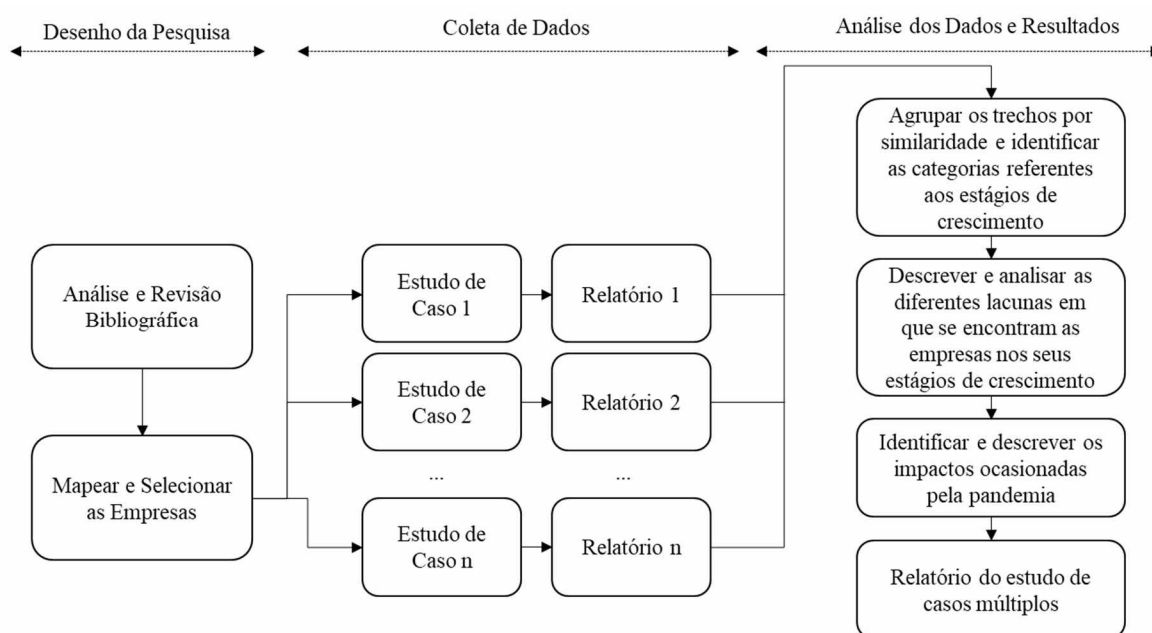


Figura 3 – Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

4 HISTÓRICO DE FUNDAÇÃO E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Este capítulo apresenta o histórico de fundação e crescimento das empresas. Os dados apresentados foram coletados por meio das entrevistas, na Parte A do questionário, no site das empresas e fontes secundárias. O nome das empresas e algumas informações mais sensíveis foram retirados com o intuito de preservar a identidade das empresas e dos entrevistados.

Os entrevistados foram solicitados a autoavaliar as empresas dentro dos quatro estágios iniciais propostos por Muhos *et al.* (2017). Conforme observado no Quadro 7, de acordo com as respostas, a maioria das empresas se autoavaliou nos Estágios 1 e 2. Apenas uma empresa se autoavaliou no Estágio 3, e nenhuma se autoavaliou no Estágio 4.

Quadro 7 – Estágios de crescimento em que as empresas se autoavaliaram

Estágios	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Estágio 1						X	X		
Estágio 2	X	X	X		X			X	X
Estágio 3				X					
Estágio 4									

Fonte: Criado pela autora

4.1 E1: Empresa de Finanças Empresariais

A ideia de criação da E1 surgiu no final de 2015, mas a empresa foi oficialmente criada em 2016. Nessa época, o entrevistado e seus dois sócios e fundadores tinham uma empresa que fabricava projetos de softwares sob demanda e decidiram criar um produto, em formato de *Software as a Service* (SAAS), para que pudessem trabalhar o crescimento desse produto.

A ideia dos fundadores era criar um sistema de gestão voltado para empresas. Para tal, eles começaram a procurar empresas com que tinham relacionamento e abertura com o intuito de identificar as dificuldades que pudessem ser trabalhadas.

Então a gente partiu mais dessa ideia... não do problema em si né, mas da capacidade de fazer uma solução (E1).

Sabendo que a área financeira é muito burocrática, nas visitas que realizaram às empresas, os fundadores começaram a identificar um padrão: uma pilha de cupons fiscais de papel para reembolso de despesas corporativas. Eles perceberam que esse era um problema escalável que poderia ser resolvido com automação, pois o número de cupons aumentava de acordo com o tamanho da empresa.

Em 2016 foi criada a primeira versão do aplicativo. O desenvolvimento do produto foi rápido, visto que os três sócios eram desenvolvedores vindos da área técnica, mas eles

encontraram dificuldades na criação do negócio: como distribuir, vender, entregar para o cliente, crescer. Foi então que eles decidiram entregar a empresa para uma aceleradora, para aprender a construir as outras etapas do negócio.

Quadro 8 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E1

E1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	2224,82%	492,27%	174,89%	53,44%	-
Número de Funcionários	3	9	7	15	17	18

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

Conforme apresentado no Quadro 8, a empresa cresceu ano a ano em número de clientes e faturamento. Mesmo sentindo os impactos do início da pandemia em 2020, visto que as empresas começaram a interromper as viagens corporativas, a E1 continuou crescendo. Também é importante observar que, por se tratar de um negócio escalável e tecnológico, o número de funcionários não cresceu na mesma proporção que o de clientes e do faturamento da empresa.

Em outubro de 2018 a E1 atingiu o estágio de *break even*. Na análise dos estágios propostos por Muhos *et al.* (2017), o entrevistado considerou que esse pode ser considerado o ponto de migração do Estágio 1 para o Estágio 2. O entrevistado considera que a empresa segue, até o momento, no Estágio 2.

4.2 E2: Empresa de Transformação Digital

A E2 foi criada no início de 2019, mas a sua história começa anos antes, com outras empresas. No final de 2017, o entrevistado trabalhava em uma empresa de tecnologia quando foi convidado por dois colegas de trabalho (e fundadores da E2), para juntos criarem uma *startup* na área culinária. Com a *startup*, eles participaram e ganharam dois desafios de inovação propostos por grandes empresas e, assim, começaram a ser convidados por outras *startups* e empresas para fazerem projetos inovadores na área de tecnologia, semelhantes aos aplicativos que tinham, ou com as soluções criadas nos desafios que participaram.

Tais demandas foram a faísca para o que seria a criação da E2. Os três fundadores, que até então eram universitários, começaram a assumir projetos como *freelancer*, apenas como uma oportunidade de renda extra. À medida que esses projetos ganharam volume eles identificaram a possibilidade de criação de um negócio: uma empresa de desenvolvimento de projetos de tecnologia para outras empresas.

Como já estavam inseridos no mercado, eles conseguiram captar um investimento inicial de aproximadamente 240 mil reais com um dos investidores do negócio anterior e começaram, ainda em 2018, a estruturar a empresa. Em janeiro de 2019 o CNPJ ficou pronto e a E2 iniciou oficialmente suas atividades.

No primeiro ano a empresa prestou serviço para outras *startups* e para pequenas e médias empresas, mas até o final de 2019 já estavam prestando serviços para grandes empresas da cidade. No início de 2020 a composição societária da empresa passou por alterações, e os sócios decidiram pelo *rebranding*. Com as mudanças a empresa conseguiu fechar contratos maiores com *startups* capitalizadas e grandes empresas.

Então em 2020 a E2 entra com uma formação diferente, nós fizemos um *rebranding*, mudamos modelo de negócio, passamos a oferecer apenas serviço no modelo de escopo aberto e não mais de escopo fechado, e isso transformou assim a rentabilidade do negócio, perfil de cliente, várias coisas mudaram. Então por isso a gente fez um... a empresa realmente pivotou, nós fizemos um *rebranding*, nova marca... O nome era (...), passou a se chamar [E2], uma marca muito mais sóbria (E2).

Em março de 2020, com o início da pandemia, a E2, que estava mudando para um escritório maior, passou a trabalhar de forma remota. Várias prospecções foram congeladas, alguns clientes cancelaram os contratos e a empresa funcionou por um período apenas com um cliente.

Assim, os gestores identificaram a necessidade de captação de investimento para aumentar a relevância do caixa da empresa, mas constataram que ter um investidor que não era da área de tecnologia dificultava que a empresa angariasse novos investimentos. Desse modo, os fundadores decidiram comprar 100% do capital da empresa, mesmo sem ter todo o dinheiro em caixa.

Uma das empresas de um grande grupo da cidade de Uberlândia, que estava iniciando o movimento de investir em *startups*, teve o interesse de investir na E2, por identificar uma sinergia entre o serviço que a empresa presta e suas necessidades em relação à tecnologia. Esse investidor comprou 25% da E2, que a partir de setembro de 2020 teve um crescimento de aproximadamente seis vezes seu faturamento mensal.

Nem todo esse dinheiro veio (...) das empresas do grupo. Nós crescemos também através de outros contratos. Aproximadamente metade dessa receita que nós tivemos de setembro [de 2020] para cá, veio do nosso investidor, e a outra metade veio de outros contratos (E2).

O crescimento da empresa em faturamento e número de funcionários pode ser verificado no Quadro 9. Na autoavaliação do modelo de crescimento proposto por Muhos *et al.* (2017), o entrevistado acredita que durante todo o ano de 2019 a empresa esteve no Estágio 1, e visto que

a empresa está passando ainda por uma etapa de estruturação, atualmente se autoavalia no Estágio 2.

Quadro 9 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E2

E2	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	475%	-
Número de Funcionários	10	30	39

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

4.3 E3: EdTech

A E3 foi fundada em junho de 2014, pelo fundador entrevistado, que já havia trabalhado em outras duas empresas de tecnologia para educação. A ideia inicial do negócio era desenvolver um ambiente virtual em que os professores submetessem gravações das aulas ministradas em sala para que o aluno pudesse rever quando desejasse.

Após a criação de um protótipo do seu produto, o entrevistado fez uma apresentação para o diretor de uma escola, que levantou obstáculos para a execução da ideia, como o direito de imagem dos alunos e a necessidade de renegociação de valores contratuais com os professores. O diretor dessa escola ainda apontou outra questão: a dificuldade em saber o que está acontecendo em sala de aula para conseguir fazer uma boa gestão pedagógica do corpo docente.

Com a sugestão do diretor de que a ferramenta possibilitasse a gravação das aulas para que os professores pudessem acessar e fazer uma autorreflexão, a fim de atualizar sua aula, o primeiro contrato da E3 foi fechado no início de 2015. A partir disso, a empresa buscou validar suas hipóteses de solução, e identificou que havia um gargalo na formação de professores. Por terem iniciado a trajetória da empresa com um produto voltado para o aluno, os gestores perceberam que precisariam aprofundar os conhecimentos sobre o tema.

Para conseguir assistência, a empresa buscou uma fundação especializada em apoiar e acelerar EdTechs no Brasil, participando por seis meses de seu programa de aceleração. A empresa já contava com clientes importantes do setor, em educação básica, ensino superior e idiomas, iniciando a operação no início de 2016.

Ao final de 2016 a E3 fez uma parceria com uma universidade dos Estados Unidos, que conforme informado na entrevista, possui um dos melhores cursos de formação de professores no mundo, para operar no Brasil. Após aprender sobre a metodologia de formação de professores, a E3 decidiu fazer *rebranding* para reposicionar a empresa no mercado.

Basicamente a gente fechou um projeto com (...), pra operar aqui no Brasil. A [Universidade] tem um dos melhores cursos de formação de professores no mundo, e a gente operou com eles e aprendeu com eles aqui no Brasil e aprendeu toda metodologia de formar um professor. A gente viu que não era só gravar aula, igual a gente fazia, para o professor se assistir, então a gente chegou para todos os nossos clientes e falou “Olha, a gente não chama mais (...), a gente se chama [E3], vocês vão ver que a gente reposicionou a empresa, e a gente vai criar o melhor produto de formação de professores do país” (E3).

A mudança do nome aconteceu no final de 2017. Em 2018 empresa focou na criação da nova ferramenta, conseguiu captação de um fundo de investimento e finalizou o ano com vários clientes. A ferramenta foi lançada em 2019 e em 2020 a empresa também lançou uma comunidade de formação de professores, antes do início da pandemia. Com a pandemia a E3 teve o seu crescimento acelerado, saindo de uma base aproximada de 44 mil professores para 115 mil. O desafio atual da empresa é fazer com que os professores passem a utilizar o produto, visto que a E3 conseguiu captar grandes *players* do mercado educacional no país.

Quadro 10 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E3

E3	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	54%	55%	11%	89%	116%	-
Número de Funcionários	4	6	12	15	20	28	35

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

Nos estágios de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017) a empresa se autoavaliou no Estágio 2, de Decolagem. O entrevistado considera que até o final de 2018 a empresa estava no Estágio 1, migrando para o próximo estágio no início de 2019.

4.4 E4: Empresa de Comunicação Empresarial

A E4 foi fundada em maio de 2016. Um dos fundadores, que foi entrevistado, trabalhava com aplicativos móveis em um banco de uma empresa local e era CTO de uma *startup*, e percebia muita dificuldade em melhorar o engajamento dos usuários dos aplicativos, em mandar mensagens personalizadas e automatizadas.

Para suprir essa demanda, ele buscou por soluções, mas não conseguiu encontrar nada que atendesse às suas necessidades na época. Dessa dificuldade surgiu a ideia de criação da E4, uma *startup* de engajamento *mobile* que tem o objetivo de enviar mensagens de marketing personalizadas para os clientes.

A partir desse contexto, os gestores fizeram o *Business Plan* e o *Model Canvas* do negócio, estruturaram uma equipe com duas pessoas na área de tecnologia e uma na área de

marketing e foram aprovados em um programa de aceleração, que começou em junho de 2016. Nesse programa, a E4 conseguiu captar um investimento a fundo perdido, dando uma boa visibilidade para atração de grandes empresas como clientes. No ano de 2016 a empresa não teve faturamento e não possuía nenhum funcionário, conforme é mostrado no Quadro 11. Em 2017, o crescimento de faturamento continua zerado uma vez que não há valor base para comparação com o ano anterior.

O entrevistado aponta que a empresa ainda passa por desafios de crescimento para gerar oportunidades, convertê-las em vendas e entregar o produto. Ele comenta que falhas no sistema acarretaram na perda de clientes. Por esse motivo, o processo de vendas está sendo reestruturado atualmente.

E muito do porque a gente não está melhor, é porque a gente perdeu muita conta por causa de defeitos no sistema, na plataforma, etc. E agora, estamos reestruturando um processo de venda, que a gente vai começar a trabalhar mais pesado agora em junho [de 2021] (E4).

Quadro 11 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E4

E4	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	-	363%	149%	-13,5%	52,3% *
Número de Funcionários	0	2	3	6	8	6

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

*Projeção para 2021

Quanto aos estágios de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017) a empresa se autoavaliou no Estágio 3. O entrevistado considera que até o final de 2019 a empresa estava no Estágio 1, e até 2021 estava no Estágio 2, migrando ainda em 2021 para o Estágio 3.

4.5 E5: Empresa de Gestão para Psicólogos

A plataforma da E5 começou a ser desenvolvida entre 2013 e 2014, mas a fundação da empresa aconteceu apenas em 2015. Em 2013 o entrevistado, fundador da empresa, trabalhava em uma grande empresa na cidade de Uberlândia, mas tinha o interesse de empreender. Ele já havia tentado empreender em outros projetos anteriormente, mas sem sucesso.

Ao começar a fazer terapia, ele vislumbrou a oportunidade de criar um projeto para a área de psicologia e ficou atento às possibilidades em conversas com sua psicóloga. Um dia, chegando para uma sessão, ele se deparou com outra paciente agendada para o mesmo horário que ele e buscou no mercado uma ferramenta pronta que pudesse auxiliar a sua psicóloga a

melhorar sua gestão de horários e finanças. Então, ele decidiu criar uma ferramenta simples que pudesse solucionar esse problema.

Em aproximadamente dois meses o Produto Mínimo Viável (MVP) foi criado, e colocado no ar para que a psicóloga e outras pessoas da área pudessem testar a ferramenta. Com o passar do tempo, esse projeto ficou em *stand-by*, mas ainda estava disponível para que as pessoas acessassem e se cadastrassem, pela internet.

Apenas em 2015, por curiosidade, o projeto foi resgatado. Ao avaliar a base de dados de cadastros, mais de 200 pessoas haviam se cadastrado em aproximadamente oito meses. A partir desse momento, ele percebeu que o projeto entregava valor aos usuários e valia a pena dar continuidade na ferramenta.

À medida que os clientes utilizavam a plataforma, a E5 começou a receber *feedbacks* das possíveis melhorias as serem implementadas. Como os usuários compartilhavam a ferramenta com sua rede de contatos, o crescimento da empresa aconteceu de forma orgânica. Durante mais de um ano, o fundador era responsável por todas as áreas da empresa, com a ajuda de sua esposa.

Em 2017 ele sentiu a necessidade de contratar um novo profissional que pudesse auxiliar com as ações de Marketing da empresa, e na sequência um CEO, que precisou ser afastado mais tarde. O objetivo de contratar uma pessoa para o cargo de CEO foi o de focar no desenvolvimento do produto, enquanto o CEO ficaria responsável pela parte estratégica e contato direto com os parceiros e clientes.

E aí a gente foi crescendo, foi crescendo, o CEO até precisou se afastar um pouco, um tempo depois. Eu voltei a ser CEO. A gente foi crescendo essa base, e o faturamento foi crescendo, crescendo em equipe e a necessidade maior de investir no produto, né?! A gente via, com o *feedback* dos usuários, que realmente estava precisando de investir mais no produto. Então foram passando os anos, melhorando a ferramenta, fazendo parcerias estratégicas dentro da empresa, e sempre reinvestindo na empresa (E5).

Quadro 12 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E5

E5	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	-	8567%	323%	159%	216%	67% *
Número de Funcionários	1	1	3	6	10	17	23

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

*Projeção para 2021

Em 2020, a empresa começou a diversificar produtos, investindo em novas ferramentas e funcionalidades voltadas para o segmento da psicologia. O entrevistado considera que até o início de 2019 a E5 permaneceu no Estágio 1 de crescimento proposto por Muhos *et al.* (2017),

e mesmo identificando aspectos citados no Estágio 3 e 4, por não ter todos os processos ainda bem definidos, atualmente está no Estágio 2.

4.6 E6: Empresa de Mídia Digital

A empresa E6 foi criada em 2018. O entrevistado é um dos fundadores da empresa, mas não participou do primeiro *insight* de construção da ferramenta. Ele trabalhava para uma agência de marketing e os sócios dessa agência tiveram a ideia de criar uma ferramenta que pudesse atender às demandas do dia a dia e o uso interno da empresa, emitindo relatórios de forma automatizada para os clientes da própria agência.

Então ela [a agência] sempre trabalhou com grandes clientes aqui da região, e esses clientes investem um valor significativo dentro de mídia digital e eles começaram a cobrar uma parte de velocidade no acompanhamento desses dados, um ritmo mais acelerado para acompanhar esses dados... e a emissão desses relatórios sempre foi algo muito trabalhoso. Então custava muito para operação, não era algo rápido de ser feito. Para fazer um bom relatório dessa parte de mídia, de desempenho dos canais digitais, acabava demorando às vezes mais de dois, três dias para serem feitos. E aí eles [os sócios da agência] começaram a pensar nessa ferramenta para conseguir automatizar esse processo, então a partir do momento que o cliente solicitasse, eles conseguissem enviar essa informação ali bem rápido pro cliente (E6).

O entrevistado ficou responsável por tocar esse projeto dentro da empresa. Visto que acreditava no potencial de mercado da região, considerou que a ferramenta poderia se tornar um negócio, não apenas para uso interno da agência. Foi a partir de agosto de 2018 que ele assumiu a responsabilidade de fazer com que a ideia inicial, de uma ferramenta para emissão de relatórios, se tornasse um novo negócio.

A partir desse momento, os sócios e fundadores da E6 começaram a construção básica da *startup*. Para compreender a viabilidade técnica e financeira do projeto eles fizeram uma *Proof of Concept* (POC), uma pesquisa inicial dos concorrentes, estudaram os recursos iniciais, o posicionamento da ferramenta e o público que seria atendido. Na sequência, começaram a construção de um protótipo, que era utilizado pelos clientes da própria agência para validação da versão beta da ferramenta. Apesar de já estar em uso, os gestores não consideravam que aquele era o MVP da ferramenta, visto que muitas vezes ela era utilizada como forma de otimizar o tempo, mas os relatórios gerados pela plataforma ainda eram alterados antes do envio final ao cliente.

No início de 2019, após as validações que ocorreram com os clientes da agência, o produto foi aberto ao mercado. A primeira venda ocorreu em março do mesmo ano e foi bastante expressiva para a empresa. O modelo de trabalho que eles almejavam era o de SaaS, que permitia que a empresa tivesse um faturamento com recorrência mensal.

Em outubro de 2019, após esgotar o investimento inicial, a *startup* entrou em uma fase mais crítica da operação, rodando apenas com o próprio faturamento das vendas. O objetivo da empresa ainda era ter contato com os usuários, visto que a ferramenta não estava finalizada para iniciar a fase de tração. No início de 2020 a empresa precisou fazer alguns cortes de pessoas e parou de fazer ações de comunicação para atração de novos usuários.

Esse momento da empresa coincidiu com o início da pandemia, e impactou ainda mais na geração de receitas. Foi nesse ponto que o entrevistado decidiu dedicar parte do tempo para a E6, e outra parte para outras empresas, com o intuito de se desenvolver, ganhar experiência de mercado e ter mais competência de gerir o negócio. Atualmente ele atua mais na gestão estratégica da empresa e menos na operação do dia a dia.

Os gestores precisaram definir qual seria o futuro da empresa, que estava fadada a morrer, e decidiram pivotar o modelo de negócios, mudando o posicionamento, a proposta e o público alvo da empresa. O público alvo do produto passou a ser o público de emissoras de TV.

A E6 começou então a validação do produto e de suas funcionalidades para o novo público, e identificaram que existe uma dificuldade latente no mercado de atuação. O mercado de emissoras de TV e rádio perde cada vez mais receita por não conseguir mensurar com precisão os resultados de campanhas de TV, e assim, não fornecer dados para os seus clientes sobre o resultado que tais anúncios geram. Com essa necessidade do mercado detectada, a E6 tem trabalhado no desenvolvimento do seu produto para construir, com alguns *players* da região, uma proposta de valor mais interessante sobre como facilitar a mensuração de resultados.

O produto focado para empresas e agências continua funcionando, mas o foco principal da empresa não é buscar o crescimento do mesmo, e sim, conseguir finalizar a primeira venda para o novo público alvo. Considerando essa mudança de foco, a E6 acredita estar no Estágio 1 de crescimento, no modelo proposto por Muhos *et al.* (2017), visto que ainda está construindo a ferramenta para então conseguir tração de mercado e escalabilidade do serviço.

4.7 E7: Empresa de Transformação Digital

A E7 foi fundada em janeiro de 2019. A entrevista foi realizada com o fundador e CTO da empresa, que sempre teve vontade de empreender, seguindo o exemplo de seu pai. Aos 16 anos de idade, o entrevistado se mudou para Uberlândia e começou a trabalhar em algumas agências de comunicação e paralelamente prestava serviços como *freelance*. Em pouco tempo, ele observou que o faturamento que tinha com tais serviços ultrapassava seu salário na agência, decidindo seguir com o serviço autônomo.

Durante cinco anos ele trabalhou dessa forma, tendo o apoio, nos períodos em que a equipe estava mais completa, de até quatro funcionários. O crescimento de faturamento era limitado a aproximadamente 10% ao ano, visto que todas as demandas eram muito centradas no proprietário. Ele era o responsável pela maior parte das atividades, cuidando da parte financeira, da programação e dos fechamentos mensais.

Em 2019, após a entrada de um sócio, a empresa passou por *rebranding*, dando origem à E7. Após essa mudança, a empresa começou a crescer mais de 60% ao ano. O crescimento é apresentado no Quadro 13. Apesar de identificar que houve uma evolução em alguns dos itens apresentados no Estágio 1 de crescimento, proposto por Muhos *et al.* (2017), o entrevistado acredita que a E7 ainda não atingiu o Estágio 2.

Eu já li todos, e acredito que a gente esteja ainda no estágio iniciante mesmo, entre o Estágio 1 e o Estágio 2. A gente saiu um pouco do Estágio 1, só que não tem todo esse controle de planejamento estratégico focado no crescimento contínuo. Eu e meu sócio conversamos muito pouco, eu sinto essa dor. Por isso, eu acho que a gente está no Estágio 1 ainda, onde você comenta lá que “os gerentes e proprietários nesse ponto não tem tanto tempo para planejamento, é mais execução”. Eu vejo a gente muito enquadrado nisso, hoje (E7).

Quadro 13 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E7

E7	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	79,5%	60% *
Número de Funcionários	4	9	9

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

*Projeção para 2021

4.8 E8: Empresa de Gestão de Tráfego Digital

A E8 iniciou suas atividades em julho de 2020, influenciada pela pandemia do COVID-19. O sócio e fundador entrevistado trabalhava em uma empresa de Uberlândia, que aderiu à redução da jornada de trabalho promulgada pela Medida Provisória número 936. Por estar acostumado com uma carga de trabalho alta, a redução de jornada acabou se tornando um incômodo e ele decidiu buscar formas de levantar renda extra, encontrando assim, oportunidade no marketing digital com a gestão de tráfego.

A partir disso, de forma autônoma, ele começou a aprender a rodar anúncios na internet para produtos que já existem no mercado, ganhando uma comissão pela venda desses produtos. Ao perceber que estava tendo resultado, convidou um de seus colegas de trabalho para criarem uma empresa.

E aí comecei a aprender e tal, comecei a aplicar, começou a dar meio certo e aí eu chamei o [meu colega do trabalho], né. Que é meu sócio, falei “cara a gente tá vivendo

um momento de pandemia, tem muito empresário precisando migrar pro digital para sobreviver, e tem uma oportunidade de mercado aí. Vamos montar uma empresa nesse sentido?”. Eu sou bem mais analítico e operacional que comercial, e eu percebi que eu precisava de alguém para complementar esse gap aí meu. E aí foi quando eu chamei ele. E a gente fundou essa empresa, e fomos para rua para prospectar cliente e crescer (E8).

Logo no início eles sentiram dificuldade em conseguir os primeiros clientes e gerar faturamento para a empresa. Até o mês de outubro de 2020 todo o faturamento foi destinado a pagar os investimentos que fizeram para a abertura da empresa, principalmente voltado para cursos de prospecção de clientes.

O primeiro *boom* de crescimento da empresa aconteceu quando conseguiram fechar a primeira parceria com uma agência de marketing. Eles perceberam que, de forma geral, as agências tinham dificuldade na parte de tráfego, e quando seus clientes precisavam desse serviço eles não tinham o *know how* necessário. A agência começou a repassar uma leva de clientes para a E8, dando notoriedade e inserindo a empresa em uma rede de relacionamentos na cidade. Como consequência, a empresa conseguiu fechar novas parcerias com agências, e passou a ser indicada pelos clientes no “boca-a-boca”, mantendo alto nível de crescimento.

Até que em abril de 2021 essa agência, que correspondia a 50% do faturamento da E8, rescindiu o contrato com a empresa e o sócio responsável pela parte comercial precisou prospectar novos clientes. Eles conseguiram fechar contrato com 15 novos clientes, indicando que existe demanda de mercado para o serviço ofertado.

Então em relação a crescimento, hoje o nosso gargalo não é nem em prospecção, o nosso gargalo é operacional. É entregar resultado para o pessoal. Você nem percebe uma curva para baixo no faturamento quando a gente perdeu esse cliente grande que a gente tinha, porque logo que a gente percebeu que tinha perdido o cara fomos pra rua, prospectamos e logo no mês seguinte esse pessoal já estava pagando a gente (E8).

Até o momento da entrevista, a empresa contava com quatro funcionários, incluindo os sócios. Com relação aos quatro estágios de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017), o entrevistado acredita que até o mês de fevereiro de 2021 a empresa estava no Estágio 1, mas a partir de março começaram a amadurecer os processos e entraram para o Estágio 2 de decolagem.

4.9 E9: Empresa de Gestão de Dados e Equipamento de Agronegócio

No ano de 2013 um dos fundadores, que foi entrevistado para esta pesquisa, morou na França, e lá teve o primeiro contato com drones e suas possíveis aplicações. Ao voltar para o Brasil, junto com seu colega de faculdade e atual sócio, definiram que gostariam de atuar com o desenvolvimento de drones no mercado de agronegócio.

A empresa foi aberta em setembro de 2015, e o primeiro desenho de negócio era atuar com a prestação de serviço de drone para a agricultura. Em pouco tempo eles perceberam que o negócio principal não seria o drone, visto que a China é uma grande potência nesse mercado e vinha acelerando muito a fabricação deste produto.

Assim sendo, decidiram focar na criação de um *software* que transformasse os dados obtidos pelos drones em informação para o produtor. O pai do seu sócio, inserido no mercado de agronegócio, conseguiu uma importante reunião com uma empresa que fornece insumos para agricultura para que eles pudessem apresentar o projeto. A empresa identificou que tinha sinergia com a E9, e os convidou para participarem de um evento na área, que aconteceu em Mato Grosso. A participação nesse evento foi a primeira experiência dos sócios na área de agricultura.

A partir desse momento, eles começaram a evoluir o projeto, e convidaram outro sócio, mas que acabou ficando apenas alguns meses na empresa. Iniciaram a construção da base do *software* para a agricultura de precisão e construíram o próprio drone. Para começar a empresa, os dois sócios investiram dinheiro que haviam economizado no intercâmbio, compraram as peças necessárias e começaram a prospectar clientes.

Em 2016 conseguiram seus primeiros clientes, uma grande sementeira de soja do Brasil. A virada aconteceu em 2017, quando passaram por um processo de aceleração juntamente com um grupo da cidade. O grupo se interessou pelo projeto e entrou como sócio. Com o dinheiro do investimento, eles começaram a montar a estrutura da empresa, contrataram os primeiros colaboradores e abriram o escritório, que até então funcionava no apartamento de um dos sócios. Concomitantemente, lançaram a plataforma no ar, capaz de traduzir os dados de drones em tomada de decisão para a agricultura.

Desde então, o negócio tem evoluído. Em 2018, iniciaram uma estruturação maior do produto, entraram no mercado de cana-de-açúcar e para isso precisaram desenvolver um produto específico, que não teve muita venda no ano, mas trouxe um contrato com receita recorrente importante em 2019. Nesse ano a empresa passou por uma crise e precisou reduzir um pouco sua estrutura. Ainda em 2019 a empresa alcançou seu *break even*, e foi o único ano que gerou lucro. Nos demais anos, seu objetivo sempre foi investir.

No final de 2019 e início de 2020, a E9 encontrou seu segundo investidor, um fundo de *venture capital* de São Paulo, juntamente com um grupo de investidores anjos. Em 2020, a empresa ficou um pouco estagnada pois estava se reposicionando no mercado. Para que o produtor conseguisse ver mais valor no negócio, decidiram atuar em uma plataforma completa de gestão de performance de lavouras.

A gente tinha um negócio muito sazonal, a gente faturava basicamente quando plantava soja, três ou quatro meses no ano. (...) Então, a gente consolida dados de amostra de solo, de satélite, de drone, dados de máquinas, de pluviometria... e transforma aquilo em estratégias de aumento de rentabilidade, em um escopo 100% digital dentro da fazenda. E, de novo, a gente foi sendo pioneiro em tudo. A gente foi puxando o mercado pra cima, trazendo uma inovação que não existia, e hoje a gente é líder de mercado. (...) Ano passado [2020] a gente dedicou boa parte do ano... na verdade, o ano inteiro... pra desenvolver um novo módulo para a plataforma, que é um módulo de fertilidade do solo, que a gente construiu em janeiro desse ano [2021]. E agora a gente consegue faturar todos os meses do ano, está crescendo bastante. Já tem uma equipe, uma jornada de venda um pouco mais estável. Eu tenho mais previsibilidade, antes eu tinha que voltar e vender pro mesmo cliente todo ano, agora a gente consegue fazer contratos mais longos e focar o time comercial para fazer aquisição de novos clientes. E a gente vem se tornando, com o tempo, uma autoridade quando o assunto é agricultura digital (E9).

Atualmente a empresa está levantando uma nova rodada de captação, com a perspectiva de crescimento significativo até 2023. Como apresentado no Quadro 14, a empresa cresceu todos os anos, com exceção de 2020, devido à mudança de posicionamento no mercado.

Quadro 14 – Crescimento de Faturamento e número de Funcionários da E9

E9	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crescimento de Faturamento	-	-	129%	38,1%	275,6%	-21,7%	53,8% *
Número de Funcionários	2	2	2	12	18	22	27

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

*Até o momento da entrevista

Com relação aos estágios iniciais de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017), o entrevistado acredita que a empresa está no Estágio 2, tendo permanecido no Estágio 1 de 2016 até meados de 2019.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na análise dos dados coletados através das entrevistas estruturadas, realizadas com um dos gestores das empresas apresentadas no capítulo anterior. A primeira seção discorre sobre a análise de conteúdo das entrevistas, e é seguida pela apresentação de como a saturação teórica foi identificada. A seção seguinte discorre sobre as categorias identificadas na análise dos dados coletados na Parte B do questionário, apresentando a relação entre o modelo proposto e as experiências dos gestores de empresas em estágios iniciais de crescimento do setor de serviços, na cidade de Uberlândia-MG. A quarta e última seção apresenta os resultados coletados na Parte C do questionário, discorrendo sobre as mudanças na estrutura dos negócios ocasionadas pela pandemia.

5.1 Análise de conteúdo

Conforme proposto por Bardin (2016) a análise do conteúdo das partes B e C do questionário foi dividida nas etapas de pré-análise, de exploração do material e de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise dos dados aconteceu simultaneamente à transcrição de cada uma das entrevistas. Após a transcrição, todo o conteúdo foi lido na íntegra, e iniciou-se a criação de possíveis categorias para agrupamento dos dados. Por fim, após leitura dos materiais, as respostas foram agrupadas por similaridade de conteúdo em 25 categorias na Parte B do questionário e sete categorias na Parte C.

As categorias identificadas na Parte B do questionário são apresentadas no Quadro 15, e estão retratadas em ordem decrescente de ocorrência nas empresas participantes. Considerou-se como ocorrência se pelo menos um trecho da entrevista foi agrupado na categoria, sendo nove o número máximo possível de ocorrências (já que nove empresas foram entrevistadas). As categorias identificadas na Parte C do questionário são apresentadas no Quadro 16 e também estão retratadas em ordem decrescente de ocorrência. O detalhamento das categorias é apresentado na seção 5.3. É importante ressaltar que, conforme proposto por Fontanella *et al.* (2011), o número de ocorrências não importa *per se*. Optou-se por esse critério, no trabalho, exclusivamente para definição da ordem de apresentação das categorias.

Quadro 15 – Categorias de análise na Parte B do questionário

	Categorias	Número de Ocorrências
1	Recursos Financeiros	9
2	Conhecimento	9
3	Sócios	8
4	Estruturação das Áreas	8

	Categorias	Número de Ocorrências
5	Captação de Clientes	8
6	Dimensionamento da Equipe	8
7	Equipe	7
8	Foco no Cliente	7
9	Orientação a Dados	7
10	Experiência	7
11	Gestão dos objetivos	7
12	Foco de Mercado	6
13	Diversificação do Serviço	6
14	Tecnologia	6
15	Diversidade de opiniões	5
16	Escalabilidade	5
17	Maturidade dos Processos	5
18	Reputação da Empresa	4
19	Metodologia Utilizada	3
20	<i>Backoffice</i>	3
21	<i>Feedbacks</i>	3
22	Relatórios Escritos	2
23	Grade de Benefícios	2
24	Abandonar decisões	2
25	Cultura	2

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

Quadro 16 - Categorias de análise na Parte C do questionário

	Categorias	Número de Ocorrências
1	Distanciamento Social	9
2	Clientes	6
3	Foco de Mercado	6
4	Cultura	3
5	Redução de Custos	2
6	Ferramenta	2
7	Qualidade	1

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

Foi possível atingir a saturação teórica, conforme será apresentado na próxima seção, com a realização das nove entrevistas. As categorias identificadas e analisadas serão detalhadas na seção 5.3.

5.2 Saturação Teórica

Corroborando Gil (2002), Bauer e Gaskell (2017) e Fontanella *et al.* (2011), a inclusão de novos estudos de caso deve ser interrompida quando a adição de novos participantes não acrescente observações inéditas. Essa interrupção deve ser realizada com rigor e objetividade de forma que a constatação da saturação teórica seja exposta e replicável em outros estudos.

Neste trabalho, utilizou-se a técnica de tratamento de dados proposta por Fontanella *et al.* (2011). O Quadro 17 traz as novas observações da Parte B do questionário, conforme as categorias de análise, identificadas com um **X**, enquanto as observações de categorias que já haviam sido citadas em outras entrevistas anteriores são identificadas com um *. Observa-se que a partir da sexta entrevista não há acréscimo de categorias, portanto, constata-se a saturação teórica e a interrupção de novos casos é aceita.

Quadro 17 – Saturação Teórica das Entrevistas na Parte B do questionário

Categoria	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Equipe	X	*	*	*	*			*	*
Sócios	X	*	*	*		*	*	*	*
Foco no Cliente	X	*	*	*	*	*			*
Estruturação das áreas	X	*	*	*	*	*	*	*	
Captação de Clientes	X	*	*	*		*	*	*	*
Conhecimento	X	*	*	*	*	*	*	*	*
Dimensionamento da equipe	X	*		*	*	*	*	*	*
Gestão dos Objetivos	X	*	*		*		*	*	*
Orientação a Dados	X	*	*	*	*	*			*
Foco de Mercado	X			*	*	*		*	*
Diversificação do Serviço	X	*			*	*	*		*
Diversidade de opiniões	X	*	*		*		*		
Experiência	X	*	*		*	*		*	*
Relatórios Escritos	X	*							
Metodologia Utilizada	X	*						*	
Grade de Benefícios	X							*	
Maturidade dos Processos	X	*			*	*		*	
Recursos Financeiros	X	*	*	*	*	*	*	*	*
Abandonar decisões	X					*			
<i>Backoffice</i>		X			*			*	
<i>Feedbacks</i>		X	*		*				
Escalabilidade		X	*			*	*		*
Reputação da Empresa		X		*	*		*		*
Tecnologia		X	*	*	*	*	*		
Cultura					X				*
Novas categorias observadas	19	5	0	0	1	0	0	0	0

Legenda: **X** – Nova categoria

* – Categoria já citada

Fonte: Criado pela autora, a partir dos dados obtidos na pesquisa

Os dados obtidos com a aplicação da Parte C do questionário nas entrevistas também foram dispostos da mesma forma no Quadro 18. Observa-se que nas entrevistas realizadas com as empresas E8 e E9 não há inclusão de novas categorias.

Quadro 18 – Saturação Teórica das Entrevistas na Parte C do questionário

Categoria	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Foco de Mercado	X				*	*	*	*	*
Distanciamento Social	X	*	*	*	*	*	*	*	*
Cultura		X	*						*
Ferramenta		X				*			
Clientes			X	*	*	*	*		*
Redução de Custos			X	*					
Qualidade							X		
Novas categorias observadas	2	2	2	0	0	0	1	0	0

Legenda: X – Nova categoria

* – Categoria já citada

Fonte: Criado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa

Portanto, utilizando-se o rigor técnico necessário na análise dos dados, foi possível identificar a saturação teórica, encerrando-se a observação de novos estudos de caso. Assim a amostra final foi composta por nove empresas, conforme apresentado no Capítulo 4.

5.3 Categorias Identificadas nos estágios iniciais de crescimento de empresas de serviço em Uberlândia – MG

A categorização das transcrições foram o ponto de partida para análise dos dados. Os trechos das entrevistas foram agrupados por similaridade, estabelecendo-se 25 categorias nesta parte do estudo. Cada categoria será apresentada a seguir, na sequência em que aparecem no Quadro 15, incluindo trechos de entrevistas considerados relevantes para exemplificar a categoria. Os trechos apresentados passaram por limpeza textual, retirando-se características presentes na linguagem oral, além disso, algumas pequenas mudanças podem ter sido realizadas para garantir a confidencialidade das empresas e entrevistados.

5.3.1 Recursos Financeiros

A categoria está relacionada à captação ou não de investimentos para alavancar os negócios. Algumas empresas citam que a captação de recursos foi positiva e ajudou a impulsionar a empresa, porém, por meio das entrevistas também é possível perceber que se esses recursos não são investidos da forma correta, podem se tornar perdas para a empresa. Dessa forma, essa categoria também está relacionada ao investimento que a empresa faz, por exemplo, em recursos, equipe e na criação de setores.

Eu acho que uma outra coisa que foi positiva ali no segundo estágio foi a entrada do fundo de investimento. Porque o fundo de investimento deu condições da gente montar uma equipe, se estruturar para poder escalar (E2).

A gente nunca pegou investimento, foi até uma coisa bem legal. Desde quando eu comecei, sempre mantive uma certa saúde financeira da empresa para não correr o risco de poder descontrolar alguma coisa (E5).

Na mesma época lá atrás, se a gente tivesse mais dinheiro, provavelmente a gente ia errar da mesma forma, gastando muito mais dinheiro. Se a gente captasse investimento, a gente ia fazer muita coisa dar errado com esse dinheiro. E muito dinheiro ia ser perdido (E6).

A gente investiu muito em marketing comercial antes de ter um produto bem formatado. Aquilo ali queimou um pouco a imagem e a gente acabou queimando dinheiro sem conseguir tirar resultado (E9).

A categoria também abrange os pontos positivos e negativos relacionados ao caixa das empresas. Os entrevistados citaram como ponto positivo não precisar captar novos recursos e manter uma reserva de caixa todos os meses, mas também comentaram sobre a importância da gestão do caixa.

A gente ainda é uma empresa que queima caixa, mas a gente sempre gerenciou muito bem, tanto é que a gente não fez uma nova rodada de captação. Porque a gente administrou muito bem o dinheiro do investimento, e a gente tá rodando inclusive com caixa próprio (E3).

A gestão de fluxo de caixa tem que ser muito bem feita também. Então, tem que ter muito cuidado, porque caixa quebra a empresa rápido, então se você não tiver uma boa gestão de fluxo de caixa você não consegue. Porque, principalmente em decolagem, você sempre acha que o próximo mês vai ser o mês que você vai bombar e não acontece. Então, às vezes precisa alguma coisa, você tem que ter bastante mão ali. Tem que ser bem eficiente em capital (E9).

Longhi (2011) expõe as dificuldades encontradas por *startups* brasileiras em angariar recursos e orientação dentro da faculdade. Para o autor, no Brasil, há um afastamento entre o meio acadêmico e profissional, por isso os programas de incentivo ainda são raros. Os dados obtidos nas entrevistas validam o proposto pelo autor, visto que foi possível observar empresas

que operam apenas com capital próprio. Além disso, a falta de orientação fez com que algumas empresas entrevistadas investissem os recursos em ações que não contribuíram com seu o crescimento.

5.3.2 Conhecimento

As empresas entrevistadas apontaram formas variadas de adquirir conhecimento, seja contratando treinamentos, participando de desafios de inovação aberta, consultorias, mentorias, e através de empresas que estão inseridas no mesmo ecossistema.

Mentoria, eu acho que é o ponto mais importante que eu posso trazer do Estágio 2. De 2020 para cá o que transformou a E2 foram mentorias. A gente só conseguiu sobreviver à pandemia por conta de uma mentoria que eu fiz, e aí o meu mentor, que é o *founder* de uma grande *startup*, aqui de Uberlândia, (...) me indicou um cliente, que é um cliente da E2 até hoje e isso salvou a gente durante a pandemia (E2).

A gente neste ano, decidi investir, ir pra um modelo 100% remoto e investir em processo e formação das pessoas. Então isso é muito bom, basicamente a gente está com duas consultorias acontecendo, nesse exato momento, para apoiar a gente na estruturação dos processos (E3).

Acho que fatores que influenciaram de forma positiva a parte de liderança da empresa foi um apoio que a gente acabou tendo do ecossistema de *startups* ao longo do tempo. Então, como eu te falei eu acabava puxando muita coisa, por ser até então a única pessoa que estava realmente cem por cento dedicada a essa *startup*, mas eu cheguei a uma conclusão de que não tinha a capacidade necessária, o conhecimento necessário para conseguir gerir bem essa *startup*, (...) eu acabei tendo muito contato com *players* dentro do ecossistema de *startup*, com aceleradoras, incubadoras, fundos... e tudo isso ajudou demais a eu entender melhor, entender mais a fundo como que é essa dinâmica de crescimento desde o início de uma *startup* até uma fase onde ela já está muito estabelecida dentro do mercado (E6).

Nessa categoria, também foi possível identificar o relato de empresas que consideram os treinamentos fator importante para desenvolvimento da equipe.

Criar bons programadores, porque contratar é bem difícil. Pagar programador é bem difícil. Então, pegar jovens talentos, pessoas que estão mudando de área e criar eles em casa e participar muito do processo de produção do produto e do serviço (E4).

A gente prima muito pelo desenvolvimento das pessoas. Então a gente tem vários cursos comprados que está disponível para o nosso time realizar, quando eles perceberem que tá faltando alguma coisa para eles aprenderem (E8).

Além disso, foi possível perceber que muitas empresas se utilizam de referências do mercado para aplicar técnicas que já foram testadas anteriormente. Muitas vezes, essas empresas se baseiam em empresas grandes ou em materiais e livros que auxiliam na estruturação do crescimento do negócio.

Isso aqui é uma prática que a gente começou a fazer agora. Que é uma prática que a gente copiou da Amazon, na verdade. Que eles antes de fazerem uma reunião dessa de tomada de decisão, para não depender de *powerpoints* enormes e uma defesa muito grande de uma tese, a pessoa faz um memorando, um documento... (E1).

E a gente busca nessas empresas essas referências e a gente traz aqui para a E2 pra ver de fazer alguma coisa parecida e tal. Então esse é o nosso *modus operandi*. A gente não faz nada na E2 que a gente não tenha visto fazer em uma outra empresa que a gente acredita que seja uma empresa de sucesso. A não ser que seja alguma coisa, tipo assim, quando eu falo que a gente não faz nada aqui, é relacionado à RH, financeiro... são áreas periféricas da empresa, e não são o *core business*, né?! Porque no *core business* a gente essencialmente tem que fazer algo diferente. Mas no que a gente não precisa, a gente sempre tenta buscar o posicionamento mais maduro (E2).

Para Varrichio (2016), os programas de inovação aberta têm sido estruturados no Brasil, sendo possível observar que as grandes empresas buscam se aproximar de *startups*, que são uma fonte de incentivo, informação e inovação tecnológica. O objetivo dessas empresas é atualizar suas estratégias de inovação por meio da diversificação. Muhos *et al.* (2017) também propõem que para apoiar o crescimento sustentado da equipe as empresas investem em treinamentos e contratação.

5.3.3 Sócios

Essa categoria diz respeito à importância dos sócios para o crescimento da empresa. Os entrevistados citam que a relação entre os sócios e as decisões tomadas por eles pode alavancar o crescimento ou até provocar a falência da empresa. Essa categoria esteve presente em oito dos estudos de caso, e foi citada como fator que pode influenciar de forma positiva ou negativa para o alcance dos objetivos gerais do negócio.

A parte de alinhamento entre os sócios, então isso também mata uma empresa ou faz ela dar muito certo. No caso da E1 a gente já teve troca de sócios duas vezes (E1).

A gente teve um problema societário lá no início da empresa, um dos sócios saiu, sei lá, com um ano e meio de empresa. E isso gerou um problema muito sério, porque a empresa teve que recomprar a parte dele. Então na negociação que a gente fez a gente sofreu muito. Foi o período mais difícil da empresa (E3).

Eu e o meu sócio, a gente tem um *fit*. A gente tem uma maturidade e conhecemos um ao outro muito bem (...) a gente se conhece muito e tem muita afinidade. Então eu acho que esse é o principal fator pro crescimento, pro sucesso que a gente vem tendo (E8).

Eu tendo a achar que tudo é culpa, se for pro bem ou pro mal, tudo é questão da liderança. Eu tenho um posicionamento e eu acho que esse posicionamento fez muito bem pra empresa crescer (...). Então, eu acho que o principal foi nós, eu e o meu sócio. Essa complementariedade dos sócios, pra gente conseguir construir isso. Se não fosse nós dois, se fosse outra pessoa, talvez não teria a paciência que a gente teve, sei lá. Eu

acho que são muitas variáveis. Mas assim, se for centralizar em uma única, a liderança, com certeza (E9).

A importância dos sócios apresentada pelos entrevistados corrobora o trabalho de Koryak *et al.* (2015), que sugerem que os líderes de pequenas e médias empresas podem ter poderes menos limitados do que os líderes de organizações estabelecidas e, portanto, sua liderança terá maior impacto no resultado e crescimento da empresa.

5.3.4 Estruturação das Áreas

Essa categoria está relacionada aos impactos da criação de uma estrutura organizacional e a estruturação das áreas no crescimento das empresas. Alguns entrevistados comentam que, nos primeiros estágios, a falta de estrutura acelera o processo de crescimento, mantendo as relações horizontais.

Acho que no estágio inicial não existia hierarquia, e isso também foi muito positivo. Porque estava todo mundo ali fazendo de tudo e tal (...). Assim, começou bem horizontal mesmo e isso foi muito bom porque deu pra crescer estruturas paralelas, de pessoas com autonomia e tal, que se fosse uma coisa mais hierárquica não existiria essa abertura (E2).

Nas entrevistas, também é possível identificar que a partir do momento que a empresa inicia o processo de crescimento, a estruturação das áreas faz com que os gestores consigam delegar funções.

Então, o que permite que a gente tenha esse luxo, vamos dizer assim, é ter uma área de RH estruturada, ter uma área de financeiro estruturada, e ter uma área de operações estruturada (...). que nos ajudam tirando da nossa mão aquilo que tomaria o nosso tempo e nos permite focar na criação de um produto, focar na criação de uma inovação, para que a empresa continue crescendo e continue se diferenciando no mercado (E2).

Antes eu que fazia todo o controle, folha de pagamento, RH e financeiro em geral, em resumo. Hoje a gente tem uma pessoa exclusiva para financeiro, tem uma pessoa exclusiva para cobrança, outra pessoa que fica por conta de atendimento ao cliente. Então, está bem mais organizado e a gente consegue focar mais em áreas específicas. Eu tenho mais foco em desenvolvimento, meu sócio tem mais foco em comercial (E7).

Esta categoria corrobora o proposto por Muhos *et al.* (2017), nos temas Poder e Estrutura, apresentados no Quadro 2. Os autores propõem que nos estágios iniciais, a liderança é centrada no proprietário da empresa e que à medida que evoluem os estágios, passa a ser profissionalizada. Da mesma forma, a estrutura nos estágios iniciais é descrita como informal e centrada no proprietário, mas nos estágios mais avançados passa a ser sofisticada com divisão de tarefas formalizada.

5.3.5 Captação de Clientes

Essa categoria refere-se às formas e impactos de captação de clientes. Os entrevistados apontaram pontos como o canal para captar novos clientes, o impacto de captação de clientes importantes no ecossistema que estão inseridos, as formas de atração de *leads* e prospecção de clientes e conversão de vendas.

Eu quero focar mais indústrias, em equipe comercial lá na rua e tal... Beleza, então qual o canal que me traz indústrias? (E1).

E acho que conseguir fechar um contrato com uma grande empresa também trouxe muita maturidade de formalização, de coisas profissionais mesmo (E2).

(...) mas o que mais pesa agora é como atrair mais *leads* e converter esses *leads* em clientes e fazer que esses clientes tenham a real satisfação em utilizar a plataforma (E4).

A gente está num momento de validação da nossa nova proposta. Então nosso objetivo é conseguir validar, e o que quer dizer validar? A gente conseguir gerar a primeira venda para esse produto, com base em uma proposta que a gente conseguiu validar durante muito tempo (E6).

Como formas de atração dos clientes, os entrevistados apontaram diferentes canais e ferramentas utilizadas. Uma das formas eficazes de atração apontada refere-se à captação de clientes por meio de indicação, informalmente conhecido como o “boca-a-boca”, como positivo, visto que os clientes que estão satisfeitos com o serviço que adquiriram indicam a empresa para sua rede de conhecidos, impulsionando o crescimento da empresa sem a necessidade de investimento em divulgação.

Hoje o marketing que existe na E2, ele é de indicação. É um cliente que já é cliente e que indica, ou o nosso investidor que nos indica. Esse é o marketing que existe, a gente tem o interesse de investir no marketing, mas ainda não tem caixa e nem prioridade pra fazer isso (E2).

Marketing a gente fez muito pouca coisa, pouquíssima. Nosso marketing é o boca-a-boca. É o nosso cliente que gosta muito e vai lá e faz. (...) Mas assim, o marketing a gente gosta muito da pegada PLG, que é *Product-led Growth*, o cara vai lá, usa o produto e gosta pra caramba e aquilo ali vira um efeito de rede de boas indicações (E9).

Os entrevistados também citaram a prospecção ativa de clientes como uma forma de captação de novos usuários. Essa forma de atração pode ser positiva quando a empresa define o perfil dos clientes e adequa sua comunicação para este público.

Porque o nosso comercial, e a nossa prospecção, é uma prospecção *outbound*. Então nós não esperamos o cliente vir até nós. Nós elegemos as empresas que nós queremos fechar contrato e nós prospectamos essas empresas e tentamos marcar uma reunião com essas empresas... (E2).

A gente fazia uma ação anual de forma recorrente, todos os anos na empresa a gente fez que era participar da maior feira educacional que é a Feira Educar e, querendo ou não era um investimento que a gente fazia em marketing. Então como a gente é de Uberlândia, a gente ia para São Paulo se encontrar com todos os nossos clientes (E3).

Essa categoria versa também sobre as estratégias de marketing digital como aliadas na captação de clientes das empresas. Os gestores falaram sobre estratégias de otimização dos mecanismos de busca, do inglês *Search Engine Optimization* (SEO) e o investimento em anúncio pago.

Trabalhar com conteúdo para fortalecer a parte de SEO que a gente sempre fez (E4).

Agora a gente está inserindo um pouco mais a questão do marketing digital, a gente está participando de feiras. Agora a gente está usando o Google Ads, Facebook, tem um pouquinho de novidade (E9).

Essa categoria valida os nove blocos básicos propostos por Osterwalder e Pigneur (2010), bem como o proposto por Teece (2010) e Chesbrough e Rosenbloom (2002), em que o modelo de negócios deve estar relacionado à percepção de valor dos clientes em relação à empresa, e à sua conversão em lucro.

Conforme apresentado no Quadro 2, Muhos *et al.* (2017) apresentam o Marketing como um dos nove temas de autoavaliação a ser considerados pelas empresas. Os autores avaliaram que as atividades relacionadas a essa área em uma empresa em estágio inicial de crescimento de serviços se concentram na atração dos primeiros clientes. À medida que a empresa atinge a aceitação do mercado, o número de clientes cresce rapidamente, assim como a carga de trabalho de marketing. Conforme atinge a maturidade de recursos, em um mercado saturado, novas ideias são necessárias para manter a posição de mercado ou para se expandir para novos mercados. Finalmente, conforme o dinamismo de crescimento é recuperado, uma imagem uniforme é espalhada para diversos mercados por meio de marketing sofisticado.

5.3.6 Dimensionamento da equipe

Ter uma equipe dimensionada para as demandas do negócio foi um ponto citado como positivo. Os relatos das empresas mostraram que a falta de dimensionamento adequado da equipe, seja por falta de capital ou de mão de obra no mercado, impactam negativamente na entrega e qualidade do serviço.

Quando você tem dez clientes, eu, mais meu sócio e um funcionário, a gente conseguia atender. Hoje, a gente tem milhares de usuários ativos por mês. Então eu preciso ter uma área de suporte, eu preciso ter maturidade empresarial, digamos assim, processual para conseguir dar conta dessa demanda. Pra conseguir entregar o que foi

prometido. E aí na verdade, quando a gente fala de experiência de usuário, a gente fala de tudo isso né (E1).

Começamos a investir em contratação porque a gente viu que estava começando a aparecer alguns pequenos concorrentes, vamos dizer assim... Começamos a investir em pessoas, em contratações, em tecnologia. E com o crescimento veio a necessidade de criar os novos gestores né?! (E5).

Porque, com o quadro de funcionários que a gente tem, já está apertado. A gente não está conseguindo atender mais. Se a gente divulgar, talvez a gente não consiga atender com qualidade os atuais clientes, que hoje pagam as contas (E7).

Se a gente tivesse um time operacional aqui grande, maduro o suficiente a gente poderia duplicar o tamanho em dois meses, por exemplo. Mas hoje a gente não realiza isso porque a gente não consegue entregar (E8).

Conforme proposto por Muhos *et al.* (2017), é possível identificar na fala dos entrevistados que nos estágios iniciais de crescimento de empresas de serviço todos estão envolvidos em todas as atividades e tarefas e a estrutura é centrada no dono. À medida que a empresa avança nos estágios e capta novos clientes, há uma necessidade de contratação e dimensionamento da equipe, para apoiar o crescimento sustentado e construir uma cultura de crescimento que seja uniforme.

5.3.7 Equipe

Essa categoria refere-se ao *staff* das empresas. Os entrevistados expressam que as pessoas que fazem parte do negócio são fundamentais para o crescimento, citando funcionários que estão desde o início da empresa, a baixa rotatividade, a forma de atração dos talentos e o nível de engajamento deles com a organização.

Eu percebi que na época, uma pessoa boa valia mais do que três meia boca, sabe?! Eu percebi que recursos humanos era algo que tinha que ser pensado, de ser investido e eu contratei algumas pessoas na época. E algumas deram certo, outras não (E5).

Trazer pessoas que comprem a ideia do negócio, o sonho. Sem pessoas como [nomes], que são um pessoal que a gente até deu um pedacinho de participação, seria impossível construir o que a gente construiu. Então, ter uma cultura muito focada em trazer boas pessoas, em fazer com que elas participam desse sucesso, eu acho que é essencial (E9).

Assim como nas falas dos entrevistados, o valor das pessoas em *startups* pode ser identificado pelas definições de Ries (2001) e Gitahy (2016) apresentadas no Quadro 1, ao caracterizarem tais empreendimentos como “instituição humana” e “grupo de pessoas”, respectivamente.

5.3.8 Foco no Cliente

Essa categoria diz respeito à importância do cliente no desenvolvimento e entrega dos serviços prestados. Os entrevistados citam que é importante que o consumidor esteja envolvido no processo de criação e que o desenvolvimento do produto seja centrado no cliente, capaz de suprir e atender as necessidades do mercado. As empresas entrevistadas apontam que é importante definir o mercado em que se deseja atuar e crescer, sendo necessário acertar o *fit* entre o produto e o mercado.

A gente fala até hoje que o diferencial dele é a experiência do cliente. Então o fato de a gente ter desenvolvido um produto centrado no cliente, na experiência de uso do cliente foi o que fez a gente conseguir conquistar e manter os nossos primeiros clientes (E1).

A gente mantém ainda esse foco em aprender junto com cliente, e fazer uma cocriação do produto (E3).

Foi no momento que a gente atingiu o que a gente chama de Produto *Market Fit*. Aquele *fit* com o mercado, né?! Falo assim: “agora encontramos a solução para o nosso público!”. Então nesse momento a gente começa a crescer, ganhar escala. E a gente começou, vou falar assim, a pensar grande (E5).

A gente tinha algumas posições de outros públicos que a gente queria trabalhar, de quais eram as dores desses públicos, só que conforme a gente foi avançando a gente viu que não existiam essas dores, muitas vezes elas não eram de fato dores, eram só coisas que incomodavam, mas não era algo tão profundo. E a gente viu que a gente conduziu da forma errada, e hoje em dia, o que faz a gente ter mais segurança no desenvolvimento e nas entregas do que a gente está fazendo, na nossa nova versão, é o fato de a gente ter o contato muito prolongado com o público, sem pensar em necessariamente já criar alguma coisa de forma imediata para tentar vender (E6).

Conforme proposto por Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Teece (2010), o modelo de negócios está relacionado à produção de valor para o consumidor e seu foco deve ser gerenciar seus recursos para atender aos desejos dos clientes. Osterwalder e Pigneur (2010) colocam “clientes” como um dos nove blocos básicos de construção do modelo de negócios. Além disso, em empresas de serviço há maior interface entre os clientes e a empresa. Para Grönroos (2016), se existe empenho da empresa em adaptar a solução de seu produto às demandas mais detalhadas do cliente, qualquer produto pode ser convertido em serviço.

5.3.9 Orientação a Dados

Essa categoria refere-se à orientação a dados nas tomadas de decisão. Pelas entrevistas foi possível perceber que as empresas consideram que tomar decisões com base em números, mensurar o crescimento por meio de *Key Performance Indicators*, ou Indicadores-chave de desempenho (KPIs), e manter um bom controle dos gastos são fatores positivos para o crescimento da empresa.

Desde o princípio como aqui na E2 nós viemos da área de dados tecnicamente, eu particularmente sempre tive a preocupação de que tudo que for dado transacionado dentro da E2, principalmente no financeiro, tivesse registro. Então tudo que a gente pagou, tudo que a gente recebeu tem uma planilha desde o dia um, que consta todas as movimentações desde o primeiro dia da empresa (E2).

Rastreabilidade. A gente mede tudo, tudo é medido. [Se] conseguiu, não conseguiu. Tentar tudo pôr um número, em uma porcentagem, uma conversão. A gente tende muito a fazer isso. Então, quando a gente consegue medir, colocar pesos nas ações que tem que ser feitas, normalmente a gente faz a escolha certa. Facilita bastante, deixa a gestão leve (E9).

Dentro dessa categoria, algumas empresas relataram como ponto negativo ter demorado a adotar o padrão de basear as decisões em dados, ou ter utilizado os dados de forma enviesada.

Eu acho que nos sistemas de tomada de decisão, o que atrapalhou muito foi esse viés da gente acabar buscando os dados, e nos dados a gente trabalhar muito com o viés da confirmação, de tentar olhar aqueles dados ali, e dentro daqueles dados a gente só olhar que era conveniente pra gente. Pra gente confirmar que o que a gente estava fazendo fazia sentido. E a gente excluir, deixar de olhar todos os outros dados ou informação, ou qualquer coisa que refutasse as nossas hipóteses, que negasse que o que a gente estava fazendo era bom (E6).

As citações dos entrevistados corroboram Davenport (2006), que propõe que a crescente competição global intensifica a necessidade de proficiência em análise de dados. Seu trabalho identificou que pode levar tempo para adquirir tal proficiência, mas as empresas que coletaram poucas informações, ou informações erradas, precisarão reunir um corpo de dados suficiente para apoiar uma previsão confiável, pois quem não registra sua história está condenado a não aprender com ela.

5.3.10 Experiência

Essa categoria apareceu em diferentes momentos das entrevistas, e refere-se à experiência, ou falta de experiência da equipe e liderança em relação ao negócio. Os entrevistados citaram, por exemplo, a importância da experiência em processos de contratação, controladoria e marketing. Nessa categoria também está contida a dificuldade citada pelos entrevistados em contratar profissionais experientes, seja por falta de opções no mercado, ou pela escassez de recursos da empresa.

A falta de experiência tanto dos fundadores nos primeiros anos, e depois de uma liderança para colocar um plano. Porque o plano não é só da empresa, é um plano por área. A falta de experiência faz essa ansiedade de “eu quero pular logo para o objetivo, e de uma vez” (E1).

Eu acho que a gente também trouxe pessoas mais maduras de mercado, teve uma galera que começou junto comigo e teve uma galera que veio de mercado. Então por exemplo a gente acabou de trazer o diretor de vendas que veio [de uma empresa de

referência no mercado de tecnologia]. É um cara muito, muito experiente, então aí isso ajuda para caramba para o desenvolvimento da empresa (E3).

Maturidade técnica. O principal ponto que eu vejo é maturidade técnica para algumas determinadas demandas que surgem e a gente não está pronto para executar, sabe?! Às vezes a gente executa de uma forma que a gente acha que é o que é o correto, e devido à falta de experiência, devido à falta de buscar também um conhecimento teórico, a gente vai lá e executa e não tem o resultado que deveria ter (E8).

Conforme identificado por Artifon *et al.* (2020), para criar oportunidade de crescimento e gerar novas ideias os gestores de micro e pequenas precisam obter o conhecimento e aplicá-lo como vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Os autores identificam que a orientação empreendedora é fundamental dentro das organizações. Além disso, Muhos *et al.* (2017) sugerem que no processo de crescimento o(s) gerente(s)-proprietário(s) das empresas e sua equipe de gerenciamento passam a ter a necessidade de serem apoiados por executivos profissionais, com experiência de mercado.

5.3.11 Gestão dos Objetivos

Foram reunidas nessa categoria formas de gerenciamento dos objetivos do negócio e metas da equipe. Durante as entrevistas, foram citadas ferramentas como: OKRs, sigla para *Objectives and Key Results*, podendo ser traduzido do inglês como Objetivos e Resultados-chave; *gameificação* das metas, também originada da língua inglesa, nesse contexto com a conotação de transformar as metas em jogos. Ademais, os entrevistados citaram que implementar metas desde o início da empresa, e desdobrá-las para toda a equipe, pode ser benéfico para o crescimento, além de destacarem a importância da criação de metas claras e objetivas.

A gente começou a definir também os OKRs, que são objetivos criados trimestralmente, que a gente define algumas métricas de metas a serem atingidas. (...) A gente percebeu um pouco assim, que na época, a gente não estava criando metas muito claras. (...) Então por um lado, foi positivo aí esse detalhe da gente poder enxergar mais, vamos falar, vamos ter metas um pouco mais claras, para a gente poder atingir e para dar motivação para gente como um todo, como empresa (E5).

A gente tentou implementar um sistema de *gameificação* que ainda não está muito válido, mas está ficando legal. (...) Eu considero como vantajoso. Os meninos estão gostando bastante. E cada um vê, no final do mês, o que ele teve de participação no lucro final da empresa. A gente não criou um sistema de bonificação por pontuação, mas é a ideia também (E7).

Nessa categoria estão contidos não apenas os objetivos e metas da empresa, mas também o plano de como agir para atingir tais objetivos. Os entrevistados citam que não planejar as ações pode ser um fator negativo para o crescimento da empresa; é preciso ter objetivos claros

de onde a empresa quer chegar para que as decisões sejam tomadas visando o atingimento de tais objetivos.

A falta de um *Business Plan* bem definido fez com que a gente tomasse várias decisões e várias posturas que não eram condizentes com o nosso objetivo, mas a gente nem conseguia assimilar isso. Não estava claro (E2).

Gestão de crescimento, a gente estava indo pra um lado errado (...). Ia para um lado, e aí tinha hora que a gente voltava pro mesmo lugar. Tentava pensar em estratégia de crescimento, para poder crescer, mas toda hora perdia o foco, e voltava de novo pra onde a gente estava. Eu acho que faltou objetividade, um pouco nisso, e planejamento. A gente saber onde que a gente queria chegar. Eu acho que é um ponto que é muito complicado a empresa definir isso, mas realmente é uma coisa que a gente falhou nessa gestão, nessa estratégia, nesse crescimento (E5).

Conforme proposto por Muhos *et al.* (2017), com o crescimento as empresas precisam dedicar tempo e planejamento para a gestão estratégica. Nos primeiros estágios os gestores estão focados em desenvolver e entregar os serviços, portanto o tempo para dedicar ao planejamento é escasso. Com o crescimento, esse planejamento torna-se rotineiro e focado no crescimento contínuo, à medida que a empresa passa a atingir seus objetivos e conseguir mais recursos financeiros. Gruman e Saks (2011) aquiescem que as empresas que desejam obter vantagem competitiva mediante engajamento da equipe terão mais sucesso se incluírem tal engajamento no processo de gestão de desempenho. Para isso, as metas são extremamente importantes pois estimulam a energia, o foco e a intensidade ou o sentimento de engajamento.

5.3.12 Foco de Mercado

Essa categoria expõe os impactos sobre a definição de mercado de atuação para o crescimento da empresa. Em alguns casos, os entrevistados citaram a mudança no foco de mercado, circunstanciada pela pandemia de COVID-19. A escolha do mercado de atuação correto pode alavancar o crescimento, da mesma forma que investir no público errado pode ser um obstáculo para o progresso do negócio.

Tivemos na época, dando um exemplo aqui, um aumento no cancelamento lá no início. E aí, eu percebi que a gente estava indo na direção errada, porque (...) a gente estava investindo em clínicas grandes, só que 90% do nosso público, nosso mercado, eram autônomos, sabe? (E5).

A gente gastou muito tempo construindo um produto que a gente tinha uma falsa segurança de que ele atendia bem às necessidades do mercado, só que conforme a gente ficou cada vez mais focado em validar o que a gente estava construindo – e também principalmente a partir do momento em que fatores externos, como o COVID ou qualquer outra coisa relacionada a movimentações de mercado, dos nossos concorrentes – ficou claro que o que a gente estava oferecendo não gerava valor para o público que a gente queria atuar (E6).

Para Morris, Schindehutte e Allen (2005), para responder à questão-chave “para quem criamos valor?”, a empresa deve avaliar o componente mercado. Para quem a empresa vende e onde opera na cadeia de valor? Os autores identificam que um dos fatores-chave associados ao fracasso de um empreendimento está na falha da organização ao definir o seu mercado de atuação.

5.3.13 Diversificação do Serviço

Essa categoria refere-se à oferta de produtos e serviços pelas empresas. Os entrevistados relatam que diversificar a entrega de soluções, atendendo a novas demandas do cliente, pode ser importante para o crescimento da empresa. Essa diversificação pode acontecer para agregar novos produtos ou serviços ao portfólio da empresa ou em momentos de mudança no mercado que evidenciam novas demandas. Empresas estritamente focadas em serviço também relatam sentir a necessidade de investir em produtos para tornar o negócio escalável.

Porém quando veio a pandemia o produto deixou de fazer sentido, porque a pessoa não estava mais usando, ele não servia para mais nada. Para aquele segmento, né?! Para aquela pessoa. Então não tinha como agregar valor de outra forma ao meu produto. Então hoje a gente está diversificando, a gente chama internamente de atender um novo “*job to be done*”. A gente quer atender novas dores, novos problemas dos nossos clientes (E1).

Algo que eu vejo como prejudicial é que a gente só presta serviço. A gente depende muito do cliente. Querendo ou não, no final do mês, a gente depende dos serviços enviados durante o mês. E a gente está muito defasado em questão de produto. (...) A gente desenvolve produtos para terceiros, desenvolve produtos para cliente e nós mesmos não temos produtos. Então, acredito que isso é um fator negativo que a gente vem conversando sempre que possível. Tentar desenvolver algo próprio, produto próprio, para escalar a empresa, tentar ganhar escala (E7).

Outro ponto abordado nessa categoria foi a importância de antecipar as tendências para diversificar a entrega de serviços e produtos.

E a última, acredito que seja ter visão. Ter de fato uma visão. A gente conseguiu antecipar muitas tendências. Por mais que seja difícil, uma empresa pequena de cara, por exemplo, a gente viu que o drone não ia ser o negócio. Então, “vamos pro *software*”. Aí, 2019 a gente teve um baque e entendeu, “não é isso, não é imagem. Vamos expandir mais”, aí a gente foi testando (E9).

Essa categoria corrobora o Quadro 3 e o quarto estágio proposto por Muhos *et al.* (2017). O negócio baseado em serviços foca em gerar novas opções de serviços ou produtos, áreas ou locais de negócios para impulsionar o crescimento da organização. Além disso, Battisti e Quandt (2018) indicam a influência da inovatividade para os indicadores de resultado de *startups*.

5.3.14 Tecnologia

Essa categoria aborda a influência da tecnologia no crescimento das empresas. Por se tratar de empresas com perfil tecnológico, os entrevistados citaram como tais recursos podem influenciar positivamente ou negativamente no crescimento da empresa. Alguns entrevistados citaram que falhas na plataforma e instabilidade foram fatores negativos. Entretanto, existem casos que consideraram que lançar o produto mesmo antes de estar finalizado ajudou no crescimento da empresa por meio dos *feedbacks* de usuários e mudança das funcionalidades conforme a necessidade dos clientes. Além disso, dominar determinada tecnologia foi positivo dada a escassez do mercado.

No Estágio 1, o fato de colocar um produto no ar com muito problema. A gente ficou muito tempo trabalhando só para organizar esse produto que já estava no ar, para um cliente só. Não conseguimos trabalhar com outros clientes, porque a gente ficou praticamente escravo de uma operação (E4).

Eu acredito que o domínio de tecnologias, hoje, que são mais escassas no mercado, é um incidente positivo. Por exemplo, a gente presta serviço hoje para o pessoal [de um banco] e o serviço prestado lá, é na plataforma que chama SharePoint. E é muito difícil achar desenvolvedores aqui na região que trabalham. Por mais que Uberlândia seja um polo de desenvolvimento, a maioria trabalha com Java, trabalha com PHP, trabalha com dotNet. Então, são linguagens populares. Então, como eu tenho domínio e contratei gente e repassei esse conhecimento de tecnologias que são mais escassas, eu acho que isso ajuda bastante (E7).

A categoria também aborda a influência dos *softwares* utilizados na gestão da empresa. Os entrevistados citaram que por vezes não se aprofundaram na compreensão das necessidades do negócio, o que resultou em erros na compra de *softwares*. Além disso, a falta de um sistema que atenda às deficiências da empresa impactou de forma negativa.

Várias vezes comprar *software* achando que resolve problema. Comprar/adquirir plataforma, etc. sem ter as coisas bem definidas (E4).

Eu vejo como ponto negativo não ter um sistema que engloba toda empresa, sabe? A gente trabalhar muito com relatório em planilha. Isso eu vejo como problema também. A gente busca sempre por um sistema que a gente consegue integrar todas as áreas da empresa (E7).

Corroborando essa categoria, Davenport (2006) fala sobre como a tecnologia propicia o armazenamento de dados e pode ser utilizada como uma arma estratégica, fazendo com que as empresas extraiam mais valor de seus processos. Varrichio (2016) fala sobre a necessidade das grandes empresas em diversificar suas estratégias de inovação, atualizando-se às tendências tecnológicas de mercado, ao citar os programas de promoção de startups. Para Longhi (2011), as *startups* exploram áreas inovadoras, sendo a área de tecnologia mais comumente explorada.

Além disso, conforme o modelo de crescimento proposto por Singh, Orsiolli e Segatto (2019), o terceiro e último estágio de crescimento das organizações está relacionado à exploração das oportunidades, envolvendo a adaptação do plano de negócios às demandas dos consumidores, corroborando a percepção dos entrevistados sobre a importância do *feedback* dos clientes ao utilizarem a plataforma.

5.3.15 Diversidade de opiniões

Essa categoria está relacionada à importância da diversidade de perspectivas dentro da empresa, para que a tomada de decisões não seja enviesada pelos ideais unicamente do proprietário, ou de um grupo de pessoas parecidas. Os entrevistados citam como diversidade a inclusão de grupos minoritários, mas também a diversidade de opiniões que pessoas com experiências diferentes podem agregar às empresas.

O primeiro fator que eu vejo é a diversidade de perspectiva. Nós temos agora... Antigamente tinha um par de olhos né?! Teve uma época na empresa, na primeira vez que a gente trocou de sociedade eu fiquei sozinho na empresa. Então assim, eu não tinha para quem pegar uma segunda opinião. Então todas as minhas decisões eram enviesadas pelas minhas opiniões. Hoje não, hoje a gente consegue tomar decisão que não é enviesada pela opinião dos sócios ou pela experiência passada, então a gente tem uma diversidade (E1).

Hoje a gente é uma empresa com uma certa diversidade, dos líderes da empresa... sei lá, dos seis principais líderes, metade são mulheres. Então assim, eu acho que a gente olha muito pra isso e valoriza bastante assim, a diversidade (E3).

Em sua revisão de literatura, Koryak *et al.* (2015) identificam que a diversidade do capital humano em equipes é importante para o crescimento da organização. Eles destacam que os líderes precisam ser capazes de superar os possíveis conflitos emocionais inerentes à diversidade dentro da equipe, mas que a heterogeneidade em educação, habilidades e experiência funcional propicia a pluralidade de conhecimento, ideias e pensamentos à disposição dos tomadores de decisão.

5.3.16 Escalabilidade

Os entrevistados apontaram a escalabilidade como um fator importante para o crescimento. Essa categoria abrange os pontos levantados como positivos sobre a escalabilidade e as dificuldades encontradas pelos gestores para tornar o negócio escalável.

Você precisa ter um produto que de fato é escalável, você precisa que a sua operação seja escalável, o suporte, o atendimento, o processo de faturamento, auditoria... várias coisas! (E3)

A gente não consegue aumentar a quantidade de entregas sem aumentar quantidade de funcionário. É muito ligado, sabe? (...) Se eu quero atender cinco clientes e eu tenho nove funcionários, eu estou no meu limite. Se eu quiser pegar (...) um serviço muito grande, eu não consigo sem antes ter todo aquele planejamento, ter contratação, ter qualificação. Então, isso eu vejo como negativo. Não consigo expandir sem ter que contratar (E7).

Não existia nada pronto pra nós. A gente está criando um negócio que não existia, simplesmente não existia. O produto não existia, o marketing não existia, o mercado não existia, o modelo de negócio não existia, o modelo de comercialização não existia. A gente criou tudo do zero. É diferente de você criar um negócio, “ah, vou arrumar aqui um representante, o cara vai vender pra mim”. Não funciona assim, e a gente está tendo que criar tudo. Talvez até por isso que é mais difícil de escalar o negócio, porque não tem fórmula (...). Mas a gente não achou ainda o jeito certo de fazer, não. Ainda estamos nessa busca (E9).

As definições de empresa *startup* são comumente relacionadas ao conceito de escalabilidade. Para Battisti e Quandt (2018), a escalabilidade está relacionada à redução do quadro de funcionários da empresa. Blank e Dorf (2012) propõem que *startups* buscam um modelo de negócios expansível e reproduzível, apresentando pela primeira vez a ideia de um modelo que seja escalável (Quadro 1). Ainda no Quadro 1 a expressão aparece nas definições de Gitahy (2016) e da ABStartups (2021).

5.3.17 Maturidade dos Processos

Essa categoria aborda sobre maturidade dos processos da empresa. Os entrevistados citam que erros podem acontecer pela falta de amadurecimento dos processos, e que à medida que a empresa cresce, os processos são mais bem definidos, mitigando os erros e melhorando a qualidade da entrega.

Com certeza foi construir um processo de contratação, que já deve estar na quarta versão de atualização do processo. Então, esse trabalho de organização tanto da retenção dos recursos humanos quanto da contratação deles, das pessoas... Acho que foi crucial na montagem do processo. Então para contratar, hoje existe um processo estruturado (E2).

A gente viu a necessidade que tinha de melhorar esse processo de venda, esse processo de atendimento do nosso cliente. A gente viu essas necessidades, que estava começando a passar muita coisa, que a gente precisava de uma maior otimização. Então a gente viu ali um pouco de gargalo né?! No sentido de: “olha, tem que ser mais rápido, para poder solucionar algumas coisas” (E5).

A maturidade do negócio é identificada na literatura há muitos anos. Scott e Bruce (1987) propuseram que o último estágio de crescimento das empresas é a maturidade. Os autores propõem que nessa fase a organização continua crescendo e as principais dificuldades enfrentadas pela administração são o controle de despesas, a produtividade e a descoberta de

oportunidades de crescimento. Já para Muhos *et al.* (2017), a maturidade dos recursos é definida como o terceiro Estágio de crescimento, onde o foco do negócio baseado em serviços muda para melhorar rentabilidade e eficiência formalizando regras, procedimentos e controles financeiros.

5.3.18 Reputação da Empresa

Essa categoria refere-se à qualidade na entrega do serviço. Os entrevistados citaram situações em que precisaram do olhar do proprietário para supervisionar a entrega do serviço e garantir a qualidade desejada. Além disso, eles citam que a qualidade do produto pode ser importante para atrair e fidelizar clientes, e sobre a dificuldade de adoção de um padrão de qualidade quando a empresa ainda está nos primeiros estágios de desenvolvimento.

Com relação ao desenvolvimento, eu acho que faltou um pouco de padrão / processo, no início, né? A gente queria entregar as coisas muito rápido, e como não tinha processo, a gente pecou um pouco nisso, porque acabava que as coisas não saíam com qualidade. E é um ponto que a gente realmente aprendeu (E5).

A gente sempre revisa tudo muito bem antes de entregar. De início é difícil isso, porque a gente não consegue vender isso para a maioria dos clientes. Porque hoje, a maioria quer é preço e prazo, infelizmente, ninguém quer ver qualidade. Mas, os poucos que veem qualidade, pagam por isso. Então, pra gente compensa dedicar a essa questão da qualidade de entrega (E7).

Durante as entrevistas foi possível identificar a preocupação dos gestores com a imagem da empresa para os clientes e o mercado. Essa categoria apresenta a relevância da imagem para o desenvolvimento do negócio. Além do posicionamento de mercado, os entrevistados também falaram sobre a importância do site corporativo e das redes sociais como cartão de visitas da empresa.

Eu acho que é também nesse estágio que você consegue se posicionar como empresa. Então, essa questão de “ah, como é que eu vou fazer meu marketing, minha marca, como é que eu posso virar autoridade?”. Então, eu acho que fez muita diferença essa forma com que a gente se posiciona no mercado pra virar autoridade. Foi nessa etapa de decolagem. E tentar acertar mais do que errar. Porque errar, todo mundo erra. Mas, se errar feio, aí pode ser que você não consiga levantar rápido (E9).

Thomas (1978) já falava sobre como a diferenciação no serviço pode se tornar uma barreira para a entrada de concorrentes no mercado. O autor propõe que a necessidade e o potencial para desenvolver uma reputação será maior, quanto mais abstrato e complexo for o serviço. Sobre a precificação de serviços, Thomas (1978) afirma que são frequentemente baseadas no valor e não no custo, que dependerá muitas vezes do julgamento dos clientes e do

valor suportado pelo mercado. Muhos *et al.* (2017) também propõem que, no Estágio 4, a empresa de serviços deverá ter uma imagem uniforme nos mercados em que atuar.

5.3.19 Metodologia Utilizada

Essa categoria refere-se às metodologias utilizadas pelas empresas entrevistadas na gestão do negócio. Várias metodologias diferentes foram citadas, como a metodologia ágil, *decision logs*, OKRs, entre outras. Os entrevistados apontam a importância de definir os métodos de trabalho dentro da empresa para alcance dos resultados esperados.

A gente usa metodologia ágil para fazer tanto o acompanhamento e desenvolvimento das entregas, então isso é bom porque querendo ou não é a linguagem mais falada hoje no mercado. Então toda vez que você tem que ir atrás de alguém a pessoa já se entende e todos benefícios da metodologia ágil também, né?! É adaptável a mudanças, a gente consegue ter pequenas interações... e não grandes blocos que às vezes a gente se movimentou para o lado errado aí depois é muito caro, ou... Então, a parte de produto eu diria que é isso (E1).

A gente implementou um sistema aqui, que nós temos clientes que entregam as contas digitais deles para gente, e a gente tem gestores que são donos dessas contas. Por exemplo, o *shopping* é um cliente da E8, eu entrego essa conta para um determinado gestor que faz parte da minha equipe e esse gestor é dono do processo desde atendimento, *feedback* constante, execução de tarefas e entrega de resultado. Isso tem funcionado muito bem, até então. Então, essa divisão de *casting* de clientes e responsabilidades, eu acho que é um fator de sucesso hoje para a gente (E8).

A estratégia é o ato de planejar, por meio da definição de propósitos e objetivos de longo período; e executar, através da aplicação dos procedimentos e condutas relevantes e da distribuição do capital empregado (CHANDLER JR., 1962). A estratégia competitiva é a ligação entre os meios e fins utilizados para alcance do objetivo da empresa, ou seja, as táticas adotadas para atingimento das metas (PORTER, 2004). A partir dessas definições é possível inferir que a metodologia utilizada pela empresa pode ser entendida como a estratégia adotada pelos gestores, para que a empresa alcance os objetivos definidos.

5.3.20 Backoffice

A categoria “*Backoffice*” está relacionada a contratações de empresas que dão suporte às áreas periféricas, ou seja, que não estão relacionadas ao negócio principal. Os entrevistados citam que essas contratações podem ser positivas para o crescimento visto que o foco se mantém nos objetivos principais do negócio, mas a escolha deve ser bem avaliada para que a contratação seja assertiva e não gere prejuízos para a contratante.

E acho que um ponto crucial para nós – não teve como a gente beber dessa fonte de maneira positiva porque a gente errou mesmo –, mas ter uma boa contabilidade, como a que eu tenho hoje, faz toda diferença nesse período. Assim, uma contabilidade

madura, profissional e tal. Custa mais caro, mas vale a pena demais. É o famoso barato que sai caro, a contabilidade. Nós fomos na via barata e no final saiu caro mesmo. A gente até pagou mais tributo do que deveria no passado, por exemplo. Por não ter uma contabilidade realmente muito boa (E2).

Sentimos naquele momento, também no estágio 2 ali, a necessidade de ter um *backoffice*, que é um pouco mais o lado que não é produto, nem marketing, nem operação... Que é um pouco voltado mais para o lado jurídico, contabilidade... Então lógico, terceirizando essa parte, começamos a prover esse corpo *backoffice* (E5).

A gente é uma empresa de gestão de tráfego, a gente faz marketing digital, mas a gente não cria arte, a gente não faz folder, a gente não tem a parte de *design* no nosso portfólio, não é uma coisa que a gente executa, que a gente tem *know-how*. Então acho que um dos principais atributos aí foi ter claro na nossa mente que a gente precisa terceirizar o que não é o nosso *core business*. Então, hoje a minha rede social, as artes, as coisas que são postadas lá, o meu LinkedIn, etc., isso tudo é terceirizado (E8).

Porter (1989) define que uma empresa alcança a vantagem competitiva se conseguir desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos inferiores ao da concorrência. Assim, a empresa deve focar em suas capacidades, maximizando o que faz de melhor, podendo terceirizar as atividades que não fazem parte do seu *core business*.

5.3.21 *Feedbacks*

Durante as entrevistas, a implementação de programas de *feedback* foi citada como importante para o crescimento da empresa em relação à gestão de pessoas. As empresas indicaram que a falta de *feedback* para equipe e liderança foi negativa para o alinhamento de expectativas entre as pessoas.

Acho que outro ponto em relação à liderança é ter acreditado que o trabalho do dia a dia supre talvez, conversas individuais com a diretoria. Por estar muito em contato, fazendo muitas reuniões coletivas, nós da diretoria, a gente não fez *feedbacks* constantes um com o outro o tempo todo e isso acabou gerando um distanciamento, um desalinhamento, que hoje a gente luta para poder diminuir. Então, acho que ter tido essa preocupação do *feedback* entre diretoria, que é muito por... acho que também é uma forma de subestimar assim, a gente tá aqui chefiando, a gente tá ligado no que todo mundo está fazendo... então a gente está sinérgico. Mas existe um... tem que reciclar esse relacionamento e não era uma preocupação que a gente tinha (E2).

Honestamente falando, acho que falta de *feedback* é um ponto importante. Como a gente não tinha um objetivo claro, a gente dava um *feedback*, mas não era claro. Então isso eu acho que foi bem ruim assim. Às vezes as pessoas faziam o que elas achavam que era certo, e não o que precisava ser feito, sabe?! Foi, eu acho, que o maior erro nosso aí com gestão de pessoas. Não ter um objetivo claro para cada um (E3).

Gruman e Saks (2011) apontam que a avaliação de desempenho do funcionário é um componente-chave da gestão de desempenho. Os autores alertam sobre as duas faces do *feedback*: positivo e destrutivo. O *feedback* positivo promove o engajamento ao afetar o clima

socioemocional nas organizações, já o *feedback* na forma de crítica destrutiva pode prejudicar a autoestima do receptor, comprometendo sua sensação de segurança. Assim, Gruman e Saks (2011) sugerem que o objetivo principal do *feedback* deve ser de garantir confiança, dar suporte, e ser sensível às diferenças individuais.

5.3.22 Relatórios Escritos

Essa categoria inclui uma prática citada na tomada de decisão das empresas. Alguns dos entrevistados citaram que a preparação de relatórios para que os outros membros da equipe leiam dá velocidade à tomada de decisão e uniformiza a consolidação dos dados.

[Se referindo ao método da Amazon] ...que eles antes de fazerem uma reunião dessa de tomada de decisão, para não depender de *powerpoints* enormes, e uma defesa muito grande de uma tese, a pessoa faz um memorando, um documento... que vai no máximo até seis páginas, no nosso caso é bem mais curto é até duas, três páginas (...) envia para as pessoas antes da reunião. Então todo mundo já chega lá *brifado* e a gente já consegue aproveitar o tempo, então não precisa demorar dias ou semanas para tomar uma decisão. A gente consegue tomar em uma hora. Por que? Porque alguém já fez o trabalho de fazer essas duas coisas: falar com cliente e levantar dado, e consolidar isso em uma tese escrita, *clean*, sem apresentação sem muita perfumaria em volta, só pra poder tomar a decisão (E1).

Assim como na categoria “Metodologia Utilizada”, a definição de diferentes métodos ou processos utilizados para a tomada de decisão, adotada pelos gestores, pode ser entendida como a estratégia competitiva utilizada para alcance dos objetivos da empresa, corroborando Chandler Jr. (1962) e Porter (2004).

5.3.23 Grade de Benefícios

Foram agrupados nessa categoria os itens relacionados à grade de benefícios das pessoas contratadas nessas empresas. Os entrevistados citaram como itens positivos a liberdade para trabalhar em *home office*, horários flexíveis, possibilidade de trabalhar com trajes casuais. Tais itens foram associados ao bem-estar dos funcionários.

A gente deixa a pessoa livre hoje, para ela trabalhar da forma como ela melhor achar que vai que agradar. Então o que a gente cobra no final da questão é resultado. (...) a gente deixa as pessoas totalmente livres para horário, para trabalhar presencialmente ou não, para fazer um horário de almoço maior, pra no meio da tarde resolver algum pepino que precisa, ou visitar a mãe, ou o que ela quiser fazer. Então a gente dá bastante liberdade, a gente cobra resultado. Então essa liberdade é muito importante, que eu acredito como recursos humanos (E8).

Conforme abordam Gruman e Saks (2011), o engajamento de funcionários tem recebido muita atenção nos últimos anos, sendo frequentemente apontado como a chave para o sucesso e a competitividade de uma organização.

5.3.24 Abandonar decisões

Essa categoria refere-se ao tempo necessário para validar ou invalidar as ideias da empresa. Os entrevistados citaram que, por vezes, desistir das decisões tomadas rapidamente pode ser equivocado, visto que o tempo é fundamental para que uma ação gere resultados.

A gente já foi e voltou várias vezes nas mesmas decisões. Eu diria que às vezes, a gente é ansioso demais e não dá tempo, não banca uma decisão durante o tempo suficiente para ela se provar. Eu diria que é isso, a gente quer fazer rápido... *Startup* tem o negócio que ele tem que ter velocidade e algumas coisas têm o seu próprio tempo e às vezes a gente fura o tempo da própria decisão, que não necessariamente estava errada, mas a gente não espera aí vai lá e faz de novo. Então esse vai-e-vem atrapalha bastante (E1).

Eu acho que o principal ponto positivo de tudo que a gente fez foi conseguir ter uma forma de invalidar o que a gente estava se propondo a fazer. E a gente não invalidou isso de uma forma tão rápida igual o que a gente deseja. Muitas pessoas também acabam tratando isso como um padrão dentro do mercado de *Startup*, que é você tentar conseguir validar isso de uma forma muito rápida. A gente invalidou uma série de hipóteses, mas pra gente invalidar tudo que a gente estava pensando demorou bastante, só que foi muito importante porque não resta nenhuma dúvida do que a gente deveria ter feito (E2).

Para Chesbrough (2010) as empresas devem adotar comportamentos eficazes ao experimentar possíveis modelos de negócio. É esperado que, por vezes, os experimentos irão falhar, desde que as falhas exponham abordagens inéditas, fazendo com que as empresas modelem as incertezas e atualizem suas projeções financeiras na medida em que esses experimentos gerem novos dados.

5.3.25 Cultura

A última categoria da Parte B do questionário discorre sobre a influência da cultura no desenvolvimento da empresa. Os entrevistados citaram suas experiências de momentos em que definir ou reestruturar a cultura foi importante para o atingimento dos objetivos. Nessa categoria, os gestores revelaram que o alinhamento da equipe com a cultura da empresa deve ser considerado.

E aí, a reformulação de cultura como um todo né, na empresa. Então nesse estágio a gente teve que reformular a nossa cultura de uma forma geral também (E5).

A gente criou uma cultura muito inovadora aqui dentro da empresa. Basicamente não existem cargos aqui. A gente fala que é diretor, só porque eu tenho uma função de representar, mas todo mundo aqui é bem horizontal, estagiário chega direto. Então, acho que a gente inovou em tudo. A gente é muito focado nas pessoas, nas nossas pessoas. A gente gosta muito de fazer as pessoas se sentirem bem, enfim, trabalhar bem aqui. A gente é muito preocupado com o time. Então, acho que a cultura organizacional é basicamente ser horizontal (E9).

Ao observar o Quadro 3, é possível perceber que de forma indireta Muhos *et al.* (2017) associam a cultura das empresas ao quarto e último Estágio de crescimento das pequenas empresas. Os autores apontam que nesse Estágio o foco da empresa está na geração de novos serviços e em uma cultura de negócios uniforme.

A categoria cultura é analisada por Muhos *et al.* (2017) em relação a diferentes áreas e atividades. Com relação ao Desenvolvimento e Entrega do Serviços, novamente os autores citam que a cultura inovadora permite a implementação de estratégias diversificadas de mercado de serviços. Sobre Marketing, os autores afirmam que conforme o impulso de crescimento é recuperado por meio de diversas estratégias de crescimento e uma cultura de crescimento de alto nível, uma imagem uniforme é espalhada para diversos mercados por meio de marketing sofisticado. Por fim, ao explanarem sobre Recursos Humanos, eles citam que os planos de carreira padronizados e treinamento para contratação são usados para construir uma cultura uniforme. Dessa forma, é possível associar que a cultura se torna mais uniforme à medida que a empresa avança nos estágios de crescimento e se estrutura.

5.4 Mudanças na estrutura dos negócios ocasionadas pela pandemia de COVID-19

No início de 2020 o Brasil e o mundo foram acometidos pelo início da pandemia de COVID-19. Ao buscar detalhar com mais profundidade como os empreendedores foram afetados pela crise causada pelo coronavírus, Ratten (2020) propõe que para que as empresas sigam operando durante um momento de crise pode ser necessário que elas realizem ajustes específicos nos negócios. A autora expõe que, ainda que os empreendedores sejam naturalmente resilientes, a magnitude e duração da pandemia levou a desafios específicos. As empresas devem buscar formas de aproveitar as mudanças que podem aumentar sua eficiência geral e a produtividade.

Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) corroboram essas ideias ao propor que os negócios precisaram se adaptar e buscar maneiras de atender às novas condições impostas pelo mercado frente às mudanças do contexto atual e alterações no padrão de consumo.

Visto que a pandemia ainda é recente e seus impactos nas empresas brasileiras pouco conhecidos, buscando compreender se a estrutura dos negócios no país foi afetada pela pandemia os trechos das entrevistas referentes à Parte C do questionário foram agrupados por similaridade. Foram estabelecidas sete categorias relacionadas a essa parte do estudo.

As categorias serão apresentadas na sequência em que aparecem no Quadro 16, juntamente com trechos das entrevistas considerados relevantes para exemplificar cada categoria. Assim como na seção 5.3, os trechos apresentados passaram por limpeza textual,

retirando-se características presentes na linguagem oral, e pequenas mudanças podem ter sido realizadas para garantir a confidencialidade das empresas e entrevistados.

5.4.1 Distanciamento Social

O isolamento social foi um dos grandes impactos causados nas relações humanas como uma das formas de conter a pandemia. Muitas organizações precisaram se adaptar ao trabalho remoto, e essa categoria – que apareceu em todas as entrevistas – aborda mudanças sentidas nesse novo formato pelos entrevistados.

O que a gente quer mudar um pouco é questão do regime híbrido. A gente saiu do regime que era presencial para ir para um 100% remoto, e agora a gente vai pegar o que é bom do remoto, o que é bom do presencial e tentar juntar os dois. Acho que essa é a principal mudança, vai ser mais interna do que externa (E9).

Além da adaptação do regime presencial e *online*, os pontos observados pelas empresas durante as entrevistas foram:

- Ausência de contato próximo dos líderes entre si e com a equipe, dificultando as tomadas de decisão, a integração da equipe, e o *brainstorming*. Algumas empresas comentaram que pretendem retomar o modelo híbrido ou presencial assim que a pandemia estiver controlada:

Uma coisa que a gente faz hoje, especificamente né, a gente evita de ir no escritório, a gente sente falta um pouco da interação humana. Às vezes a tomada de decisão fica um pouco mais burocrática (E1).

A gente era uma empresa assim, que a cada 15 dias tinha *Happy Hour*. A gente perdeu isso, tem pessoas que eu não vejo há um ano. Acho que isso foi o mais negativo (E3).

Negativo? A maior dificuldade de engajamento de pessoas, principalmente no começo. Manter a concentração no *home office*. Eu não acredito no *home office*. Esse *home office* é muito ruim, na verdade (E4).

Isso encurta barreiras, por exemplo, no desenvolvimento de uma pessoa que não tem tanto conhecimento. Pra tirar uma dúvida rápida não precisa gerar um *link* de *call*, que vai gerar um programa de internet, que vai virar aquele negócio que se resolveria em cinco minutos se tivesse um mesmo escritório e você leva uma meia hora, no cenário de *home office*. Então é algo que talvez a gente considere, pensar nas pessoas estarem mais presentes fisicamente (E8).

- As adaptações do espaço físico foram citadas por algumas empresas. Alguns gestores comentaram que estão temporariamente sem escritório, visto que estão trabalhando integralmente no formato de *home office*:

A gente cancelou o escritório depois de um ano, e perceber que ninguém do nosso time queria voltar para o escritório. A gente foi para o modelo 100% digital e a gente não pretende voltar (E3).

A gente gostou bastante de trabalhar esse lado *online*, mas a gente vai trabalhar um modelo mais híbrido: algumas pessoas trabalham no dia, presencial, outras pessoas trabalham também no outro dia, presencial. Pra gente também não ter que investir tanto em estrutura. Lá na empresa a gente não precisa de tanta estrutura mais, porque grande parte vai estar *online* (E5).

Não que a gente vá deixar de trabalhar em *home office*, mas eu acho que a gente vai ter muito mais contato. Eu e os meus sócios por exemplo tem mais de um ano. Deve ter um ano e meio aí tranquilamente que a gente não tem contato quase. E é bem provável que depois disso passando bem a pandemia e tudo mais, a gente volte a ter pelo menos uma interação presencial muito maior (E6).

- Os benefícios observados pela equipe:

A matriz de benefícios mudou, porque agora a gente tem o benefício de ajudar a pessoa pagar a conta de energia, internet, essas coisas assim... (E2).

Então, acho que isso vai ser um ganho. Essa questão do modelo de trabalho híbrido. Porque, querendo ou não, teve muitas vantagens pros meninos. Teve funcionário que que deixou de gastar R\$400,00 por mês com gasolina para vir para escritório. Em vez de vir, agora só acorda próximo à hora de iniciar, já entra e já está na empresa. Isso foi um ponto positivo e a gente pretende manter sim (E7).

- A possibilidade de contratação de equipe fora de Uberlândia:

Nós passamos a contratar pessoas não somente em Uberlândia, porque antes era somente Uberlândia, não tinha vaga remota. Passamos a contratar a nível nacional. Isso mudou completamente o perfil da E2, tipo as vagas que a gente abre hoje, dificilmente a gente contrata alguém em Uberlândia... (E2).

Também na questão de *home office* e tal, trazer as pessoas pra o mundo de trabalho é extremamente ilimitado geograficamente. Hoje por exemplo, eu posso contratar uma pessoa de Goiânia. Um dos meninos que está na fase final do processo seletivo é de Goiânia e eu não vejo problema nenhum em contratar ele. Óbvio que seria melhor ter uma pessoa em Uberlândia que se precisasse em determinado momento ter alguma conversa pessoal, tal... às vezes trazer para o escritório para ter um contato mais direto, seria melhor ter essa pessoa aqui, mas não é um limitador. Então isso positivo pós pandemia. Eu posso contratar pessoas de fora (E8).

- A necessidade de se estudar o mercado, e encontrar materiais e empresas que fossem referência sobre o trabalho remoto:

Nós tivemos que, primeiro, fazer um estudo sobre trabalho remoto e aí nós usamos como referência uma empresa chamada GitLab que é uma empresa... se eu não me engano ela é americana, mas é a maior empresa remota do mundo (...). E aí, eu particularmente fui estudar, vi o material... eles lançaram um material tipo assim por conta da pandemia, tanto material para empregados quanto material para gestores, gerindo o trabalho remoto tal (E2).

5.4.2 Clientes

Essa categoria aborda os impactos sentidos nos negócios relacionados aos clientes. É possível perceber que de acordo com o mercado de atuação, as empresas foram impactadas de formas diferentes. Algumas não perderam muitos clientes, outros perderam no início da pandemia e sentiram aumento da procura depois.

Eu acho que o que foi positivo foi que a gente perdeu muito pouco cliente. A gente conseguiu entregar valor mesmo nesse contexto, e a gente continuou gerando caixa, então deixando a empresa sustentável (E3).

Estávamos batendo todas as metas e recordes em 2020, começo de janeiro e fevereiro. Em março veio a pandemia e a gente ficou bastante preocupado com tudo isso. A gente teve alguns cancelamentos naquele mês (...), mas com aumento do isolamento das pessoas diante da pandemia, as pessoas começaram a ter danos emocionais e muitas pessoas começaram a buscar psicólogos. Então, a demanda de psicólogos começou a aumentar, muito. E aí, acabou que a gente foi impactado positivamente por esse lado aí, pela procura, de as pessoas terem que fazer uma gestão melhor de pacientes (E5).

Os entrevistados também falaram sobre a captação de clientes. A adaptação de vendas para o formato digital foi necessária, mas houve dificuldade no acesso aos clientes, que no início se mostravam cautelosos.

Eu acho que uma questão de limitar muito o crescimento das coisas (...), alguns grandes anunciantes, principalmente empresas que investem muito dinheiro dentro de anúncios de TV... A gente poderia conversar com essas empresas, mas boa parte delas a gente não conseguiu ter muito contato, por conta das dificuldades em relação a esse momento. (...) Lá atrás no início principalmente, a gente quase que não tinha contato nenhum, a gente não conseguia ter contato com esse público, porque eles estavam muito fechados. Estava todo mundo inseguro com relação ao que iria acontecer, então a gente não tinha muito espaço para conversar com ninguém (E6).

A gente pretende manter toda forma de fazer negócio digital, inclusive a gente está até acelerando. A gente foi obrigado a vender digital e a gente gostou e deu certo (E9).

Essa categoria corrobora as categorias “Captação de Clientes” e “Foco no Cliente”, apresentadas na seção anterior (5.3.5 e 5.3.8), em que as empresas também abordaram sobre a importância dos clientes para o crescimento dos negócios.

5.4.3 Foco de Mercado

Dentre as adaptações citadas pelos gestores das empresas entrevistadas, a necessidade de definição (ou redefinição) do foco de mercado foi comentada como um dos resultados da pandemia, assim como na categoria de mesmo nome, da seção anterior (5.3.12). Considerando que alguns mercados foram mais atingidos que outros, as empresas precisaram adaptar seus serviços, produtos e vendas para mercados específicos. Além disso, algumas empresas também

comentaram que, com a pandemia, os erros relacionados ao foco no mercado que estavam sendo cometidos, ficaram mais evidentes.

Especificar um pouco mais mercados, então... focar em mercados que estão tendo uma melhor performance e expandir a atuação do nosso produto que no começo da pandemia era 100% focado em viagem corporativa. (...) Mas se a gente for pegar o resultado final dessa pandemia, desses dois anos de pandemia que a gente vai enfrentar, diversificar mercado salvou a gente no começo mas agora se a gente não focar mercado a gente não vai conseguir sair do lugar (E1).

A pandemia deixou muito evidente que tudo que a gente tinha feito lá atrás estava dando errado, e que a gente não conseguiria crescer... Principalmente porque o mercado, em boa parte do que a gente estava atuando, estava mais no cenário de recessão (E6).

Uma coisa que a gente fez, que eu não me arrependo, foi aumentar o preço de todos os serviços prestados para tentar filtrar um pouco mais os clientes que a gente atende. Então, a gente deixou de atender 140 clientes pequenos (...) para atender cliente de fim mensal (...). Então, em resumo, a gente tentou segmentar o nicho de cliente (E7).

Além das necessidades de adaptação relacionadas ao foco de mercado, os entrevistados também perceberam o crescimento na procura por empresas com foco digital.

Imaginando se a gente existisse há três anos atrás, quando não existia pandemia ainda, eu tenho certeza que não seria tão fácil para prospectar cliente quanto é agora, por conta da pandemia que gerou necessidade no mercado desse serviço que a gente tá prestando. Então facilitou muito pra gente (E8).

Porque o produtor se digitalizou mais, ele procurou a E9, mais gente achou a E9. O agro explodiu de coisa boa: o dólar subiu, a *commodity* subiu, o produtor se capitalizou. O produtor ganhou muito dinheiro com os clientes, se capitalizou muito. Começou a procurar, tentar se inovar mais (...). A gente, na verdade, foi um dos negócios que a pandemia ajudou a acelerar, a gente acelerou bastante (E9).

5.4.4 Cultura

Essa categoria, que também apareceu na seção anterior (5.3.25), aborda o impacto da pandemia na cultura das empresas. Os entrevistados indicaram que o trabalho remoto apresentou as dificuldades de transmissão da cultura para toda a equipe.

Acho que é a dificuldade de transmitir a cultura, e de continuar fortalecendo a cultura, acho que é o ponto negativo do trabalho remoto, mas ao mesmo tempo que isso dificulta um pouco a questão da cultura, também cria uma nova cultura da empresa ser remota e de defender esse *way of life* remoto. Então isso também acaba fortalecendo, sabe?! Porque hoje é uma preocupação da maioria dos profissionais, que não querem trabalhar em uma empresa que não possa ser remoto. (...) Isso cria uma cultura em torno disso e eu acho que tem muita nossa cara, é muito parecido com que nós somos (E2).

Acho que, o que mais impactou foi mudanças na cultura da empresa e no dia a dia das pessoas. Agora, o negócio em si, o impacto foi super positivo (E9).

5.4.5 Redução de Custos

A redução dos custos da empresa e reinvestimento do dinheiro apareceram como adaptações positivas ocasionadas pela pandemia. Com a redução dos custos, um dos entrevistados citou que foi possível investir em assessorias para a gestão, mostrando que mesmo em cenários desafiadores é possível investir na empresa e na melhoria do time.

Primeiro, a gente cancelou o escritório depois de um ano, e perceber que ninguém do nosso time queria voltar para o escritório. Segundo, a gente foi para o modelo 100% digital e a gente não pretende voltar. A gente usou esse dinheiro do escritório para contratar assessorias para gestão que a gente também não fazia. Então é essas são as duas grandes mudanças que tem assim, revolucionado a nossa empresa (E3).

[considerando as novas demandas e as adaptações que foram realizadas, o que vejo de positivo durante a pandemia é] Redução de custo (E4).

5.4.6 Ferramenta

Essa categoria apresenta as adequações realizadas nas ferramentas digitais da empresa. Além da necessidade de mudança de *softwares* capazes de atender as demandas do trabalho remoto, algumas funcionalidades da ferramenta oferecida pelas empresas deixaram de ser úteis ou precisaram ser adaptadas para o novo mercado de atuação.

Nós passamos a contratar pessoas não somente em Uberlândia, porque que antes era somente Uberlândia, não tinha vaga remota (...). Isso mudou o *software* que a gente utilizava para comunicação. A gente saiu do *Slack* e foi para o *BaseCamp* que é um *software* para comunicação remota... (E2)

Eu acho que mudou mais na estrutura tecnológica mesmo, porque, como eu falei, como a gente viu que nosso produto não funcionava para nada, a gente precisou fazer uma mudança ali no nosso produto. Meio que deixar ele de lado ali e ter que analisar como que a gente poderia pegar partes dessa tecnologia e aproveitar (E6).

5.4.7 Qualidade

Essa categoria, assim como a categoria “Reputação da Empresa” na seção 5.3.18, aborda a qualidade do serviço final. Como adaptações realizadas em razão da pandemia, o entrevistado citou que ao definir a segmentação do público foi possível focar na qualidade de entrega e melhorar a rentabilidade no negócio, mesmo sem aumentar o número de clientes.

A melhor qualidade de entrega trouxe para gente uma rentabilidade melhor, porque os clientes que valorizam isso são os clientes que pagam melhor. E também reduziu bastante a quantidade de demandas pequenas que consomem bastante, desgastam bastante, mas não trazem muito retorno (E7).

Dessa forma, foi possível constatar que as empresas precisaram se adaptar após a pandemia. As mudanças observadas estão relacionadas às sete categorias propostas:

Distanciamento Social, Clientes, Foco de Mercado, Cultura, Redução de Custos, Ferramenta e Qualidade.

5.5 O contexto de Uberlândia-MG e o modelo proposto por Muhos *et al.* (2017)

Ao fazer a análise cruzada dos casos estudados com base nas nove áreas temáticas de gestão desenvolvidas por Muhos *et al.* (2017) e apresentadas no Quadro 2, foi possível elaborar uma síntese sobre as experiências dos gestores utilizando as categorias apresentadas na seção 5.3. Os entrevistados foram questionados sobre os incidentes críticos positivos e negativos relacionados a cada um dos temas abordados. Dessa forma, foi possível compreender como o contexto de *startups* de serviço com base tecnológica em Uberlândia-MG se relaciona às nove áreas propostas por Muhos *et al.* (2017).

5.5.1 Objetivo Central do Negócio

As categorias abordadas como incidentes positivos em relação ao objetivo central do negócio foram: Foco de Mercado, Diversificação do Serviço, Foco no Cliente, Captação de Clientes, Tecnologia, Reputação da Empresa, Estruturação das áreas e Sócios.

É possível perceber que os gestores das empresas estudadas identificam os clientes como parte central para o foco dos negócios de serviços. Eles consideram ter um propósito claro, criar novos serviços ou produtos que atendam às necessidades reais do mercado, captar clientes para validação de sua proposta, ter ferramentas fluidas e intuitivas e entregar qualidade nos serviços prestados como pontos positivos. Todos esses exemplos estão relacionados à experiência dos clientes. Ademais, a importância da liderança e estruturação das áreas, com divisão das tarefas, também é citada como pontos positivos quando se trata do objetivo central do negócio.

Como incidentes negativos, as categorias abordadas foram Foco de Mercado, Diversificação do Serviço, Captação de Clientes e Sócios, repetindo os incidentes positivos. Também apareceram as categorias Escalabilidade, Gestão dos Objetivos e Conhecimento que não haviam sido citadas anteriormente.

Reforçando a importância dos clientes para o foco dos negócios, os entrevistados apontaram como incidentes negativos a falta de definição de segmentos de mercado para o produto ofertado pela empresa, a dificuldade para identificar as personas da empresa, a criação de um produto que não gerava valor ao mercado, carência na captação de clientes desde o início da empresa e o esforço empenhado para diversificar o serviço para que o negócio ganhe escala e não fique restrito a poucos clientes. Além disso, outros incidentes negativos citados foram o

esforço para ganhar escalabilidade como uma característica inerente à prestação de serviços; não realizar um *Business Plan* logo no início da empresa; não ter uma rede de relacionamentos para trocar ideias e compartilhar os conhecimentos. O pouco tempo disponível para dedicar à empresa, visto que os líderes dividiam o tempo com outros trabalhos, também foram observados.

5.5.2 Propriedade e Poder

Como incidentes positivos relacionados à propriedade e poder, as categorias que apareceram foram Estruturação das Áreas, Sócios, Experiência, Diversidade de Opiniões, Conhecimento e Equipe. Dessas categorias, apenas Equipe não foi citada também como incidente negativo.

A Estruturação das áreas foi citada como incidente positivo pois auxilia na velocidade da tomada de decisão, na definição de alçadas por área, estabelecendo qual liderança cuida de cada estrutura do negócio. Ainda dentro dessa categoria, a estrutura descentralizada também foi apontada como positiva, devido à liberdade que ela proporciona às lideranças. Da mesma forma, quando citada como incidente negativo, a falta de estruturação foi apontada como dificultador por centralizar a decisão em uma única pessoa, reduzindo a velocidade das decisões na empresa.

Ter sócios alinhados e com confiança mútua também foi apontado como incidente positivo. A dedicação exclusiva e presença dos sócios no negócio é importante na fase de crescimento, e foi citada como positivo nos casos em que os sócios eram presentes, e como negativo nos casos contrários. Com relação à Propriedade e Poder, a experiência da liderança também foi mencionada. Trazer pessoas maduras do mercado, com experiência em outras empresas, foram incidentes positivos apontados. Empresas que não tinham pessoas experientes no quadro de funcionários desde o início, ou com pouco conhecimento sobre o mercado de atuação, expuseram que treinar a equipe para se tornar apta à liderança demanda muito tempo.

Os casos estudados revelaram a necessidade de diversidade de opiniões dentro da empresa para que as decisões não fiquem enviesadas pelo proprietário. Assim, uma das empresas citou que deixou o cargo de CEO aberto e outra apontou como ponto positivo a entrada de novos sócios, que agregaram conhecimento ao negócio. O apoio do ecossistema de *startups* também foi apontado como incidente positivo, ao passo que a falta de investimento em consultorias para a liderança inexperiente foi apontada como negativo. Ainda como incidente positivo, ter uma equipe alinhada com o propósito da empresa também apareceu.

As categorias *Feedbacks* e Maturidade de Processos também apareceram nos incidentes negativos relacionados ao tema Propriedade e Poder. A falta de *feedbacks* entre a liderança foi

um incidente negativo apontado, que pode gerar afastamento e desalinhamento. Da mesma forma, a falta de maturidade dos processos pode levar à indefinição na tomada de decisões.

5.5.3 Estrutura Organizacional

As categorias que apareceram neste tema como incidentes positivos foram a Estruturação das áreas, Diversidade de Opiniões, Conhecimento, Equipe, Dimensionamento da Equipe, Experiência e Cultura. Como incidentes negativos as categorias abordadas foram a Estruturação das áreas, Dimensionamento da Equipe, Tecnologia, Experiência e Gestão dos Objetivos.

A categoria que mais apareceu foi a Estruturação das áreas. Como Incidente positivo, os entrevistados citaram que criar de fato a estrutura da organização, definindo o organograma e funções de cada área, possibilitou redução da dependência da equipe no proprietário, a execução com eficiência e a divisão das tarefas, descentralizando a tomada de decisão. Além disso, a estruturação promoveu a satisfação dos talentos, que passaram a enxergar a possibilidade de crescimento dentro da empresa. Uma importante observação de um dos estudos de caso foi identificar que não ter uma estrutura definida nos primeiros estágios da empresa tornou a estrutura mais horizontal, possibilitando crescimento acelerado. Após atingir esse crescimento, a definição das funções foi positiva.

Como incidentes negativos relacionados à categoria estão os efeitos inversos de falta de estrutura e funções bem definidas, centralização das decisões e dependência do proprietário. Além disso, a falta de *Business Plan* nos primeiros estágios da empresa foi identificada como negativa, assim como a saída de um dos sócios, que acabou impactando na estrutura dos negócios.

Outros incidentes considerados positivos foram a diversidade de opiniões, presente devido à liderança múltipla; mentorias, que auxiliaram na criação da estrutura da empresa; o trabalho colaborativo da equipe; o dimensionamento adequado da equipe; a experiência adquirida nas fases iniciais do negócio, que é valiosa durante todo o crescimento da empresa; e a cultura forte, conquistada através de alinhamento estratégico e foco em pessoas.

Com relação aos demais incidentes negativos relacionados à Estrutura Organizacional, foi possível identificar a escassez de pessoas para execução dos processos; falta de planejamento estratégico e alinhamento entre os sócios com relação às demandas a serem entregues e a inexperiência dos gestores. Além disso, uma das empresas pontuou que ter focado mais na criação do produto, deixando a estrutura da empresa em segundo plano, foi um obstáculo para o crescimento e desenvolvimento do negócio.

5.5.4 Sistemas de Tomada de Decisão

Relacionadas a esse tema, as categorias que apareceram como incidentes positivos foram Orientação a dados, Foco no Cliente, Metodologia Utilizada, Sócios e Conhecimento. As categorias que apareceram como incidentes negativos foram Abandonar Decisões, Conhecimento, Tecnologia, Reputação da Empresa, Orientação a dados, Experiência e Sócios.

A categoria Orientação a dados foi citada como incidente positivo, pois possibilita melhor fundamentação de hipóteses e compreensão dos dados, fazendo com que as empresas deixem de inferir a melhor decisão a ser tomada sem fundamentação nos dados. Por outro lado, um dos entrevistados citou a análise enviesada dos dados coletados como incidente negativo. Além disso, as empresas também apontaram que não ter um sistema de gestão desde o início e que o acompanhamento tardio dos dados foi negativo para o crescimento do negócio.

Na categoria Conhecimento, apareceram como incidentes positivos possuir uma rede de apoio, como outras *startups* e *players* do mercado; possuir mentores e investir em cursos e treinamentos; e a inspiração em modelos utilizados por grandes empresas, como a Amazon. Como negativo na mesma categoria, as empresas relataram a falta de apoio de pessoas sêniores, como consultores e mentores.

Como incidentes positivos na categoria Sócios foram apresentadas a tomada de decisão em conjunto entre os sócios, e em contraponto, a separação por áreas de atuação de quem toma a decisão final, entre os sócios. Isso demonstra que o alinhamento entre os sócios sobre o método a ser utilizado pode ser mais importante do que a forma como a divisão é realizada. Esse ponto fica mais claro quando observados os incidentes que aparecem como negativos na categoria: a falta de responsabilidade de alguns sócios e a divisão não igualitária da empresa.

Os demais incidentes positivos apontados foram: colocar o cliente no centro da tomada de decisão, para ser ouvido nos momentos necessários, entendendo qualitativamente suas necessidades; e a utilização de relatórios escritos e *decision logs* para facilitar a tomada de decisão.

A utilização de softwares, com a crença de que os problemas da empresa seriam resolvidos; a necessidade de supervisionar o serviço e não dar autonomia para a equipe tomar decisões; e a falta de experiência e capacidade para interpretação de dados foram apontadas como incidentes negativos. Ademais, a velocidade em abandonar decisões tomadas também foi mencionada. Duas das empresas entrevistadas não identificaram nenhum incidente negativo relacionado aos Sistemas de Tomada de Decisão.

5.5.5 Gerenciamento Estratégico

As categorias abordadas sobre esse tema como incidentes positivos foram: Gestão dos Objetivos, Metodologia Utilizada, Conhecimento, Reputação da Empresa e Recursos Financeiros. Como incidentes negativos apareceram as categorias Gestão dos Objetivos, Dimensionamento da Equipe, Foco de Mercado, Experiência e Orientação a dados.

A Gestão dos Objetivos foi a categoria que mais apareceu. Como incidentes positivos, os entrevistados indicaram a definição das metas e desdobramento para toda a equipe, e não apenas para a alta gestão, pontuando a importância da criação de metas claras na motivação. Outra forma identificada para motivar a equipe foi a criação de um sistema de pontuação, definido pelo entrevistado como *gameificação* das metas. O planejamento tático, e para o curto prazo, também foi indicado como positivo. Já como incidentes negativos, nessa categoria, foram designados a falta de gerenciamento estratégico e tático desde o início da empresa; e o foco na execução das atividades, fazendo com que o planejamento fosse deixado em segundo plano.

Outros incidentes positivos levantados pelos entrevistados foram: utilização da ferramenta OKR; investimento na formação da equipe para apoiar a estruturação dos processos da empresa; ter contato com o mercado para realizar *benchmarking* com outras empresas, captando novas percepções e necessidades do mercado; nos primeiros estágios não focar em ter lucro e sim no crescimento e geração de valor, para atração de novos investidores; e ter a constante supervisão e atuação do proprietário.

Como incidentes negativos foram apresentados: a necessidade de dimensionamento da equipe, evitando que o proprietário fique sobrecarregado e possibilitando que atividades operacionais sejam delegadas à equipe; foco na execução e não no planejamento, ocasionando falta de comunicação entre os sócios; falta de maturidade dos proprietários e competência para execução do planejamento estratégico a curto e longo prazo. A falta de gestão e planejamento do fluxo de caixa no início da empresa também foi apontada. Por fim, outro incidente negativo apresentado, referente à categoria Foco de Mercado, foi a decisão de internacionalizar a empresa em um momento inadequado.

5.5.6 Desenvolvimento e Entrega de Serviços

As categorias Foco no Cliente e Conhecimento foram citadas em incidentes positivos e negativos. Apenas como incidentes positivos, as categorias Metodologia Utilizada, Equipe, Reputação da Empresa e Cultura foram indicadas. Já as categorias Experiência, Tecnologia,

Orientação a dados, Escalabilidade e Dimensionamento da Equipe apareceram nos incidentes negativos relacionados a esta área temática.

Relacionados à categoria Foco no Cliente, os entrevistados frisaram a importância de ouvir o cliente desde o pré-venda até o pós-venda, para compreender suas necessidades e entregar a solução adequada. Para tal, o feedback constante e a proximidade com os clientes foram aspectos apresentados como positivos. A ausência de pesquisa de satisfação e pós-venda estruturados foram apontados como incidentes negativos para o crescimento do negócio.

Na categoria Conhecimento, os entrevistados apontaram como positivo o estudo de metodologias validadas, através da leitura de livros e artigos, referências do mercado e estudo de casos de outras empresas. A falta de investimento em treinamentos, consultorias e mentorias para a equipe foi identificada como incidente negativo, bem como a pouca maturidade e experiência da equipe e dos proprietários, na categoria Experiência.

Outros incidentes negativos abordados foram: bugs recorrentes da ferramenta; falta de padrão e processo no início da empresa; concentração dos esforços na construção do produto, relegando demais processos e setores fundamentais para o crescimento do negócio; tomar decisões enviesando os dados aos desejos dos proprietários; pouca escalabilidade do serviço; não dimensionar a equipe corretamente para conseguir fazer as entregas da empresa.

Já como incidentes positivos, os entrevistados destacaram: a utilização da Metodologia Ágil, facilitando a troca de experiências por ser muito utilizada atualmente, e facilmente adaptável a mudanças; não atrelar o negócio a metodologias ultrapassadas; fazer a divisão da carteira de clientes entre a liderança, para que cada líder acompanhe a jornada do cliente de forma completa; contratar pessoas menos qualificadas do mercado e fornecer os treinamentos necessários; ter uma equipe motivada; e por fim que a equipe esteja alinhada com a cultura da empresa, para que exista a construção de valor.

5.5.7 Marketing

As categorias de incidentes positivos relacionados a Marketing foram: Captação de clientes, Orientação a dados, Conhecimento, Backoffice e Dimensionamento da Equipe. As categorias de incidentes negativos citadas foram: Captação de Clientes, Foco de Mercado, Estruturação das áreas, Recursos Financeiros, Conhecimento, Experiência, Orientação a Dados e Dimensionamento da Equipe.

Na categoria Captação de clientes, os incidentes positivos observados foram indicação, em que uma empresa que utiliza o serviço e gosta acaba indicando para outras empresas; a prospecção ativa de novos clientes, também denominada de prospecção *outbound*; a

participação em feiras e eventos; a otimização dos mecanismos de buscas em sites, e qualificação do marketing digital; o contato direto e troca com clientes; e por fim, iniciar as atividades em um ambiente propício para a realização de vendas. Ademais, para a atração de novos talentos, os entrevistados também citaram o endomarketing. Como incidentes negativos, os entrevistados pontuaram a pouca atenção dada à construção do site da empresa e a ausência de blog para o mercado.

Na categoria Orientação a dados, o planejamento macro relacionado a Marketing, baseado em dados, foi apontado como incidente positivo, enquanto a validação muito rasa de hipóteses, buscando apenas justificar as decisões tomadas pelos sócios, foi destacada como incidente negativo. Já na categoria Conhecimento, estudar o tema foi identificado como positivo devido às constantes mudanças no mercado, ao passo que a falta de treinamento para a equipe foi pontuada como negativo.

Outra categoria apresentada nos incidentes positivos e negativos foi Dimensionamento da Equipe. Como positivo, os entrevistados identificaram a capacidade de possuir uma equipe interna, aumentando o alinhamento entre o mercado e o produto. Como incidente negativo, a escassez de pessoas foi citada tanto ligada à estrutura de marketing, quanto ao fato de ser dispensável, visto que a empresa não está captando novos clientes por falta de equipe na operação. Em um dos casos estudados, o entrevistado citou que em alguns momentos foi necessário retirar o sócio das atividades comerciais e de marketing para auxiliar na operação.

A terceirização de serviço de marketing também foi indicada como incidente positivo. Os entrevistados comentaram sobre a importância de identificar as atividades que fazem parte do *core business* da empresa, dedicando esforços para a melhoria destas atividades e contratando os outros serviços.

Ademais, foram apontados como incidentes negativos: criar a estrutura de marketing da empresa tardiamente; investir recursos financeiros em ações que não geraram resultado para a empresa; falta de experiência dos sócios na área e de especialistas no assunto na equipe; desalinhamento entre as ações de marketing e o produto; falta de definição do mercado de atuação, não concentrando esforços para captação do público específico.

5.5.8 Recursos Humanos

As categorias que foram abordadas pelos entrevistados como incidentes positivos nesse tema foram: Equipe, Grade de Benefícios, Estruturação das Áreas, Maturidade dos Processos, *Feedbacks*, Diversidade de Opiniões, Experiência, Dimensionamento da Equipe e Conhecimento. Como incidentes negativos, as categorias citadas foram Experiência,

Estruturação das Áreas, *Feedbacks*, Maturidade dos Processos, Tecnologia e Recursos Financeiros.

A atualização constante dos processos da empresa e a utilização de ferramentas próprias para a gestão dos recursos humanos foram indicadas como incidentes positivos na categoria Maturidade dos Processos. Como incidentes negativos, na mesma categoria foram apontados erros de contratação e no processo seletivo da empresa, assim como a falta de maturidade na gestão de pessoas.

A estruturação do setor de Recursos Humanos, através da criação de processos de recrutamento e seleção de talentos também foi apontada como incidente positivo, enquanto a despreocupação com os processos de contratação e subestimação de sua importância foram ligados a incidentes negativos na categoria Estruturação das Áreas. Na categoria *Feedbacks*, os pontos apresentados como positivos foram: a criação de processos de *feedbacks* mensais e a cobrança por parte da equipe, para que esse processo fosse estruturado. Como pontos negativos, identificou-se falta de objetivos claros por parte da empresa, ocasionando, consequentemente, em *feedbacks* que não eram claros.

Na categoria Equipe, os incidentes positivos apresentados foram: dar a oportunidade do primeiro emprego, despertando motivação na equipe; valorização das pessoas que acreditam no sonho da empresa, reduzindo a rotatividade de funcionários; proximidade entre a equipe; contratação de pessoas competentes, apesar da necessidade de maior investimento. Na categoria Dimensionamento da Equipe, a contratação de uma pessoa responsável pelo departamento pessoal da empresa foi considerada positiva.

Ademais, o desenvolvimento da equipe com cursos e treinamentos; a diversidade de opiniões dentro da equipe, com homens e mulheres na liderança da empresa; e as experiências passadas no processo de seleção e contratação de talentos também foram apontadas como incidentes positivos, assim como: a oferta de benefícios para os funcionários, incluindo flexibilidade de horários; modelo de trabalho híbrido; não aderência a códigos formais de vestimenta; e contratação pelo formato de pessoa jurídica possibilitando melhor remuneração dos funcionários.

Os incidentes negativos apresentados foram: falta de pessoas na equipe com experiência prévia em departamento de gestão de pessoas; equipe formada por pessoas mais novas, com pouca experiência e atuação no mercado; falta de experiência na condução de processos seletivos anteriores; dificuldade na contratação de pessoas experientes; falta de sistema para gerir toda a empresa e tornar os processos rastreáveis; necessidade de investimento alto para

contratação de pessoas experientes, o que muitas vezes não é possível em empresas pequenas iniciantes.

5.5.9 Gestão de Crescimento

Recursos Financeiros e Orientação a Dados foram as categorias que apareceram tanto em incidentes positivos quanto negativos nesta área temática proposta por Muhos *et al.* (2017). Dimensionamento da Equipe, Maturidade dos Processos, Estruturação das áreas, Tecnologia e *Backoffice* foram as categorias que apareceram como pontos positivos. Já Experiência, Captação de Clientes, Gestão dos Objetivos, Foco de Mercado, Foco no Cliente e Diversificação do Serviço foram levantadas como pontos negativos.

Em Recursos Financeiros, os entrevistados indicaram que a administração adequada dos investimentos captados; a manutenção de parte do faturamento da empresa como reserva em caixa; e o baixo custo de existência são incidentes positivos para o crescimento. Como contraponto, alguns dos estudos de caso indicaram que captar uma nova rodada de investimentos foi um ponto positivo, enquanto outro indicou que não necessitar de captação de recursos também é positivo. Nos incidentes negativos relacionados a tal categoria uma das empresas salientou que não captar investimentos limita o crescimento. Além disso, a falta de recursos e fluxo de caixa, e atitudes como injetar muito dinheiro no caixa da empresa e não investir no crescimento foram identificados como negativo.

Na categoria Orientação a dados, os incidentes positivos estabelecidos foram o registro de todas as transações da empresa, maior rastreabilidade dos gastos e controle rigoroso das despesas. Como ponto negativo, foi abordado o fato do *Business Plan* da empresa ser superestimado, fazendo com que a empresa acreditasse que geraria mais caixa do que o que de fato aconteceu.

Outros incidentes positivos abordados foram: o crescimento do time à medida em que a empresa cresce; aumento da equipe ligada às funções operacionais, aumentando a capacidade de realizar maior volume de serviço; mais maturidade dos processos, para que mesmo crescendo a empresa continue entregando boa experiência aos usuários; facilitar a utilização do produto, devido à complexidade inerente ao negócio; realizar melhorias no produto; incluir pesquisas de satisfação; criar processos mais claros e contratar softwares para auxiliar na gestão de dados financeiros e operacionalização; contratar empresas qualificadas para oferecer serviço de contabilidade; compreender que os sócios precisarão aprender tudo do zero.

Já os pontos negativos identificados foram: ausência de pessoas com experiência na área financeira; falta de inovação nas áreas relacionadas às finanças do negócio; não investir no

crescimento de vendas no início da empresa; falta de objetividade e planejamento para impulsionar o crescimento do negócio; não identificar um mercado ideal de atuação; ausência de *Product Market Fit* e criação de valor para o cliente; não diversificar os serviços, e não focar na criação de produtos para complementar a prestação de serviços sob demanda.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os estágios de crescimento de empresas do setor de serviços no contexto da cidade de Uberlândia-MG, segundo o modelo de Muhos *et al.* (2017)?** Desta forma, o objetivo geral da pesquisa foi identificar os estágios de crescimento de empresas do setor de serviços e compreender o desenvolvimento de negócios no contexto da cidade de Uberlândia-MG, segundo o modelo de Muhos *et al.* (2017).

O primeiro objetivo específico foi analisar como as experiências dos empreendedores de empresas de serviço em estágio inicial se relacionam com os estágios de crescimento propostos por Muhos *et al.* (2017). O segundo foi analisar se existem lacunas entre a realidade e o modelo proposto, e destacar os possíveis caminhos para futuros desenvolvimentos de modelos. O terceiro foi verificar se houve mudanças na estrutura do negócio e nas atividades práticas de empresas de serviço em estágio inicial ocasionadas pela pandemia. E por fim, identificar e descrever melhores práticas das empresas estudadas visando propor melhorias e auxiliar na tomada de decisão de outras organizações

O referencial teórico foi baseado nos conceitos de Estratégia e Modelo de Negócios; Estágios de Crescimento e Ciclo de Vida; Micro, Pequenas e Médias Empresas; e o Setor de Serviços no Brasil. O modelo conceitual da pesquisa foi desenvolvido, sendo escolhido como foco micro e pequenas empresas, no modelo de *startup* de base tecnológica, com sede da cidade de Uberlândia-MG em estágio inicial de crescimento.

A pesquisa conduzida teve abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com caráter descritivo, por meio de nove estudos de caso. Para a coleta de dados foram realizadas nove entrevistas estruturadas com fundadores das empresas estudadas e para análise foi utilizado o método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016).

O questionário utilizado na condução das entrevistas foi dividido em três partes, de A a C. Com a aplicação da parte A foi possível conhecer o histórico das empresas estudadas e alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa: Dos quatro estágios propostos por Muhos *et al.* (2017), duas empresas se autoavaliaram no Estágio 1, seis empresas no Estágio 2 e uma empresa no Estágio 3. Nenhuma das empresas entrevistadas se autoavaliou no Estágio 4.

Com a análise do conteúdo obtido através das entrevistas, na parte B do questionário, foi possível identificar 25 categorias referentes ao crescimento das *startups* de serviço com base tecnológica em Uberlândia – MG: Recursos Financeiros, Conhecimento, Sócios, Estruturação das Áreas, Captação de Clientes, Dimensionamento da equipe, Equipe, Foco no Cliente, Orientação a Dados, Experiência, Gestão dos objetivos, Foco de Mercado, Diversificação do

Serviço, Tecnologia, Diversidade de opiniões, Escalabilidade, Maturidade dos Processos, Reputação da Empresa, Metodologia Utilizada, *Backoffice*, *Feedbacks*, Relatórios Escritos, Grade de Benefícios, Abandonar decisões e Cultura. Dessa forma, foi possível atender o segundo objetivo específico da pesquisa.

Com a parte C do questionário foi possível identificar sete categorias referentes às mudanças causadas pela pandemia nos negócios: Distanciamento Social, Clientes, Foco de Mercado, Cultura, Redução de Custos, Ferramenta e Qualidade. Assim, o terceiro objetivo específico da pesquisa pôde ser alcançado.

Por fim, o quarto objetivo específico foi identificar e descrever melhores práticas das empresas estudadas visando propor melhorias e auxiliar na tomada de decisão de outras organizações. Com base no estudo de casos múltiplos, foi possível elaborar uma síntese sobre as experiências dos gestores sobre os incidentes críticos positivos e negativos relacionados às nove áreas propostas por Muhos *et al.* (2017): Objetivo Central do Negócio, Propriedade e Poder, Estrutura Organizacional, Sistemas de Tomada de Decisão, Gerenciamento Estratégico, Desenvolvimento e Entrega de Serviços, Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Crescimento.

Assim, o objetivo geral da pesquisa também foi atendido, tendo sido identificados e descritos os estágios de crescimento das empresas do setor de serviços da cidade de Uberlândia-MG que fizeram parte deste estudo. O estudo também traz a descrição do desenvolvimento de negócios de nove micro e pequenas empresas, no modelo de *startup* de base tecnológica, com sede da cidade de Uberlândia-MG e em estágio inicial de crescimento, seguindo as diretrizes propostas pelo modelo de Muhos *et al.* (2017).

Com o estudo realizado foi possível identificar que o modelo de crescimento de negócios proposto por Muhos *et al.* (2017) pode ser utilizado para avaliar o crescimento de *startups* de serviço localizadas na cidade de Uberlândia-MG. Assim, as empresas que possuem as mesmas características na região podem utilizar o modelo para avaliar seu estágio de crescimento e se preparar para os desafios que surgirão nos próximos estágios. Os gestores de empresas de outras regiões e com características diferentes também podem utilizar o modelo como base, levando em consideração que alguns dos pontos podem não ser totalmente aplicáveis a suas realidades.

Além disso, esta pesquisa apresenta resultados interessantes para a prática empresarial ao identificar 25 categorias referentes ao crescimento dessas empresas. Cada uma das categorias foi amplamente discutida ao longo do trabalho, e as principais contribuições dos entrevistados foram transcritas. Além disso, a pandemia de COVID-19 ainda é uma realidade presente no

mundo, e as empresas brasileiras precisam se adaptar às mudanças ocasionadas. Assim as sete categorias propostas neste estudo podem servir como apoio aos gestores de organizações com o perfil estudado.

Por se tratar de um estudo de casos múltiplos, a pesquisa apresenta limitações, visto que os resultados apresentados não podem ser generalizados, pois refletem apenas a realidade das organizações estudadas. Outro limitador refere-se à questão geográfica, em que as empresas estudadas refletem apenas os resultados de Uberlândia-MG e não podem ser extrapolados para todo o Brasil.

Conforme apresentado no Quadro 4, existem diferentes critérios de avaliação de micro e pequenas empresas, assim o critério de número de funcionários, que foi escolhido para a condução deste estudo, pode também trazer limitações, dado que o objeto de estudo são *startups*. Como este modelo de negócios é escalável, é característico que as empresas apresentem quadro de funcionários reduzido, podendo trazer distorções no entendimento de pequenas empresas em comparação ao critério de se considerar o faturamento anual. Ademais, por ser desenvolvida uma pesquisa qualitativa, a subjetividade é inerente à abordagem utilizada. Tanto o contato com as empresas como as entrevistas foram realizados a distância, utilizando ligações, mensagens e a plataforma Teams®, pois ao longo da pesquisa houve períodos em que a cidade de Uberlândia estava em isolamento em função da pandemia de COVID-19. Assim, a relação de confiança dos entrevistados pode ter sido comprometida.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização do questionário em empresas de serviço de modelos variados, e não apenas em *startups*, para verificar se novas categorias podem ser identificadas, ou se os resultados aqui encontrados podem ser generalizados para todo o setor de serviços. Além disso, traçar pesquisas comparativas em empresas tradicionais *versus* tecnológicas, empresas familiares e em outras regiões do país poderá agregar à literatura de micro e pequenas empresas do setor de serviços no Brasil e auxiliar na compreensão do cenário de forma mais ampla.

REFERÊNCIAS

ABOR, J.; QUARTEY, P. Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, v. 39, n. 39, p. 218–228, 2010.

ABSTARTUPS. **Mas afinal, o que são startups?** 2021. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/definicao-startups/#:~:text=Startup%20%C3%A9%20uma%20empresa%20que,usa%20tecnologia%20como%20ferramenta%20principal.>>. Acesso em: 16 maio 2021.

ALVES, T. R.; DUARTE, J. C. A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. **Caderno PAIC FAE**, v. 17, n. 1, p. 117–130, 2016. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/index>

ARTIFON, R. L.; CASSOL, A.; CUNHA, J. A. C.; BONETT, A. Orientação Empreendedora e a Capacidade de Inovação de Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 74-93, 2020.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. *Long Range Planning*, V.43, p. 156-171, 2010. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>>.

BARDAZZI, G. The role of start-up companies in creating job opportunities. **Studies in Surface Science and Catalysis**, v. 179, p. 499–510, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-64337-7.00025-2>

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATTISTI, A. L. E.; QUANDT, C. O. A Influência da Inovatividade e do financiamento sobre o resultado em Web Startups brasileiras. **P2P Inovação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 43–69, 2018. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.21721/p2p.2018v5n1.p43-69>

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Vozes, 2017.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. BookBaby, 2012.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1496188>>.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>>.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.

DAVENPORT, T. H. Competing on Analytics. **Harvard Business Review**, p. 12, 2006. Disponível em: <http://hbr.org/product/competing-on-analytics/an/R0601H-PDF-ENG>

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. São Paulo: Empreende, 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: Proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saude Publica**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389–394, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2011000200020>

GAIBRAITH, J. The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, v. 3, n. 1, p. 70–79, 1982.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e Tecnicas de Pesquisa Social*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** 2016. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 16 maio 2021.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic**. 4. ed.: John Wiley & Sons Ltd, 2016. v. 15

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123–136, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

HECKATHORN, D. D.; CAMERON, C. J. Network sampling: From snowball and multiplicity to respondent-driven sampling. **Annual review of sociology**, v. 43, p. 101–119, 2017. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053556>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Pesquisa Mensal de Serviços* - Dezembro 2020, 2020. Disponível em <

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2020_dez.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Estimativas de população enviadas ao TCU*, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 31 out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Pesquisa Anual de Serviços*. Rio de Janeiro, p. 1–8, 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7150>>. Acesso em: 31 out. 2021.

KORYAK, O. *et al.* Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 1, p. 89–105, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>

KUTSCHER, R. E.; MARK, J. A. The service-producing sector: some common perceptions reviewed. **Monthly labor review**, v. 106, n. 4, p. 21–24, 1983.

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 2, p. 53–59, 1991.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. de C. P. G. Pequenas e médias empresas : contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. *RaUnP*, v. Ano IV, n. 1, p. 67–83, 2012.

LONGHI, F. **A história da revolução das startups**. 2011. Disponível em: <https://imasters.com.br/carreira-dev/a-historia-da-revolucao-das-startups>. Acesso em: 16 maio 2021.

LOVELOCK, C.; PATTERSON, P. **Services marketing**. Pearson Australia, 2015.

MILES, I. Patterns of innovation in service industries. **IBM SYSTEMS JOURNAL**, v. 47, n. 1, p. 115–128, 2008.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, v. 23, n. 4, p. 1161–1183, 1980.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, p. 726–735, 2005.

MUHOS, M. *et al.* Business growth models: review of past 60 years. *International Journal of Management and Enterprise Development*, v. 8, n. 3, p. 296, 2010.

MUHOS, M. *et al.* Early stages of service business-review and synthesis. *International Journal of Management and Enterprise Development*, v. 16, n. 3, p. 151–173, 2017.

MUHOS, M. *et al.* Early stages of technology-intensive companies in California. *International Journal of Innovation and Learning*, v. 19, n. 3, p. 244–271, 2016.

MUHOS, M. *et al.* Early stages of technology-intensive companies in Thailand and Finland. *International Journal of Economics and Business Research*, v. 7, n. 2, p. 177–197, 2014.

MUHOS, M. Review of business growth models: Methodology and the assumption of determinism. *International Journal of Management and Enterprise Development*, v. 14, n. 4, p. 288–306, 2015.

NASCIMENTO, F. P. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NASSIF, V. M. J.; ROSSETTO, D. E.; INÁCIO JÚNIOR, E. Respostas Empreendedoras de Enfrentamento a Eventos Catastróficos e Situações de Crise. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. i–xxi, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.2010>

NEUENDORF, K. A. *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Corwin, 2001.

NIEMAN, G.; PRETORIUS, M. *Managing growth: A guide for entrepreneurs*. [S.l.]: Juta and Company Ltd, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RATTEN, V. Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 747–761, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **THE LEAN STARTUP**. New York: Crown Business, 2011.

RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Org.). *Qualitative research practice: A guide for social science*

students and researchers. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2013.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3, p. 45–52, 1987.

SEBRAE. As Pequenas Empresas do Simples Nacional. *Biblioteca do SEBRAE*, p. 1–636, 2011.

SEBRAE. DataSebrae, 2020a. Painel de Empresas. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em: 15 fev. e 2021.

SEBRAE. O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição Resultados por segmento econômico. p. 1–18, 2020b.

SEBRAE. *Perfil dos Pequenos Negócios*. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/#1>>. Acesso em: 19 jul. 2020c.

SINGH, A.; ORSIOLLI, T. A. E.; SEGATTO, A. P. Ecoempreendedores e os estágios do ciclo de vida do empreendimento: Um estudo de multicasos nos negócios ambientais. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, v. 21, n. 3, p. 522–539, 2019.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>>.

THOMAS, D. R. E. Strategy is Different in Service Businesses. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 4, p. 158–165, 1978.

THOMPSON, S. K. **Sampling**. 2. ed. New York: Wiley, 2002.

VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para Startups no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, p. 148–161, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.13059/racef.v7i1.251>>.

YIN, R. K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Qualitative Research from Start to Finish*. 2.ed. New York, London: The Guilford Press, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>>.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE SERVIÇO

Este é um convite para participar como entrevistado em um estudo sobre desenvolvimento de negócios.

O objetivo do estudo é esclarecer as prioridades de gerenciamento durante os estágios iniciais de crescimento das novas empresas baseadas em serviços brasileiras. Este estudo procura esclarecer os incidentes críticos relacionados à gestão. A coleta de dados deste estudo é implementada como parte da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, linha de Pesquisa em Gestão Empresarial. A professora orientadora responsável pelo estudo é:

Professora Doutora Verônica Angélica Freitas de Paula
veronica@ufu.br

Esta entrevista é uma ótima oportunidade para aprender sobre o desenvolvimento de negócios no contexto brasileiro. Cada entrevista leva no máximo 60 minutos e será gravada para fins de pesquisa. As perguntas são apresentadas nas páginas seguintes. Esperamos que você as leia antes da entrevista real. A identidade das empresas participantes permanecerá confidencial ao longo dos processos de pesquisa e publicação.

A mestrande que conduzirá as entrevistas entrará em contato com você em breve. Você é muito bem-vindo a participar.

Com agradecimentos,

Atenciosamente,

Laura de Amorim Lana Dib
tel +55 34 99167-4065
e-mail: lauraldib@yahoo.com.br

Parte A

Informações Básicas:

Nome da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo do entrevistado na empresa: _____

Experiência de trabalho na empresa: _____ anos _____ meses

O entrevistado é o fundador ou um dos fundadores da empresa: ☐ Sim ☐ Não

Ano de fundação: _____

Atual número de empregados:

Medida	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de Empregados										
Vendas Totais (R\$)										

O crescimento

A1 - Descreva sua história desde a ideia de negócio até a fundação da empresa.

A2 - Descreva história de crescimento da empresa começando da fundação até hoje.

Autoavaliação do estágio atual de crescimento

A3 - Leia as descrições a seguir dos estágios iniciais de crescimento e selecione qual deles melhor descreve o estágio atual da sua empresa.

<i>Estágio 1: Iniciante – Crescimento através da exploração de mercado e da comercialização de serviço(s) ☐</i>	
As empresas iniciantes baseadas em serviço são focadas no desenvolvimento e fornecimento de serviços e na construção da identidade de mercado para sobreviverem. A tomada de decisões depende do proprietário, visto que gerentes-proprietários lideram um pequeno grupo de funcionários. A estrutura é informal, simples e centrada no proprietário. Os sistemas formais de tomada de decisão e os procedimentos são praticamente inexistentes. Novos negócios focam em atrair os primeiros clientes, e o desenvolvimento e entrega de serviços inovadores é trabalho de todos. Todos estão envolvidos em tudo em uma pequena empresa iniciante. Neste ponto, o(s) gerente(s)-proprietário(s) não têm tempo para o planejamento estratégico. Em termos de	Etapa iniciada, ano: _____
	Etapa finalizada, ano: _____

crescimento, a empresa passa pelos desafios para atender às demandas de caixa e ao fluxo de caixa que se equilibra, com o apoio dos primeiros clientes	
Estágio 2: Decolagem – Crescimento através da aceitação de mercado ☐	
Como a aceitação no mercado leva os negócios baseados em serviços a um crescimento rápido e a mudanças constantes, o foco principal está no gerenciamento de crescimento. O(s) gerente(s)-proprietário(s) mantém o controle, mas delegam responsabilidades para uma pequena equipe de gerenciamento. A estrutura da empresa é formalizada gradualmente através da especialização de tarefas. A empresa muda rapidamente de sistemas básicos de tomada de decisão para sistemas escalonáveis que são compatíveis com os negócios em crescimento. A empresa fornece e dimensiona serviços com eficiência para atender à crescente demanda do mercado conforme o número de setores, atividades e tipos de clientes aumentam rapidamente. Da perspectiva do empregado, a hierarquia e a redução do envolvimento coincidem com oportunidades de carreira aceleradas. O planejamento estratégico é focado em manter o crescimento contínuo. Em termos de crescimento, a aceitação de mercado leva ao crescimento rápido e ao fluxo de caixa positivo; o fluxo de caixa e/ou débito é usado para financiar o crescimento.	Etapa iniciada, ano: _____
	Etapa finalizada, ano: _____
Estágio 3: Maturidade de Recursos – Crescimento através da rentabilidade e renovação ☐	
Por causa da saturação de mercado e aumento da competição, o foco do negócio baseado em serviços muda para melhorar a rentabilidade e a eficiência formalizando regras, procedimentos e controles financeiros. O(s) gerente(s)-proprietário(s) originais e a equipe de gerenciamento são frequentemente apoiadas por executivos profissionais. Uma estrutura formal, com papéis e responsabilidades definidos é introduzida. As estratégias, regras e políticas da empresa tornam-se escritas e suportadas por extensos sistemas operacionais. A empresa adota uma abordagem organizacional para melhorar a eficiência e a eficácia dos funcionários. Para evitar estagnação, são necessários novos métodos de inovação, assim como novos conhecimentos e ideias de mercado para manter a atual posição de mercado, para renovar a posição no mercado e/ou expandir para novos mercados. O gerenciamento estratégico é formalizado e suportado por recursos financeiros. O crescimento do fluxo de caixa começa diminuir em um mercado altamente competitivo e saturado.	Etapa iniciada, ano: _____
	Etapa finalizada, ano: _____
Estágio 4: Diversificação – Crescimento através da diversificação ☐	
Para ganhar novo impulso, o negócio baseado em serviço foca na geração de novos serviços, áreas e/ou locais de negócios, e no desenvolvimento de uma cultura uniforme de negócio. O(s) gerente(s)-proprietário(s) são frequentemente apoiadas ou substituídos por líderes profissionais com experiência corporativa. Uma estrutura organizacional sofisticada com funções e processos formalizados é introduzida. Estratégias, regras e políticas são desenvolvidas, codificadas e comunicadas por mecanismos analíticos. A cultura inovadora permite implementar estratégias diversificadas do mercado de serviços. Simultaneamente, uma imagem corporativa uniforme é mantida em diversos mercados por meio de marketing profissional. Trajetória de carreiras e treinamento/contratação padronizados são utilizados para construir “a abordagem empresarial” e a cultura. O desenvolvimento e implementação da estratégia são rotineiros na sede corporativa. A dinâmica de crescimento é recuperada, e o crescimento do fluxo de caixa acelera.	Etapa iniciada, ano: _____
	Etapa finalizada, ano: _____

Parte B

Descrição de incidentes¹ positivos relacionados ao crescimento

B4 - Descreva o que aconteceu de positivo durante os primeiros estágios de desenvolvimento do seu negócio:

- a) Incidentes positivos enfrentados no Estágio 1 - Crescimento através da exploração de mercado e da comercialização de serviço(s)
- b) Incidentes positivos enfrentados no Estágio 2 - Crescimento através da aceitação de mercado
- c) Incidentes positivos enfrentados no Estágio 3 - Crescimento através da rentabilidade e renovação
- d) Incidentes positivos enfrentados no Estágio 4 - Crescimento através da diversificação

B5 - Descreva o que aconteceu de positivo durante os primeiros estágios de desenvolvimento do seu negócio relacionado à:

- a) Objetivo central do negócio
- b) Propriedade e poder
- c) Estrutura organizacional
- d) Sistemas de tomada de decisão
- e) Gerenciamento estratégico
- f) Desenvolvimento e entrega de serviços
- g) Marketing
- h) Recursos humanos
- i) Gestão de crescimento

¹ Incidente crítico é um comportamento extremo, excepcionalmente eficaz (incidente positivo) ou ineficaz (incidente negativo) no que diz respeito ao alcance dos objetivos gerais do negócio.

Descrição de incidentes² negativos relacionados ao crescimento

B6 - Descreva o que aconteceu de negativo durante os primeiros estágios de desenvolvimento do seu negócio:

- a) Incidentes negativos enfrentados no Estágio 1 - Crescimento através da exploração de mercado e da comercialização de serviço(s)
- b) Incidentes negativos enfrentados no Estágio 2 - Crescimento através da aceitação de mercado
- c) Incidentes negativos enfrentados no Estágio 3 - Crescimento através da rentabilidade e renovação
- d) Incidentes negativos enfrentados no Estágio 4 - Crescimento através da diversificação

B7 - Descreva o que aconteceu de negativo durante os primeiros estágios de desenvolvimento do seu negócio relacionado à:

- a) Objetivo central do negócio
- b) Propriedade e poder
- c) Estrutura organizacional
- d) Sistemas de tomada de decisão
- e) Gerenciamento estratégico
- f) Desenvolvimento e entrega de serviços
- g) Marketing
- h) Recursos humanos
- i) Gestão de crescimento

² Incidente crítico é um comportamento extremo, excepcionalmente eficaz (incidente positivo) ou ineficaz (incidente negativo) no que diz respeito ao alcance dos objetivos gerais do negócio.

Parte C

Descrição das mudanças sentidas na pandemia do COVID-19

C8 – Comente as adaptações e mudanças realizadas no negócio devido à pandemia;

C9 – No seu negócio, considerando as novas demandas e adaptações realizadas, descreva o que aconteceu de positivo durante o período de pandemia;

C10 - No seu negócio, considerando as novas demandas e adaptações realizadas, descreva o que aconteceu de negativo durante o período de pandemia;

C11 - Quais as novas práticas adotadas durante a pandemia e que serão mantidas pela organização? Quais não serão e porquê?

Conclusão

C12 – Muito obrigado pelo seu tempo investido nessa entrevista. Essa entrevista como um todo trouxe à sua mente algo útil para os seus negócios diários? Você gostaria de comentar mais alguma coisa?