

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

**DIOGO BATISTA DOS SANTOS**

**STARTUPS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A STARTUP PRA QUE RUMO -  
MANAUS - AM.**

MANAUS

2018

**DIOGO BATISTA DOS SANTOS**

**STARTUPS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A STARTUP PRA QUE RUMO -  
MANAUS - AM.**

Trabalho apresentado à banca examinadora da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), como requisito para a obtenção de nota na disciplina, Trabalho de Conclusão de Curso II (TCC II), sob a orientação da Professora Mestre Paula Cristina Pereira Rodrigues Chaves.

MANAUS

2018

**STARTUPS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A STARTUP PRA QUE RUMO -  
MANAUS - AM.**

**DIOGO BATISTA DOS SANTOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO SUBMETIDO AO CORPO  
DOCENTE DO CURSO DE TURISMO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
AMAZONAS UEA, PARA OBTENÇÃO DE NOTA NA DISCIPLINA DE TRABALHO DE  
CONCLUSÃO DE CURSO II.

---

Prof. Mestre Paula Cristina Rodrigues (ORIENTADORA)

---

Prof. Mestre Jocilene Gomes (EXAMINADORA)

---

Prof. Mestre José Carlos de Lima (EXAMINADOR)

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por me dar força, disciplina e coragem para encarar esse desafio. À professora Paula Cristina por toda a paciência, ajuda e conhecimentos transmitidos. À minha mãe que me ajudou em todo o percurso. Aos meus chefes que deram, tempo, compreensão e amizade. Aos meus amigos que me deram apoio e acreditaram na realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa feita a partir do estudo de caso de startup Pra Que Rumo com o objetivo de descrever o desenvolvimento de uma startup no turismo desde a ideia até o seu ponto atual, apontando suas vantagens, desvantagens e necessidades no mercado. Através de documentos da empresa, pesquisa em internet e uma entrevista semiestruturada foi possível descrever os objetivos citados anteriormente. Além de identificar as fases de crescimento da startup, os resultados demonstram dificuldades de desenvolvimento devido ao estado atual do segmento de turismo em que a empresa está inserida. Elencando as vantagens e desvantagens, pode-se identificar quais eram as necessidades da empresa, sendo que entre elas, a que possivelmente mais se destaca é a baixa qualificação de mão de obra no setor, prejudicando o desempenho da empresa no que diz respeito a captação monetária. Tendo este quesito em evidência, foi proposto como solução, o investimento nestes prestadores de serviço em cursos de capacitação que podem melhorar suas técnicas empreendedoras, além de desenvolver uma relação mais próxima entre os profissionais do setor de turismo de aventura e ecoturismo com as universidades de turismo que podem oferecer pessoas qualificadas para o trabalho de desenvolvimento do próprio setor que em concordância com a pesquisa, encontra-se em estado de declínio. Também foram apontados como demandas necessárias o maior número de profissionais na área de tecnologia e investimentos para o fomento de mais atividades no setor. Além de maior qualidade nos serviços oferecidos e maior qualificação em gestão de negócios para os empresários na região.

**Palavras-chave:** startup, desenvolvimento, vantagens, desvantagens e necessidades.

## ABSTRACT

This work is a result of a search made by a case of Pra Que Rumo startup with the goal to describe the development of a startup in the tourism, since the idea until the current point. Through documents of the company, an internet search and a half structured interview was possible describe the goals cited previously. Besides identifying the phases of the startup growth, the results demonstrated development difficulties due the current stage of the tourism sector where the company is inserted. Listing the advantages and disadvantages, could identifying which was the necessities of the company, however, the one that stands out most is the low qualification of people in the sector, impairing the company performance when we talk about monetary uptake. Having that question in evidence, was purpose a solution, an investment on this service providers with training courses that could make better the entrepreneurs technique. Beside to developed closer relationship between the professional that work with nature tourism with the tourism universities who can offer qualified people for the work to develop the own sector that in agreement with the search, is in a state of decline. Also pointed out as necessary demand a bigger number of professional in the area of technology and investment for the development of more activities in the sector. Besides a better quality in the services offered and a bigger qualification business management for entrepreneurs in the region.

**Key words:** startup, development, advantage, disadvantage and necessities.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Ciclo de feedback.....	26
<b>FIGURA 2:</b> Estágios de investimento de risco.....	29
<b>FIGURA 4:</b> Página inicial do site da Pra Que Rumo.....	37
<b>FIGURA 5:</b> página da Pra Que Rumo no Facebook.....	37
<b>FIGURA 6:</b> Conta da Pra Que Rumo no Instagram.....	38
<b>FIGURA 3:</b> CANVAS da Pra Que Rumo usado no plano de negócio da empresa.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS

GEM – Global Entrepreneurship Monitor.....	15
EUA – Estados Unidos Da América.....	15
TTE – Taxa Total De Empreendedores.....	16
TEA – Taxa Inicial De Empreendedores.....	16
CEO – Chief Executive Officer.....	37
CAPMG – Cadastro De Agentes Públicos Do Estado e Dos Municípios De Minas Gerais.....	40
SEBRAE – Serviço Brasileiro De Apoio à Micro e Pequenas Empresas.....	42
CNPJ – Cadastro Nacional De Pessoa Jurídica.....	43
SUFRAMA – Superintendência Da Zonas Franca De Manaus.....	44
CRM – Costumer Relationship Management.....	49

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> - Características e traços do perfil empreendedor.....	11
<b>QUADRO 2</b> - Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil – 2016.....	15
<b>QUADRO 3</b> - Informações da empresa.....	43
<b>QUADRO 4</b> - Análise SWOT Pra Que Rumo.....	45
<b>QUADRO 5</b> - Vantagens e desvantagens de uma startup no turismo.....	49
<b>QUADRO 6</b> - Necessidades de uma startup no turismo.....	54

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1 INTRODUÇÃO AO EMPREENDEDORISMO</b> .....	10
1.1 PROCESSO HISTÓRICO, CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	10
1.2 PERFIL EMPREENDEDOR .....	12
1.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	14
1.5 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO .....	17
1.6 O ANTIGO E O NOVO EMPREENDEDOR .....	20
1.7 O PAPEL DAS UNIVERSIDADES NO EMPREENDEDORISMO .....	23
<b>2 STARTUP</b> .....	25
2.1 INVESTIDOR ANJO.....	27
2.2 AS INCUBADORAS E ACELERADORAS .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
3.1 QUANTO AO MÉTODO.....	34
3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	34
3.3 FORMA DE ABORDAGEM.....	34
3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS .....	35
3.5 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA.....	35
3.6 AMOSTRA .....	35
3.7 SUJEITO.....	36
3.8 INSTRUMENTOS DA PESQUISA .....	36
3.9 ANÁLISES DE DADOS.....	36
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	37
4.1 APRESENTAÇÃO DA PRA QUE RUMO .....	37
4.2 HISTÓRIA DA PRA QUE RUMO .....	39
4.3 PLANEJANDO O NEGÓCIO.....	45

4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SE ABRIR UMA STRATUP NO TURISMO .....	47
4.5 AS NECESSIDADES EXISTENTE NO AMBIENTE DE STARTUP .....	51
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO .</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE B- FORMULÁRIO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA .....</b>	<b>65</b>

## INTRODUÇÃO

O termo Startup se popularizou no Brasil a partir dos anos 2000 e começou a crescer no Amazonas em 2013. É um conceito muito novo, mas que vem crescendo rápido por conta da proposta de modelo de negócio que propõe crescimento rápido e escalável com auxílio da tecnologia para tal. Esse é um processo que acontece com o auxílio das incubadoras e aceleradoras que aceleram o processo de desenvolvimento dessas empresas. Conectando estas, a possíveis investidores e fornecendo os conhecimentos e contatos necessários para seu rápido crescimento.

Este é um processo que já vem se desenvolvendo no Brasil e no Amazonas onde esse ecossistema de startups e aceleradoras está começando a crescer. Desta maneira o trabalho discute justamente o processo de desenvolvimento da Pra Que Rumo, uma startup que trabalha no mercado de turismo de natureza com a venda online de atividades de aventura e ecoturismo conectando prestadores de serviços aos adeptos dessas atividades.

Acredita-se que descrever o processo de desenvolvimento desta startup, é importante para o que se tenha entendimento a respeito de como esse modelo de negócio se comporta no contexto do mercado do turismo, mais especificamente no mercado local. Para desta maneira apontar semelhanças e diferenças entre teoria e prática, além de vantagens e desvantagens desse modelo de negócio e por fim suas necessidades para o seu desenvolvimento. Assumindo que esse pode ser um processo que se repete de forma parecida com outras startups que trabalham ou pretendem trabalhar neste contexto do turismo, a documentação destes processos se faz necessária.

A motivação para esta pesquisa partiu de uma inquietação que buscava sanar dúvidas a respeito do processo de desenvolvimento da startup Pra Que Rumo desde a concepção da ideia, até o seu momento atual. Sua escolha foi baseada na relação que a empresa tem com o turismo, que por sua vez, tem características que acabam refletindo no modelo de negócio da startup Pra Que Rumo, como poderá ser visto no desenvolvimento deste trabalho.

O objetivo principal deste trabalho é de investigar o processo de desenvolvimento da startup Pra Que Rumo. Para seguir com esta investigação se fez necessário levantar histórico da empresa desde sua criação, até o presente momento.

Averiguar as vantagens e desvantagens no turismo e verificar quais as necessidades existentes para o desenvolvimento de um startup do turismo.

Para a execução deste objetivos foi necessário uma pesquisa feita na empresa onde foram fornecidos documentos da mesma, além de pesquisa na internet, mapeando os meios de comunicação que a empresa utiliza com seus clientes, além da sua plataforma online onde comercializa suas atividades de turismo. Também foi feita uma entrevista com o proprietário da empresa para que fornecesse mais detalhes a respeito da história da Pra Que Rumo, dos seus métodos, vantagens, desvantagens e necessidades no mercado. Optou-se pelo método de pesquisa indutivo, usando a pesquisa descritiva, onde a forma de abordagem é qualitativa. Os procedimentos técnicos foram a coleta de dados da empresa, na internet e por meio da entrevista. O universo da pesquisa são as 31 startups aceleradas pela Fabriq aceleradora. Sua amostra é intencional não probabilística, representada pela startup Pra Que Rumo. O sujeito é o atual proprietário, Tayke Monteiro. Por fim a análise de dados segue os critérios dos objetivos deste trabalho, já citados anteriormente.

O primeiro capítulo deste trabalho contextualiza o empreendedorismo, falando da sua história e conceitos, além de falar também sobre o perfil do empreendedor. Aborda também a relação entre empreendedorismo e inovação, também fazendo uma relação entre o empreendedor do século XX e o do século XIX, finalizando com o papel das universidades no empreendedorismo. Tem como principais teóricos, Dornellas, Fillion, David, Schumpeter, Smith, Drucker, Agostini, Hagen, McClland, Carland, Migueles, Hirschman, Libeinstain, Kizner, Rosenberg, Nelson e Winter, Cardoso e Rusconi.

O segundo capítulo já traz os conceitos de startups, bem como os de investidos anjo que é fundamental para o crescimento desse modelo de negócio e as definições e o papel das incubadoras e aceleradoras. Seus principais teóricos são, Gitahy, Hermanson, Ries, Spina, Wiltbank e Boeker, Silva, Hill e Power, Dornellas, Schoar, Ferrão, Lite, Cajueiro, Lynn, cohen Cavalcante e Gomes.

O terceiro e último capítulo apresenta os resultados da pesquisa, falando da história da empresa e apontando suas vantagens e desvantagens, assim como suas necessidades. Uma breve apresentação da empresa, seguida pela história descrita em entrevista pelo proprietário, o planejamento de negócio da Pra Que Rumo, as vantagens e desvantagens desse modelo de negócio, finalizando com as

necessidades para o desenvolvimento da mesma no cenário atual. Seus teóricos são, Agostini, Millher e Bound, Dornellas, Hill e Power, Ansoff & McDonnell e Ries.

Ainda como resultados, pode-se definir os estágios de investimentos da Pra Que Rumo, além das vantagens e desvantagens do modelo de negócio de startup no turismo, assim como suas necessidades.

## 1 INTRODUÇÃO AO EMPREENDEDORISMO

O ponto central de discussão nesta pesquisa é o estudo do desenvolvimento de uma startup Manauara voltada para o Turismo. Mas antes mesmo de falar sobre a própria empresa ou os conceitos e bases que fundamentam este modelo de negócio, é importante destacar primeiramente as definições de empreendedorismo e sua história que nortearam, não somente, as pessoas que se apropriam deste modelo, como também todo e qualquer empreendedor.

### 1.1 PROCESSO HISTÓRICO, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Dornellas (2008) afirma que o primeiro exemplo de empreendedorismo é o caso de Marco Polo, explorador do século XIII, que tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente. Ele explica que Marco Polo assumiu um contrato com um cliente que possuía dinheiro para vender as suas mercadorias. Conforme o autor, isso demonstra duas situações, de um lado o comportamento empreendedor, assumindo todos os riscos do negócio e de outro o investidor

Na idade média o empreendedor era uma pessoa que assumia projetos de produção financiados pelo governo sem assumir muitos riscos.

“Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país” (DORNELLAS, 2008, P. 14).

O século XVII já apresenta o início da discussão entre as diferenças do empreendedor e do capitalista, onde o primeiro é visto como aquele que assume os riscos e o segundo é somente aquele que fornece o capital.

Foi nesse século que Cantillon começou a desenvolver suas teorias a respeito deste assunto. Já no século XVIII já existia a clara diferença entre o empreendedor e o capitalista. Isto se devia muito por conta da revolução industrial que acontecia no mundo e as recentes pesquisas na da eletricidade e da química. Os séculos XIX e XX são a época em que o empreendedor foi comumente confundido com o administrador ou gerente, sendo definidos apenas como aqueles que organizam a empresa, pagam

os empregados, planejam e controlam as ações da organização em que trabalham, assim afirma Dornellas (2008, p. 14-15).

De acordo com David (2004, p. 30), empreendedor é uma palavra que foi incorporada à língua portuguesa que deriva do latim *emprehendere*, o que corresponde em português o mesmo que empreender. O termo “intrepeneursip” de origem inglesa, tem como tradução para o português: ‘empreendedorismo’, ‘empreendimento’ e ‘espírito empreendedor’ (LEITE, 2002; DRUCKER, 1987).

Segundo David (2004), os primeiros desenvolvedores do conceito de empreendedorismo foram Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say. Eles acreditavam que empreendedores eram pessoas que assumiam um alto risco sem garantia de ganhos. Segundo Filion (1999, p. 3), para Cantillon “Os empreendedores compravam matéria prima – geralmente um produto agrícola -, por certo preço, com o objetivo de processá-la e revendê-la por um preço ainda não definido”, por isso, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com a intenção de obter lucros assumindo o risco de faturamento incerto.

Adam Smith (1937 apud SILVA e FARIA, 2006 p. 3), economista do século XVIII define o empreendedor da seguinte forma “Um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor”.

Já Jean-Baptiste Say foi um economista do século XIX que logo depois de Cantillon e Adam Smith formularem seus primeiros conceitos acerca do empreendedor, fez segundo Filion (1999) uma distinção dos empreendedores e dos capitalistas, também diferenciando os lucros de cada um. Desta forma ele associou os empreendedores à inovação se referindo a eles como os agentes da mudança. Say foi o primeiro a descrever essas definições e criou os alicerces dos estudos do empreendedorismo, por isso, é considerado o pai do empreendedorismo, assim afirma Filion (1999).

Joseph Schumpeter, economista da primeira metade do século XX, é um dos principais nomes do estudo do empreendedorismo moderno trazendo um novo conceito que foge do empreendedor organizador de negócios e foca no empreendedor inovador, (FILION, 1999). Schumpeter (1934) afirma que o empreendedor é o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico, para ele o empreendedor é “o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa” (1934 apud AGOSTINE et. al, 2004, p.93).

Segundo Drucker (1974), traz em suas definições sobre o empreendedorismo a importância da mudança e da inovação “o trabalho específico de empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje se transformarem em um negócio diferente no futuro”.

Segundo Shapiro (1975 apud AGOSTINI et al, 2004, p. 93), existe um consenso a respeito de quase todos os conceitos de empreendedor em que as seguintes características são observadas, “tomada de iniciativa; organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contas práticas; aceitação do risco de fracasso; entendimento de que o principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo. Além disso, conforme o que foi apresentado, os autores do século XX começam a inserir a inovação como ferramenta para acompanhar as mudanças de mercado e se manterem competitivos.

## 1.2 PERFIL EMPREENDEDOR

O caderno da Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Gerencial de 2004, escrito por Júlio César Agostini, Rosângela M. Angonese e Roseli T. Bogoni, fornece uma lista de características e traços que geralmente se encaixam no perfil do empreendedor.

*Quadro 2 - Características e traços do perfil empreendedor*

<b>Características</b>	<b>Traços</b>
Confiança	Confiança, independência, individualidade e otimismo.
Orientação para tarefa/resultados	Necessidade de realização, orientação para o lucro, persistência, perseverança e determinação; trabalhador que dirige com energia e iniciativa
Coragem para assumir riscos	Habilidade em assumir riscos, gosto por desafios
Liderança	Comportamento de líder; dá-se bem com os outros, aberto a sugestões e críticas
Originalidade	Inovação, criatividade, flexibilidade

	(Mente aberta), desembaraço, versatilidade, instrumentação e informação
Orientação para o futuro	Previsão, percepção e intuição

*Fonte: Agostini et al (2006)*

Carland et al (1992) discorre que o empreendedorismo ou o empreendedor é constituído por cinco fatores que são, a necessidade de realização, criatividade, propensão à inovação e ao risco, e à postura estratégica.

Existem duas linhas de pensamento acerca do surgimento dos empreendedores. A Primeira linha de pensamento define que o indivíduo nasce predisposto com as características necessárias de um empreendedor.

“Aqueles que acreditam que os empreendedores “nascem feitos”, que enfatizam o papel da hereditariedade e da educação da primeira infância e apresentam o argumento de que várias combinações de traços de caráter ou de padrões de criação, ambos vistos como relativamente imutáveis, tendem a predispor certos indivíduos ao empreendedorismo, enquanto afastam outros desse mesmo caminho” (AGOSTINI et al, 2006, p. 96).

A segunda linha de pensamento defende que os empreendedores podem ser desenvolvidos a partir da mudança do comportamento, ou seja, que o indivíduo pode ser ensinado ou condicionado a florescer as características empreendedoras citadas anteriormente

“Empreendedores podem ser desenvolvidos, que enfatizam a exequibilidade de uma mudança deliberada e que os empreendedores podem ser desenvolvidos por meio da consolidação ou da modificação dos padrões de comportamento individual ou de traços psicológicos, alguns dos quais considerados universais” (AGOSTINI et al, 2004, p. 96).

Partindo para uma abordagem sociológica, Agostini et al (2004) explicam a existência do que eles mesmos chamam de “subgrupos”, que são responsáveis pelo comportamento social do empreendedor, norteados suas crenças e valores. Ou seja, Agostini diz que o empreendedor acaba sendo um produto das suas relações e do ambiente em que vive.

“Para os especialistas que adotam essa abordagem, os subgrupos moldam as atitudes, os incentivos e o contexto institucional dentro do qual o empreendedorismo opera por meio de suas normas e valores, prêmios e sanções, processo de socialização e sistemas de apoio. Assim buscam demonstrar as relações complexas, entre a cultura e a personalidade, entre as normas de amplitude social e os padrões de comportamento individual e grupal e entre a estrutura social e os parâmetros de atividades aceitáveis” (AGOSTINI et al, 2004, p.99).

Agostini et al (2004) também apresenta “as variáveis socioculturais mais citadas na literatura como indutoras do desenvolvimento do empreendedorismo”, que são: experiência de marginalização; sistema social que permite mobilidade; sistema cultural, que confere status, prestígio às atividades relacionadas com negócios; sistema religioso, que estimula o trabalho árduo e a realização pessoal; sistema cultural, que valoriza o trabalho manual; família ou subgrupos que proporcionam redes de apoio.

Hagen (1963) faz um contraponto dizendo que, o que na verdade funciona como fator motivacional para o desenvolvimento empreendedor é a “perda de respeito” a determinado subgrupo, não mais seguindo as normas anteriormente estabelecidas partindo assim para um ponto de inovação.

Seguindo para a abordagem econômica relacionada ao comportamento, McClelland (1969) reforça a importância das oportunidades que o mercado precisa fornecer para o desenvolvimento empreendedor.

Agostini et al (2004) também fornece uma lista dos fatores estruturais que facilitam o desenvolvimento do empreendedorismo. São eles: existência de recursos humanos ou naturais ociosos ou utilizados de forma insuficiente, disponibilidade de capital de risco, existência de assistência técnica (instituições de ensino, serviços de extensão, serviços de informações e etc, acesso ao crédito (formal ou informal), existência de infraestrutura (transporte, comunicações, entre outros), incentivos fiscais e monetários, existência de mercado interno ou acesso facilitado à exportação e relativa estabilidade política.

#### 1.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Segundo o site<sup>1</sup> do Governo Federal do Brasil, o empreendedorismo se popularizou no país a partir de 1990. Esse movimento ganhou ainda mais força com

---

<sup>1</sup>Disponível em: <[www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)> acesso no dia 14/04/2018

a entrada em vigor da Lei Geral de Micro e Pequena Empresa no ano de 2007 e da Lei de Microempreendedor individual em 2008.

O crescente movimento de franquias no país pode ser considerado um exemplo de desenvolvimento do empreendedorismo nacional. A Associação Brasileira de Franchising afirma que em 2007 havia mais de 1.200 redes de franquias construídas no país o que correspondia a R\$ 46 bilhões de faturamento consolidado do setor, Dornelas (2008, p. 12-13).

Além disso, segundo o autor, um fato importante foi quando a GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2002 revelou o resultado dos países que possuíam melhor relação entre habitantes que começavam um negócio e a população total do país, colocando o Brasil como um dos países que apresentava resultados no ranking mundial.

O autor Migueles (2007) chama a atenção para situações, onde reforça uma diferença entre a forma como o empreendedor é visto no Brasil e nos EUA. Nos Estados Unidos, o empreendedor é visto com respeito, admiração e sempre associado ao sucesso e geração de empregos. Já no Brasil o mesmo é visto de forma negativa, ganancioso, individualista e visando o lucro acima de tudo e de todos, sendo mal visto pela população e pelas pessoas que ele emprega.

Outro fator interessante abordado pelo autor é a relatividade nos dados fornecidos pela GEM 2002 a respeito da atividade empreendedora no país que é predominantemente por necessidade e não por oportunidade, sendo que essa é uma informação pouco explicativa a respeito da atividade no Brasil, faltando parâmetros que possam apresentar de formas mais clara os motivos desse resultado. Assim explica Migueles:

“[...] as necessidades são socialmente construídas, refletindo valores e aspirações que só fazem sentido em contextos determinados. Isso quer dizer que o conceito de necessidade na Índia e no Japão é bastante diferente daquele utilizado no Brasil, o que torna pouco explicativa a comparação entre as diferentes taxas nacionais de empreendedorismo por necessidade e oportunidade” (MIGUELES, 2007, p. 86).

Outros dados importantes que Migueles (2007) aponta a partir dos dados da pesquisa da GEM de 2002 são o predomínio de empresas familiares no país, representando mais de 50% dos empreendimentos, ligados em sua maioria com

---

setores econômicos tradicionais como comércio e serviços. Os homens também são maioria no universo empreendedor nacional, mas as mulheres tem porcentagem expressiva na participação desse setor com representatividade de 42% superando a média mundial de 39,9%. A faixa etária do empreendedores brasileiros é de 25 a 34 anos com uma escolaridade entre cinco a 11 anos de estudo.

Uma pesquisa mais atualizada do ano de 2016 do Sebrae ainda em parceria com a GEM, revelou que o Brasil em 2015 assumiu o oitavo lugar no ranking de 31 países com o desenvolvimento econômico impulsionado pela eficiência e inovação. Segundo a pesquisa a taxa total de empreendedores brasileiros apresentou um percentual de 36% no ano de 2016, valor menor em comparação com o ano de 2015 com 39,3%. A taxa de empreendedores iniciais, composta por empreendedores nascentes e novos foi de 19,6%, também inferior ao ano de 2015 com 21,0%. Concluindo que a cada 100 brasileiros, 20 estavam envolvidos com atividades empreendedoras em estágio inicial no ano de 2016.

*Quadro 2 - Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil - 2016*

<b>Estágio</b>	<b>Taxas</b>	<b>Estimativas</b>
Iniciais	19,6	26.191.876
Nascentes	6,2	8.350.471
Novos	14,0	18.793.132
Estabelecidos	16,9	22.674.916
Total de empreendedores	36,0	48.239.058

*Fonte: GEM Brasil 2016*

Apesar da ligeira queda da TTE, taxa total de empreendedores, e da TEA, taxa de empreendedores inicial, de 2015 para 2016, o estudo da GEM 2016 demonstra uma evolução do empreendedorismo no período 2002-2016. A pesquisa afirma que houve um aumento na TTE, principalmente do período de 2005-2010 pulando de 21% para 32%, lembrando que em 2015 esse percentual foi de 39%.

A taxa de empreendedorismo em estágio estabelecido, ou TEE é um dos pilares econômicos das nações. Tendo em vista que o Brasil neste período passava por uma crise econômica, sua TTE era ainda assim a segunda maior já registrada

desde 2002. O que demonstra a consolidação do empreendedorismo como alternativa de emprego formal, GEM (2016, p. 27).

Se comparado com o ano de 2015, o ano de 2016 apresentou uma ligeira melhora no quesito de empreendedorismo por oportunidade. Enquanto que em 2015 o empreendedorismo por necessidade registrava o percentual de 56,5%, no ano de 2016 esse valor subiu para 57,4%. Desta maneira a cada 100 empreendedores, 57 empreendem por oportunidade, GEM (2016).

Já a taxa de empreendedores nascentes diminuiu no ano de 2016, registrando 25%, enquanto que em 2015 esse valor era de 36%. Já o empreendedorismo por necessidade também apresentou um aumento de 4% no período 2015-2016, indo de 46% para 50%.

A pesquisa GEM (2016) afirma que após 2012 mesmo com a retração da economia nacional, o empreendedorismo continuou a crescer devido aos novos empreendedores por necessidade. Apesar de ter sido evidenciado o crescimento do empreendedorismo por oportunidade, os números de empreendedores por necessidade aumentaram, e isso é devido a atual crise econômica que o Brasil vem enfrentando, que tem diminuído drasticamente a oferta de empregos no país.

## 1.5 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Segundo o Dicionário Aurélio (2016) Inovação é “Ato ou efeito de inovar; introduzir novidades em; renovar; inventar; criar”. Desta forma a princípio entende-se que o ato de inovar não se limita a fazer ou formular algo inédito, também pode ser uma reformulação de algo que já existe. O próprio empreendedorismo se renovou no decorrer dos anos desde as suas primeiras definições.

Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação:

- Introdução de Novos produtos;
- Introdução de novos métodos de produção;
- Abertura de novos mercados;
- Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
- Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Apesar da filosofia Schumpeteriana salientar a capacidade disruptiva do empreendedor, criando um novo caminho, estratégias e métodos que criam novos

negócios, existe também, uma característica muito importante que é a competência para criar redes, que se comunicam e interagem produzindo novas tecnologias e serviços.

O autor Hirschman (1958 *apud* Vela, Wilkinson e Amâncio) relata como apesar da característica individualista do empreendedor, este muitas vezes se vê na posição de intermediador, promovendo a cooperação para o desenvolvimento econômico.

“A habilidade empreendedora inclui, também, a capacidade de operacionalizar acordos entre todas as partes interessadas, tais como o inventor do processo, os parceiros, o capitalista, os fornecedores de peças e serviços, os distribuidores, [...] de garantir a cooperação de agências governamentais [...], de manter relações bem sucedidas com os trabalhadores e o público”. (HIRSCHMAN, 1958, p. 17)

Outros autores defendem a posição de que o empreendedor incorpora o papel de agente intermediador que conecta terceiros para uma determinada tarefa. Barth (1996) analisa que a habilidade de romper barreiras e fazer intercâmbio entre diferentes esferas está na essência do comportamento empreendedor.

Nelson e Winter (1982 *apud* Freitas, 2010) afirmam que existem dois topos de inovação: a inovação que é produzida e a inovação que passa a ser utilizada e difundida. Desta maneira se uma empresa incorpora uma nova técnica ou tecnologia, ela realizou a atividade de inovar.

Rosenberg (1994) destaca que a decisão de inovar geralmente ocorre sob grande incerteza, ou seja, é muito difícil ter uma leitura 100% correta do futuro do mercado. É claro que isso sempre acaba dependendo do setor e do produto em questão, mas ainda assim a incerteza sempre se faz presente.

Com relação as atividades de inovação e ao que elas podem resultar, o Manual de Oslo diz o seguinte:

“As atividades de inovação podem conduzir tanto ao desenvolvimento e à implementação de inovações no curto prazo como a melhorias na capacidade de inovação na empresa. A empresa aprende com o desenvolvimento e a implementação de inovações, com a conquista de insumos valiosos a partir das interações e da atividade de marketing, e com a melhoria de sua capacidade inovadora através de mudanças organizacionais” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 50-51).

Leibenstein (1968) afirma que o empreendedor é capaz de identificar as brechas e vazios e quando em posição vantajosa, se aproveita dessas oportunidades. Dessa maneira, o empreendedor é capaz de associar e complementar as peças necessárias para o processo produtivo.

Em contraponto a Schumpeter e sua defesa ao empreendedorismo instável, Kizner (1982) discorre sobre um empreendedor bem mais estável, procurando na verdade identificar mercados que à primeira vista estão desconexos, mas que oferecem um oportunidade única de reformulação e desenvolvimento dos mesmos, não se limitando a otimização do processo e criação de novos serviços, mas a identificação de deficiências que antes não eram notadas, ou a reorganização de preços que ao chegar no cliente final poderiam estar bem mais baratos.

A definição de Kizner sobre o empreendedor é o de ator de desenvolvimento, dotado da capacidade de enxergar lacunas que podem ser complementadas e exploradas até se esvaírem por conta da prática massiva de determinado serviço que inicialmente é visto como oportunidade de lucro, mas com o decorrer do tempo e a grande concorrência, acaba deixando de ser tão lucrativo.

Considerando a inovação como estratégia competitiva, para Drucker (2002) a base da estratégia para a inovação é o descarte planejado de tudo que é obsoleto, para dar espaço ao novo. Desta maneira a inovação vira uma ferramenta para a competitividade se tornando uma das maneiras mais eficiente para eliminar a concorrência.

Barbiere (2003) diz que a inovação é feita a partir do trabalho em grupo transformando ideias em produtos, serviços em processos com diferentes atividades sendo executadas por pessoas diferentes, jamais poderá ser resultado do trabalho de uma única pessoa.

O manual de Oslo (2005, p. 22) Afirma que “A inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde e educação”. A obra também enfatiza a importância da inovação para o setor público, mas com a ressalva de que pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados pelo mercado.

Ainda segundo o Manual de Oslo (2005) Joseph Schumpeter foi um grande influenciador das teorias da inovação. Seu argumento era de que o processo de desenvolvimento econômico se dava pela substituição das velhas tecnologias pelas novas, esse processo era denominado por ele de “destruição criadora”.

Tigre (2006), concorda com Schumpeter ao afirmar que as inovações radicais acontecem quando a trajetória vigente é rompida e um novo trajeto tecnológico é criado. Isso geralmente ocorre por conta de atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Segundo Bessant e Tidd (2009) não é difícil perceber a importância da inovação para um negócio, considerando que está é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa. Não é apenas uma palavra usada na missão e nos objetivos de um empreendimento, mas algo a ser sempre exercitado para garantir a competitividade no mercado.

Drucker (2016) afirma que a inovação é a principal ferramenta do empreendedor, sendo o instrumento que causa a mudança, abrindo portas para novas oportunidades de negócio. Ela é a força motriz do desenvolvimento.

Drucker possui uma definição bem coerente com o que vem acontecendo na última década com o aparecimento de novos modelos de negócio que reformulam o comportamento do mercado global e obriga o mesmo a se reinventar para acompanhar as novas tendências. A exemplo disto, o que se vê são empresas voltadas para o desenvolvimento de energia renovável, ou a reorganização de negócios tradicionais como a hotelaria e os meios de transporte que se apresentam de forma inovadores. Para efeito de exemplificação, cita-se empresas como a Tesla<sup>2</sup> Motors, Uber<sup>3</sup> e Airbnb<sup>4</sup>.

## 1.6 O ANTIGO E O NOVO EMPREENDEDOR

É importante destacar o ambiente em que se desenvolveu o papel do empreendedor na história para entender como ocorreram as mudanças de perspectiva a respeito deste indivíduo. Dessa maneira inicia-se essa discussão, ressaltando a função do empreendedor no período conhecido como capitalismo monopolista. Hobsbawn (1988) define 1870 e 1914 como os dois momentos em que ocorre o

---

<sup>2</sup> Tesla Motors é uma empresa automotiva e de armazenamento de energia, que desenvolve, produz e vende automóveis elétricos de alto desempenho.

<sup>3</sup> Uber é uma empresa multinacional prestadora de serviços eletrônicos na área de transporte privado urbano, através de um aplicativo mobile.

<sup>4</sup> Airbnb é um serviço online comunitário para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de hospedagem.

avanço da economia capitalista em escala mundial, além da ordem social que ele representava, legitimando-o, seja em razão social, tecnológica ou progressista.

“A partir de tais momentos, registra-se o surgimento de importantes mudanças: (a) o surgimento das grandes empresas; (b) a tendência à monopolização associada à concentração de capital a partir de oligopólios, em que o grande capitalista tende a suplantar ou reduzir à dependência os pequenos e médios capitalistas; (c) políticas econômicas de caráter deliberadamente protecionista; (d) projeção imperialista (impulso colonial que promoveu a partilha do mundo); (e) advento da democracia liberal; e (f) aumento das rivalidades internacionais” (Falcon & Moura, 1989 *apud* COSTA, BARROS e CARVALHO, p.187).

Cardoso (1964) relata que com a burocratização das relações econômicas, a complexidade do mercado e as condições para obtenção de lucro, obrigaram a reformulação das funções empresariais. Eles não mais desempenham suas funções apenas quando criam empresas ou novas combinações de negócios. Agora, era de fundamental importância que eles fossem capazes de manter a continuidade da organização para ter êxito.

Com a reformulação do capital as grandes empresas começaram a monopolizar os meios de produção, buscando o aumento da sua oferta sem competição. Desta maneira Tragtemberg (2005, p. 19) explica que mediante a “concentração de produção em grandes unidades, as inovações predominam a tal ponto que o chamado ‘talento empresarial’ tornou-se obsoleto, não havendo mais espaço para capitalistas individuais”.

De acordo com Rusconi (1992) essas características aparecerão com mais força após a primeira guerra mundial, mas foi a partir da crise de 1929 que elas ficaram ainda mais presentes como funções do empreendedor com o processo de concentração das grandes empresas e a sistemática intervenção do estado na economia.

Schumpeter por sua vez, percebeu que o empreendedor não mais era o indivíduo, o realizador do desenvolvimento econômico capitalista, mas sim as grandes empresas.

“O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista” (Schumpeter, 1961/1942, p. 105).

Tendo em vista esse contexto do empreendedor do século XX que teve sua atribuição substituída por outra com o intuito de atender as necessidades do mercado. Destaca-se agora o empreendedor atual que nada mais é que o resgate do mesmo ainda no início do capitalismo em que sua principal contribuição para o desenvolvimento humano era a sua capacidade de inovar.

O empreendedor do século XXI que resgata as funções exercidas pelo mesmo um século atrás, também se deve a certos eventos que obrigaram o capitalismo moderno a se reformular. Segundo Costa, Barros e Carvalho (2011) o primeiro ponto a se destacar que fundamenta o paradigma econômico e político do capitalismo no século XXI é o Neoliberalismo. A partir da década de 1970 um diagnóstico econômico previa a estagnação da economia devido ao excesso de regulamentações. Foi em 1980 com o Conselho de Washington, elaborado pelos principais países liderando a economia mundial que foi redefinido o papel do estado na economia criando políticas para o desenvolvimento econômico.

“Este consiste em um conjunto de políticas e processos que caracteriza o capitalismo nos dias de hoje e expressa o fim de um ciclo longo expansivo com base nas grandes corporações internacionais, apoiadas em sistema financeiro em expansão e no Estado de bem-estar social que promovia: (a) investimentos produtivos; (b) fortalecimento da demanda interna de consumo; (c) papel regulador dos Estados; e (d) proteção das respectivas economias” (SADER, 2008 Apud COSTA, BARROS E CARVALHO, p. 189).

Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 189) Argumentam que “O resgate do empreendedor, no entanto, não acontece de forma literal. Algumas alterações e releituras ocorreram em função do mundo atual ser, contextualmente, bastante diferente do mundo do final do século XIX”. Uma grande mudança é a figura do empreendedor que deixa de ser rara e se torna comum tendo em vista a cultura que o neoliberalismo prega, exigindo que todos se apresentem como empreendedores, assim afirmam Costa, Barros e Carvalho (2011)

Uma segunda mudança foi quando o sistema econômico definiu que as relações econômicas não mais deveriam ser orientadas por um pequeno grupo de poucos homens de negócio empreendedores. O que se precisava era de uma nova ética de empresarial de trabalho.

“Um conjunto de valores e normas que seja compartilhado dentro de uma sociedade, a partir do qual quem trabalha seja levado a pensar e a sentir a sua atividade como uma empresa particular e como o principal motivo da sua vida” (López-Ruiz, 2007, p. 30).

Essa nova ética de trabalho estabelece, entre outras coisas, uma relação mais próxima entre o empreendedor e a empresa onde as características que anteriormente eram associadas somente ao empreendedor, agora devem fazer parte do próprio negócio. Lupkin e Dess (1996) destacam cinco dimensões que não se referem ao indivíduo, mas ao empreendimento, reforçando a ideia de que a empresa deve possuir as habilidades que antes eram atribuídas apenas ao empreendedor. São elas autonomia, capacidade de inovação, capacidade de assumir riscos, capacidade de agir pro ativamente e competitividade agressiva.

Desta maneira, pode-se concluir que o novo empreendedor do século XXI é assim como no século XIX o fator determinante de mudança e inovação nas relações econômicas. Mas com o fim do capitalismo monopolista do século XX e um mercado muito mais competitivo, o empreendedor moderno assume uma posição bem mais agressiva de mercado, mas orientado por valores e normas compartilhados pela sociedade, portanto, em conjunto com outros empreendedores, define as relações de mercado.

## 1.7 O PAPEL DAS UNIVERSIDADES NO EMPREENDEDORISMO

Outro ponto importante da história que constrói um pouco do empreendedor moderno é o estudo de caso das universidades. O Atual modelo de universidades nasceu, na verdade, da imaginação de um diplomata alemão chamado Wilhelm von Humboldt, fundador da Universidade de Berlim, seu objetivo era retirar a liderança intelectual dos franceses e passar para os alemães. Em 1870, sessenta anos depois, a ideia de Humboldt atravessou o oceano atlântico e foi implementada nas universidades dos Estados Unidos logo após a Guerra da Secessão onde o modelo vigente de universidades estava morrendo. Após a primeira guerra mundial, os Estados Unidos que tinha em 1870, metade dos alunos universitários de 1830, mesmo com uma população três vezes maior, já estava na liderança mundial de erudição e pesquisa assim como a Alemanha um século antes, Drucker (2016, p. 30-31)

Logo depois da Segunda guerra mundial houve a criação das Universidades privadas como a Pace University, Farleigh- Dickinson e o Instituto de Tecnologia de Nova York. Estas são escolas que não se diferenciam tanto das universidades tradicionais em termos de currículo. Mas são escolas que foram planejadas com o intuito de atender o novo mercado, construindo um novo setor de crescimento na educação norte-americana nos últimos trinta anos.

“[...] indivíduos em meio de suas carreiras, em vez de jovens recém-saídos da escola secundária; estudantes das cidades grandes viajando diariamente para universidade a qualquer hora do dia e da noite, em vez de estudantes morando nos campi universitários, com dedicação plena aos estudos, cinco dias por semana, das nove às cinco; e estudantes com formações bem diversas, e deveras bem heterogêneas, em vez dos alunos típicos da tradição universitária norte-americana [...]” (DRUCKER 2016, p. 31).

O que se percebe é que no decorrer do século XX, até o presente momento, houve uma sistematização de um comportamento latente do indivíduo que se propaga como teoria e por fim se sistematiza para se desenvolver e promover o crescimento econômico. Ou seja, o empreendedorismo é uma característica social que pode ser aprendida de forma sistêmica e massiva. Drucker explica que a base do empreendedorismo são seus conceitos e teorias, não mais a intuição.

“Contudo qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedora. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição” (DRUCKER, 2016. P. 34).

## 2 STARTUP

Segundo Gitahy (2011), foi a partir de 1990 que o termo “startup” começou a se popularizar no meio do empreendedorismo, com a chamada bolha da internet ou bolha das empresas ponto com (.com), iniciadas nos Estados Unidos, devido à forte alta de ações das empresas de tecnologia da informação e comunicação. Mas foi somente a partir de 1999 até 2001 que o termo se popularizou no Brasil.

A partir dessa popularização, iniciou-se uma difusão do conceito de startup. Hermanson (2011), define este modelo de negócio como empresas de pequeno porte, recém criadas, voltadas para a pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, onde os custos de manutenção são baixos e oferecem a possibilidades de ganhos rápidos. Além disso, o autor ainda ressalta que uma startup não precisa estar relacionada diretamente a tecnologia, que esta relação se deu devido o termo ter se originado por meio das fortes ações tecnológicas como foi a bolha da internet nos Estados Unidos. O autor ainda acrescenta, que além das características já apresentadas é necessário estar em fase de constituição. Entretanto, os custos na área de tecnologia são mais baixos, e também por isso, a maioria dessas empresas se desenvolve nesse setor.

Gitahy (2011), argumenta assim como Hermanson (2011) que o modelo de negócio de startup é voltado para empresas embrionárias, em fase de construção de seus projetos, fortemente atrelada a pesquisa e desenvolvimento de ideias, mas ele acrescenta que este é um modelo que deve ser repetível e escalável. Ou seja, deve ser validado para que possa se reproduzir em qualquer situação ou lugar e para qualquer pessoa, sem que sofra alterações, além de ter o seu crescimento aumentando constantemente e sempre muito à frente dos seus custos.

Longhi (2011), argumenta que as startups geralmente se desenvolvem no ambiente acadêmico e tem um rápido crescimento já em sua fase inicial por conta dos investimentos característicos desse modelo.

“Startup são pequenas empresas 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” (LONGHI, 2011, p.1).

O conceito de startup também pode ser bem definido das seguintes maneiras, segundo Ries (2011, p.13) “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza [...] Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza”.

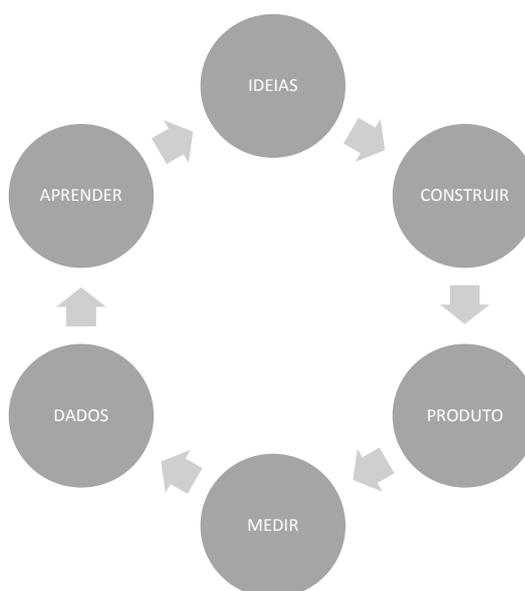
Ainda segundo o mesmo autor, essas empresas são feitas para aprender e desenvolver negócios sustentáveis, validando cientificamente com experimentos que permitem ao empreendedor testar cada elemento da sua visão. Além disso, a atividade fundamental de um startup é transformar ideias em produtos, medindo como seus clientes reagem.

Ries (2011, p.17), aponta que “desenvolver uma startup é um exercício de desenvolver uma instituição, portanto, envolve necessariamente administração”. Desta maneira Kawasaki (2011, p. 20), defini que uma startup tem um número ilimitado de metas, sendo que algumas se destacam como pontos de referência para nortear a empresa, delimitando o progresso da empresa. Desta maneira, existem sete pontos os quais toda empresa deve se concentrar, que segundo o autor são “gerar especificações completas do projeto, concluir um protótipo, levantar capital, levar aos consumidores uma versão que possa ser testada, levar aos consumidores uma versão final e equilibrar receita e despesa”.

Ries (2011), argumenta em seu modelo de startup enxuta que esse tipo de empresa tem como vantagem a capacidade de aprender enquanto executa suas ações, sem criar planos complexos e com várias hipóteses. Construir-medir-aprender, é o que ele chama de ciclo de feedback que permite tomar a melhor decisão baseada na experiência e dados coletados.

“O método da startup enxuta [...] é projetado para você aprender a dirigir uma start up. Em vez de projetar planos complexos, baseados em inúmeras hipóteses, você pode fazer ajustes constante por meio do ‘volante’, que é o ciclo de feedback construir-medir-aprender. Por meio desse processo de condução podemos aprender quando e se é o momento de fazermos uma curva chamada pivô ou se devemos preservar em nosso caminho atual” (RIES, 2011, p. 22).

Figura 1 - Ciclo de feedback



Fonte: Ries (2011, p.57)

Para que essas startups possam se desenvolver e criar métodos eficientes de crescimento é preciso destacar o papel dos investidores e dos ambientes que proporcionam o crescimento rápido dessas empresas que são as incubadoras e aceleradoras. Plerantoni (2011, p.1) afirma que “os investidores são parceiros naturais dos empreendedores porque dão suporte ao crescimento das empresas e oferecem conhecimento de negócios, práticas de gestão e cultura de planejamento”. Além disso as aceleradoras e incubadoras, dois assuntos que serão abordados com mais profundidade posteriormente, são o vetor que conecta esses dois indivíduos para benefício mútuo.

## 2.1 INVESTIDOR ANJO

O ambiente de startups usa muitos termos da língua inglesa por se tratar de um modelo que teve seu início nos Estados Unidos, como vimos acima, um deles é o Angel, ou anjo em português. O investidor anjo segundo Dornellas (2008, p. 165) “é o capitalista de risco que possui dinheiro e busca alternativas para obter melhor rentabilidade para esse dinheiro”. O autor ainda argumenta que o investidor anjo é um indivíduo que preenche as necessidades de um mercado que se encontra em fase de crescimento, possibilitando a alocação de recursos e de conhecimento gerencial.

Segundo Spina (2012) os investidores anjos investem em empresas em seu estágio inicial, beneficiando-as não somente com recursos financeiros, mas com suas experiências, conhecimentos e rede de relacionamentos. Estes são em geral ex-empresendedores, Morrissette (2007).

Segundo Wiltbank e Boeker (2007), 85% dos anjos tem pelo menos 3 anos de experiência empreendedora, com uma média de 14,5 anos por anjo. Este é um ciclo virtuoso onde os empreendedores bem sucedidos passam a desempenhar o papel de investidores de novos empreendimentos.

Anjos são versáteis com relação a escolha das áreas de atuação profissional, onde preferem ser norteados pelos segmentos onde possuem experiência profissional (MCKASKILL, 2009). Segundo Shols (2017), os setores que mais atraíram investidores anjos no ano de 2016 nos Estados Unidos foram Software, com 25% do total, saúde com 20%, e varejo com 14%.

Os investidores anjos em algumas vezes não estão necessariamente pensando apenas em retorno financeiro. Wetzel (1897) afirma que a satisfação pessoal de participar ativamente de uma jovem startup já é um fator motivacional para o investimento. Esses investidores tem variadas motivações, Hill e Power (2002) argumentam que estas podem ser altruístas, ajudando startups que possuem algum impacto social positivo, criando empregos, energia sustentável, qualidade de vida, desenvolvimento social, assim como podem ser hedonistas dando ao investidor a chance de mostrar a sua investida de sucesso como troféu para o mundo.

Segundo Silva (2017, p. 26) “É crescente ao redor do mundo a onda de associações de investimento anjo, que são grandes polos de networking para que anjos tenham acesso uns aos outros e às oportunidades que carregam. A Anjos do Brasil (2017), associação brasileira, oferece congressos, debates, treinamentos artigos e mais materiais acerca do ambiente de startups com a intenção de desenvolver ainda mais esse ambiente gerando sempre novas oportunidade de investimentos.

Spina (2011) diz que o nível dessas associações varia, podendo desempenhar o papel de, servir como um veículo de co-investimento, que também pode ser chamado de investimento sindicalizado. Ela é costumeiramente coordenado por um investidor-líder em cada operação, tomando as principais decisões, representando o grupo no impacto na gestão da startup e receberá uma fatia maior do retorno do investimento.

Lerner e Schoar (2016) afirmam que nessa estrutura, anjos conseguem mobilizar um grande investimento, maior do que seria possível se eles estivessem sozinhos; mitigar custos; investir menos capital em cada operação, aumentando o número total de investidas e diversificando o risco.

A partir desta explicação que define de forma clara o que são os investidores anjos, é possível entender com mais facilidade o que Dornellas (2008, p. 167) fala sobre os principais estágios de investimento de risco em empresas, desde sua concepção, que são “fase inicial ou da ideia onde o capital inicial surge do próprio empreendedor, de amigos, angels<sup>5</sup>, etc”. A segunda fase inicial ou start up é o momento em que a empresa já está constituída e geralmente tem menos de 1 ano de vida; o produto está sendo melhorado e sua aceitação está sendo analisada. Nessa fase talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é muito difícil, devido ao alto risco do negócio. Geralmente o seed money (semente inicial) virá de Angels.

A terceira fase descrita por Dornellas (2008) é de expansão, onde nesta fase a empresa está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento, geralmente estará com dois a três anos de existência. Esse capital necessário é maior que o *seed money*<sup>6</sup>(semente inicial) e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o *first round*<sup>7</sup>. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nessa fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes. Ainda segundo o autor a quarta fase é a consolidação e saída dos angels e capitalistas de risco, sendo que nesta fase a empresa busca uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outras rodadas de investimentos com outros fundos etc. Começando a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam seu lucro, saindo da empresa. Começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital na bolsa de valores.

Dornelas (2008 *apud* Alencar, 2012 et. al), também demonstra a partir do gráfico abaixo, o ciclo de vida de uma startup por meio dos seus estágios de investimento.

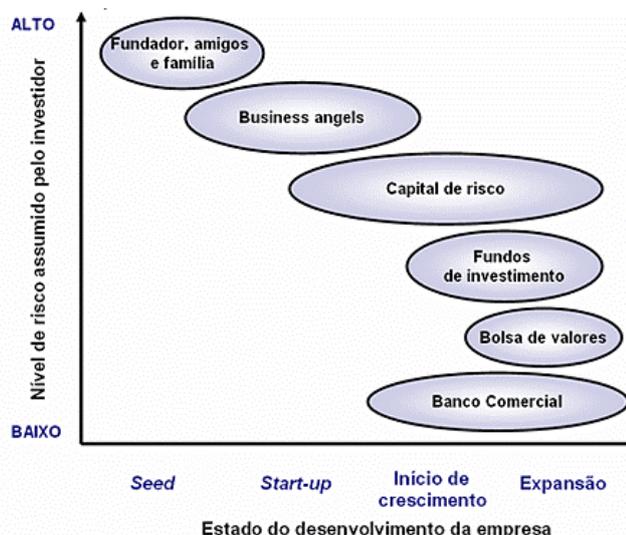
---

<sup>5</sup> Termo inglês que se refere aos investidores anjos.

<sup>6</sup> Seed Money primeiro investimento injetado na empresa para que ela possa sobreviver na sua fase inicial.

<sup>7</sup> First Round é a primeira rodada de investimentos onde a empresa se apresenta para o mercado e seus possíveis investidores.

Figura 2 - Estágios de investimento de risco



Fonte: Alencar et al (2012, p.8)

## 2.2 AS INCUBADORAS E ACELERADORAS

Segundo Ferrão (2013), as incubadoras podem ser projetos ou empresas que tem como objetivo o desenvolvimento de outras pequenas empresas, apoiando-as nas primeiras etapas de seu crescimento. A autora ainda destaca algumas atividades que as incubadoras exercem para o apoio das empresas incubadas:

“As incubadoras normalmente oferecem um conjunto de serviços básicos aos incubados: ajuda com a modelagem básica do negócio; atividades de networking; assistência de marketing; acesso à internet; ajuda com contabilidade / gestão financeira; acesso a empréstimos bancários, fundos de empréstimo e programas de garantia; ajuda com técnicas de apresentação; acesso a recursos de ensino superior; acesso a parceiros estratégicos; acesso aos investidores anjo ou capital de risco; conselhos consultivos; ajuda na etiqueta empresarial e assistência na comercialização de tecnologia” (SARA FERRÃO, 2013, P. 17).

Leite (2000), afirma que as incubadoras oferecem um microambiente que colabora na estratégia de desenvolvimento econômico, oferecendo espaço físico e um conjunto de serviços na medida em que o empreendedor precise, ou demande. Sendo ela o motor de arranque do desenvolvimento de um empresa nascente.

As primeira incubadoras segundo Cajueiro (2002, p. 4), “surgiram na década de setenta como berçário de novos empreendimentos, e foram criadas para hospedar, amparar e consolidar microempresas na área tecnológica”. Para Dias (1997), as incubadoras nasceram como um reflexo da crescente importância da inovação

tecnológica, como instrumento de estratégia econômica para as sociedades avançadas, com a aceleração do desenvolvimento de novas tecnologias. Eram em sua maioria vinculadas a parques tecnológicos institucionalizados com um elo de geração e de conhecimento, que se estenderia da pesquisa básica realizada em universidades, até o setor produtivo.

De acordo com Cajueiro (2002, p.4), “O procedimento geralmente adotado pelas incubadoras para seleção de empresas nos programas de incubação é o edital público, que define as formalidades necessárias para o ingresso na incubadora”.

“A maior parte das incubadoras está aberta a todo tipo de profissional que tenha projetos de base tecnológica. Para concorrer a estas vagas, é preciso estar atento à divulgação dos editais. Em geral o interessado apresenta um plano de trabalho para a incubadora, no qual deve constar o tipo de negócio que será montado, sua viabilidade, o perfil do consumidor, entre outros aspectos. Em seguida o plano passa pelo crivo de uma comissão de professores, profissionais que fazem parte do conselho da incubadora, e técnicos de órgãos parceiros”. (Leite, 2000; 460).

Já as aceleradoras segundo Lynn (2012) são organizações compostas por empreendedores experientes, oferecendo serviços, espaços, mentorias, rede de contatos, conhecimento em gestão e expertise em criação de novos negócios para empresas recém nascidas com o objetivo de ajuda-las a serem bem sucedidas. Todo esse processo ocorre em um *bootcamp*<sup>8</sup>, um período de imersão focado em mentorias para a melhoria de negócios.

Após esse período, as melhores startups são selecionadas para uma apresentação para investidores-anjo e potenciais parceiros ou clientes.

Cohen (2013 *apud* Ribeiro, Plonsk e Ortega, 2015, p. 7) sintetiza que as aceleradoras “ajudam negócios a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes promissores e recursos seguros, incluindo capital e equipe”.

Os modelos de aceleradoras nasceram nos Estados Unidos Segundo Kim e Wagman (2012), com a Y Combinator e a Techstars fundadas respectivamente em 2005 e 2006. Estas possuíam programas de 12 semanas de duração que terminavam em um “*demo day*”, uma apresentação na qual comparecem investidores potenciais interessados no portfólio das aceleradoras.

---

<sup>8</sup> Bootcamp é uma palavra de origem inglesa. É o termo usado para um treinamento rápido e de alta intensidade usado pelas forças militares e que se difundiu para outras áreas como as de tecnologia e corporativas.

Christiansen (2009) diz que uma das mais recentes razões para começar um programa de aceleração é de criar um ecossistema. A relação é a seguinte segundo o autor, encorajar startups a iniciar negócios incentivar o empreendedorismo e por sua vez aumentar o número médio de empresas iniciando, logo o número de empregos aumenta, contribuindo para desenvolvimento da economia.

Miller e Bound (2011) apresentam cinco características mais comuns que definem de modo geral a estrutura de uma aceleradora que são um processo de aplicação altamente competitivo onde os programas têm inscrição online, o que permite que a aplicação seja em nível internacional e a seleção é feita por especialistas do mercado; provisionamento financeiro para sustentar a operação de maneira que o investimento oferecido está geralmente relacionado ao custo para que cada co-fundador consiga se sustentar durante o período de aceleração; foco em pequenos times, e não em indivíduo: geralmente, programas de aceleração não selecionam empreendedores sozinhos, pois considera-se que o trabalho necessário para levantar uma startup exija mais de uma pessoa; tempo limitado de suporte oferecido e mentoria intensiva, onde o tempo limitado está em parte ligado ao período relativo ao lançamento de um produto inicial na área de tecnologia da informação e comunicação, mas também em parte ligado ao objetivo de criar um ambiente de alta pressão voltado para rápido progresso e aprendizado. A presença dos mentores é característica por criar um período de contato profundo com empreendedores experientes, investidores e outros profissionais que podem desempenhar um papel importante no direcionamento e melhoria do modelo de negócio da startup. Para isso, os autores apontam ser fundamental o papel da rede de profissionais ligados à aceleradora disponíveis a oferecer seu tempo como mentores; startups auxiliadas em “lotes”, de maneira que a cada período de aceleração, entra uma nova leva de startups. A vantagem principal é o suporte gerado de maneira colaborativa entre as empresas, onde empreendedores de distintas startups ajudam seus pares a resolverem problemas com competências peculiares em forma de reciprocidade indireta.

Levando em consideração o papel das aceleradoras e incubadoras como atores de desenvolvimento de startups, conectando empresas e investidores e também as próprias startups como atores de inovação e desenvolvimento econômico, fica evidente a necessidade de alimentar esse ecossistema de geração de valor e riquezas. Cavalcante e Gomes (2001) afirmam que a inovação tem impacto direto na

produtividade das empresas. Ela a melhora e aumenta a sua produtividade, ou seja, tem profunda relação com a lucratividade, que é um indicador para medir a competitividade das organizações. Portanto a inovação é a força motriz das indústrias, que produzirão mais e impulsionaram a economia.

Mas a fonte da inovação é o conhecimento. Está atrelado principalmente as instituições de ensino superior. Sendo assim é de fundamental importância o incentivo ao empreendedorismo nas universidades. Segundo Costa, Barbosa & Silva (2011) o empreendedorismo nas universidades é o motivador chave para a prestação de serviços especializados e a geração de soluções inovadoras. É ele quem dá suporte a informação tecnológica e a outros mecanismos que permitem melhor utilização pelo setor produtivo. Isto impacta diretamente no aumento da produção e por sua vez no desenvolvimento do país, mas é de fundamental importância o investimento nas incubadoras das universidades que são fundamentais para este processo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 QUANTO AO MÉTODO

Optou-se pelo método indutivo, partindo de um caso particular, encaminhando-se para noções mais gerais. A pesquisa estuda o caso de uma startup no turismo e dessa maneira tenta identificar processos, aspectos e necessidades que possivelmente se aplicam a outras startups que trabalham ou pretendem trabalhar com turismo. “O objetivos dos argumentos indutivos é levar conclusões cujo conteúdo das conclusões é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” Lakatos (2010, p.68)

#### 3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Foi escolhido o método de pesquisa descritivo para o estudo tendo em vista que o mesmo tenta descrever os processos pelos quais a startup passou desde sua criação. Best (1972 apud MARCONI e LAKATOS 2015, p.6) afirma que a pesquisa descritiva “Aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais”.

#### 3.3 FORMA DE ABORDAGEM

A abordagem qualitativa foi usada nesta pesquisa tendo em vista que este é um estudo de caso onde foram coletadas informações através de entrevista que por sua vez revelam peculiaridades não quantitativas, mas interpretativas, revelando aspectos do modelo de startup. Gil (2008, p. 175) afirma que a “análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para

orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.”

### 3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Dentro dos procedimentos técnicos pretende-se utilizar o estudo de caso por meio de coleta de dados através da internet e de documentos fornecidos pela própria empresa, além de entrevista realizada com o proprietário da startup. Fonseca (2010, p.110) afirma que “Uma entrevista pode ter como objetivo averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir seu comportamento futuro.

### 3.5 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

Até então a Pra Que Rumo é atualmente a única startup que trabalha com turismo no Amazonas, possivelmente a única nas regiões norte e nordeste. Não foi encontrado nenhum dado a respeito do número de startups no Amazonas. Portanto optou-se como universo da pesquisa todas as startups aceleradas pela aceleradora onde a Pra Que Rumo se desenvolveu, totalizando 31 startups com diferentes negócios, mas que compartilharam de processos parecidos com os da empresa que é foco de estudo deste trabalho. “Universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI e LAKATOS, 2015, p. 27).

### 3.6 AMOSTRA

A amostra está representada pela empresa Pra Que Rumo. Por não ser uma escolha aleatória e nem fazer uso de fórmulas estatísticas, foi utilizada Amostra intencional não probabilística, tendo em vista que a intenção do trabalho é levantar dados sobre processos, história, vantagens e desvantagens, além das necessidades

de uma startup no turismo e como sujeito dessa amostra optou-se em entrevistar o atual proprietário Sr. Tayke..., fundador da empresa. Marconi e Lakatos (2015) definem como características da amostragem intencional não probabilística o não uso de formas aleatórias de seleção, o que torna impossível o uso de fórmulas estatísticas, onde o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população.

### 3.7 SUJEITO

Como sujeito dessa amostra optou-se em entrevistar o atual proprietário Sr. Tayke Monteiro, também fundador da empresa Pra Que Rumo.

### 3.8 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, optou-se pelo uso de entrevista semiestruturada ou não-estruturada. Fonseca (2010, p.111) define a entrevista não-estruturada como “uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante”.

### 3.9 ANÁLISES DE DADOS

A análise e interpretação de dados foi feita com base na pesquisa qualitativa. Desta maneira, sem levantar dados estatísticos, os critérios para interpretação dos dados são norteados pelos objetivos específicos desta pesquisa que são 1) levantamento da história da empresa; 2) vantagens e desvantagens de uma startup no turismo; 3) necessidades que uma startup no turismo apresenta.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa feita sobre a Stratup Pra Que Rumo foram obtidos por meio de pesquisas secundárias, e entrevista semiestruturada. A pesquisa de secundária coletou dados por meio de internet e de documentos fornecidos pela próprio proprietário da empresa. Em um segundo momento foi realizado a entrevista semiestruturada com o *CEO*<sup>9</sup> Sr. Tayke Monteiro proprietário da startup Pra Que Rumo no dia 13 de maio de 2018 às 17:00 horas no Cardume Coworking<sup>10</sup>, localizado no bairro do Coroado em Manaus-AM. As perguntas da entrevista buscaram elucidar questões a respeito da história da empresa, sua apresentação, vantagens, desvantagens e necessidades existente no cenário de introdução de startups no mercado de Manaus.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA PRA QUE RUMO

De forma rápida O Sr. Tayke deu um pequeno resumo da empresa, “A Pra Que Rumo é uma plataforma online de comercialização de experiências na Amazônia”. Ele explica que o que a empresa faz é mapear os organizadores de atividades de turismo de aventura e ecoturismo, pegar suas informações e comercializar a atividade na plataforma online.

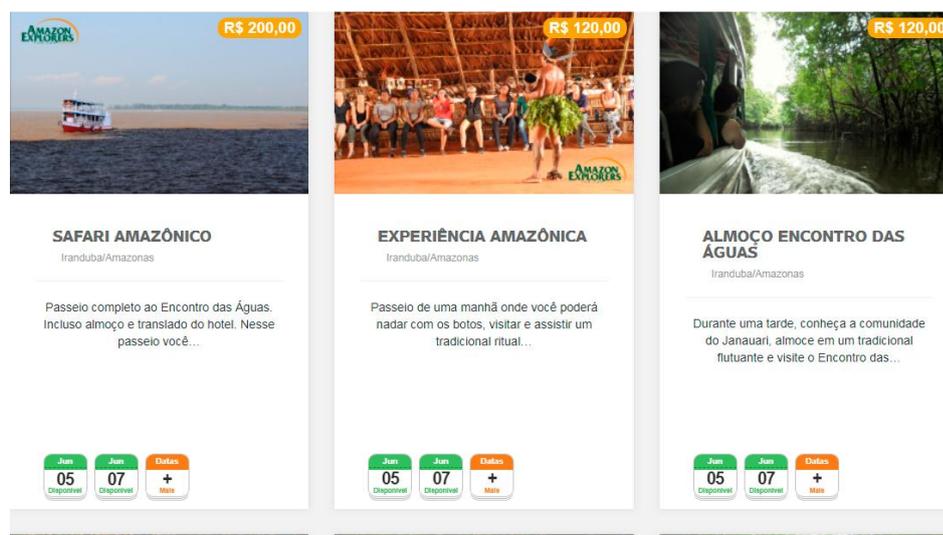
O site da Pra Que Rumo é seu atual meio de comercialização de atividades. Não foram fornecidos dados a respeito de tráfego no mesmo.

---

<sup>9</sup> CEO é a pessoa com maior autoridade dentro de uma organização.

<sup>10</sup> Coworking é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente na mesma empresa ou área de atuação.

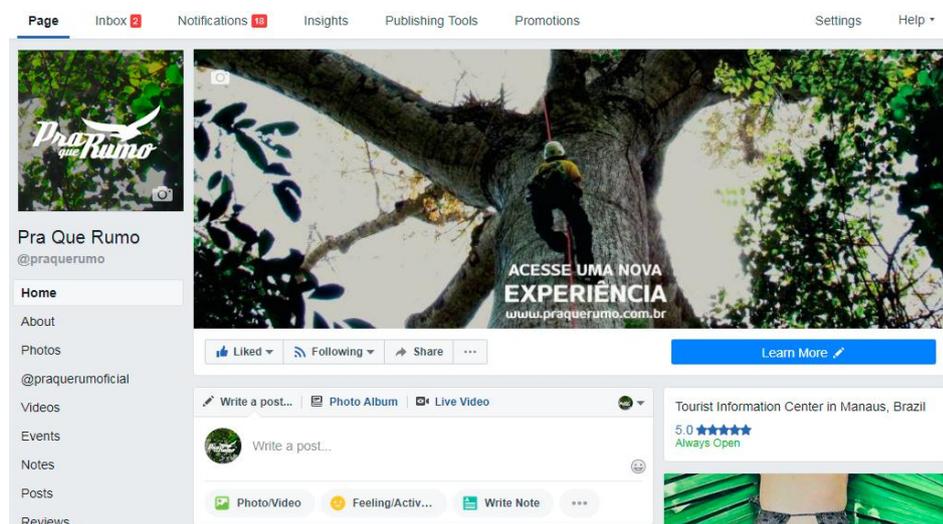
Figura 3 - Página inicial do site da Pra Que Rumo



Fonte: [www.praquerumo.com.br](http://www.praquerumo.com.br)

A página da Pra Que Rumo no Facebook descreve a empresa como uma plataforma digital que oferta e divulga atividades de Ecoturismo e Turismo de aventura. É usada atualmente para Marketing digital.

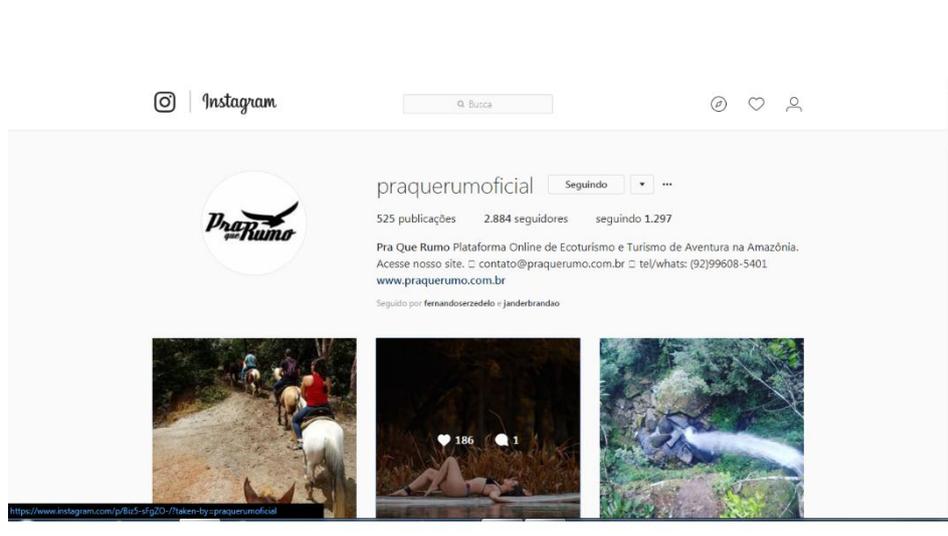
Figura 4 - Página da Pra Que Rumo no Facebook



Fonte: [www.facebook.com.br](http://www.facebook.com.br)

A conta no Instagram possui 2.884 seguidores até o momento com 525 publicações de atividades realizadas através da plataforma online. É usado para Marketing digital.

Figura 5 - Conta da Pra Que Rumo no Instagram



Fonte: [www.instagram.com.br](http://www.instagram.com.br)

## 4.2 HISTÓRIA DA PRA QUE RUMO

Para entendermos como tudo iniciou foi perguntado ao proprietário qual a motivação que o levou a criar uma startup voltada para o turismo de natureza. Foi observado que mesmo tendo formação em contabilidade o Sr. Tayke sempre desenvolveu uma paixão ligada às atividades relacionadas a natureza:

*“Quando a gente criou a Pra Que Rumo eu tinha uma paixão muito grande por turismo natural, ecoturismo, turismo de aventura, fazer ‘mochilão’, sair pelo mundo”.*

Por meio dessa resposta podemos notar que a motivação empreendedora está relacionada a um hobby, ficando evidente a vontade do Sr. Tayke de transformar uma paixão em um negócio.

Outra situação identificada foi a identificação de uma necessidade no mercado, as poucas ofertas de produtos de turismo de natureza fizeram com que o proprietário observa-se uma deficiência.

*“Naquela época não tinha muita informação, nada de facebook ou whatsapp. Você tinha que conhecer o guia ou algum amigo do guia que te indicava a atividade”.*

Nesta fala é possível destacar uma habilidade empreendedora essencial que é a de identificar uma demanda de mercado e oportunidade de negócio. Ele percebeu

a deficiência de informação a respeito de turismo de aventura e ecoturismo na região e decidiu criar uma ferramenta de pudesse suprir essa carência.

Além disso foi percebido a partir da história contada pelo empresário que o seu perfil empreendedor se encaixa na linha de pensamento socioeconômica defendida por Agostini et al (2004) onde o perfil empreendedor é construído a partir das suas experiências de vida e do meio em que o indivíduo se desenvolve e desta maneira cria as habilidades e comportamento necessários para ser um empreendedor. No caso do seu Tayke, apesar de ter feito graduação em contabilidade às experiências de lazer o motivaram a criar um empreendimento.

A empresa segundo o pesquisado, teve início em 2014 com três sócios, o próprio Tayke, sua prima Taynara e o namorado dela, Anderson. Mas o Sr. Tayke explica que a ideia da Pra Que Rumo foi o resultado de um acúmulo de habilidades que o CEO adquiriu no decorrer dos anos:

*“Antes de começar a empreender, alguns conhecimentos foram necessários para o meu amadurecimento. Tudo começou quando eu saí do ensino médio e fui escolher a minha faculdade, onde eu optei por contabilidade, por que eu sempre tive a ideia de montar algo pra mim e esse curso poderia me ensinar a respeito de tributos, leis e gestão de empresas. Entrei em um estágio e depois de um ano entrei em um processo de trainee pela CAPMG (Cadastro dos Agentes Públicos do Esta e dos Municípios de Minas Gerais). Lá dentro eu pude ter contato com grandes gestores e indústrias. Saindo de lá eu comecei a trabalhar com imóveis durante seis anos e foi nessa fase que eu aprendi a vender e me tornei autônomo. Foi nesse período que eu conheci o Andersom que era namorado da minha prima Taynara e decidimos montar algo voltado para o turismo”.*

Ainda conforme os relatos no início a ideia inicial do negócio não estava relacionada a uma startup, a ideia ainda não tinha sido amadurecida e o conceito de startup era desconhecido:

*“A ideia inicial da Pra Que Rumo era juntar o meu conhecimento, o conhecimento do Andersom que era desenvolvedor e da Taynara que era administradora e combinamos de começar com um blog já que tínhamos esse conhecimento de internet a nosso favor”.*

Ao ser questionado sobre como foi seu primeiro contato com o modelo de startups o empreendedor afirma que foi a partir de pesquisa que os mesmos começaram a ter seu primeiro contato com o conceito:

*“A gente não sabia, estávamos aprendendo sobre isso e nesse processo de aprendizagem a gente precisava montar o nosso modelo de negócio voltado já para o formato de startup. Foi então que fomos pesquisar a respeito de outras startups e modelos pra definir qual seria o nosso plano de negócio”.*

Além disso, outra habilidade empreendedora é identificada quando o Sr. Tayke se cerca de pessoas com conhecimentos que podem ajudar a desenvolver seu negócio, característica de empresários que sabem que um negócio de sucesso e bem estruturado dificilmente cresce sem ajuda. Também nota-se que a relação de turismo e tecnologia que o Sr. Tayke tentou fazer, vem antes mesmo de saber qualquer coisa sobre startups.

Foi a partir da necessidade de obterem conhecimentos sobre como desenvolver o negócio que os fundadores da empresa fizeram um curso de modelagem de negócios e por meio desse evento conheceram o Sr, Daniel Botinawer, um dos donos da Fabriq aceleradora que os apresentou o modelo de startups:

*“Foi então que participamos de um curso sobre modelos de negócio e conhecemos o Daniel Botinawer que estava iniciando a Fabriq aceleradora e nos mostrou como era o modelo de startup abrindo nossa mente para em vez de produzir conteúdo gratuito em um blog, nós poderíamos criar uma plataforma onde entregávamos a informação e as pessoas pagavam pelos pacotes ofertados. O nosso modelo se tornou de comissionamento onde mapeamos as pessoas que organizam essas atividades de aventura, colocamos a atividade delas no site e vendemos”.*

Neste trecho destacam-se algumas características empreendedoras descritas por Agostini et al (2006) que são liderança, onde o sujeito está aberto a sugestões e críticas e originalidade, tendo a mente aberta e sendo versátil.

A partir deste momento a empresa começa a ser acelerada pela Fabriq, recebendo mentorias e todo aporte necessário para o desenvolvimento rápido da startup, com exceção do investimento financeiro inicial.

Como explicam Miller e Bound (2011), uma das atribuições de uma aceleradora é dar o aporte financeiro inicial das startups por ela aceleradas:

*“Nosso primeiro apoio foi a Fabriq, lá nós recebemos mentoria sobre o modelo de startup, além de apoio jurídico, contábil e o espaço para trabalhar. Após essa fase começamos a receber investimentos, o que possibilitou que algumas viagens para participar de eventos”.*

O empresário continua sua fala dizendo como a Fabriq contribuiu para a organização da empresa, ajudando-a a se estruturar de forma mais eficiente:

*“Antes de entrar na Fabriq nós desenvolvemos um modelo de negócio nosso e apresentamos para eles. Antes usávamos o plano de negócio do SEBRAE e depois que entramos na Fabriq começamos a trabalhar com o Canvas. Dentro da Fabriq foi muito mais uma questão da nossa organização como empresa para entender um pouco mais sobre o mercado e seus riscos, além de entender um pouco mais sobre startups e tecnologia. A Fabriq nos ajudou durante os primeiros seis meses, nos direcionando para determinados conhecimentos que eram necessários, como marketing digital, Canvas, modelos de investimento, etc. Logo depois disso recebemos nosso primeiro investimento e a Fabriq deixou a empresa por nossa conta”.*

Questionamos como foi o processo de entrada da Pra Que Rumo na Fabriq, onde pudemos perceber que a empresa não entrou na época, através de edital, como geralmente acontece nas aceleradoras, segundo Miller e Bound (2011). Nesse período a Pra Que Rumo tinha sido uma das primeiras empresas apresentadas para a aceleradora, portanto a própria Fabriq ainda estava no início do processo de aceleração de empresas:

*“Antes a Fabriq não possuía edital de seleção, sendo que nós fomos a segunda ideia apresentada para eles. Atualmente a aceleradora possui um edital de seleção feito semestralmente”.*

Ao ser questionado sobre como foi o processo de capacitação de startups, o Sr. Tayke respondeu que o processo aplicado à Pra Que Rumo, é o mesmo realizado em qualquer empresa:

*“Sim, esse é um processo de capacitação para todos, tanto que em qualquer aceleradora hoje no Brasil esse é um processo que dura seis meses onde os empreendedores são capacitados a desenvolver modelos de negócio, fazer pesquisas de mercado mais consistentes, ou seja, se organizar potencialmente para ir para o mercado. Esse é o papel das aceleradoras, além de dar todo o suporte de estrutura, internet, energia e consultoria para que a empresa possa sobreviver nesse período inicial”.*

A Pra Que Rumo segundo o pesquisado, teve os seus recursos financeiros iniciais originários do próprio empreendedor, amigos e família. Logo depois de ser

acelerada, a empresa teve seu primeiro investimento vindo por meio de investidores anjos:

*“No primeiro ano da Pra Que Rumo todo o investimento era nosso, nós compramos o domínio do site, não tínhamos CNPJ<sup>11</sup>, além disso nossas famílias ajudavam. Eu ainda morava com meus pais, por isso, meu custo era muito baixo, além disso a Taynara também trabalhava e eu conciliava a empresa com outras fontes de renda”.*

Neste ponto observa-se duas das quatro fases de investimento de startups descritas por Dornellas (2008), onde a primeira fase é definida pela captação de recursos através de amigos e parentes e a segunda fase já é marcada pela entrada de capital de investidores anjos.

A motivação dos investidores Anjo da Pra Que Rumo que segundo o proprietário, foram mais para o desenvolvimento do ecossistema local de turismo de natureza, gerando impacto social e empregos, indo além retorno financeiro. O que segundo Hill e Power (2002), classifica-se como motivação altruísta, visando o desenvolvimento social acima do retorno econômico:

*“A motivação deles para investir na empresa foi muito mais por acreditar na ideia e na intenção de apoiar algo voltado para o turismo do que realmente ter lucro no negócio. Eles tinham negócios paralelos que se beneficiariam do desenvolvimento do ecossistema local, mas era muito mais uma questão de desenvolver algo na região do que só querer ganhar dinheiro com isso”.*

Foram três investidores anjos que a empresa conseguiu captar, mas não foram valores muito altos. Esse investimento foi usado para manter a empresa enquanto desenvolvia o seu produto:

*“Esse investimento era mais pra manter a estrutura da empresa. O três investidores que eu consegui se conheciam e os três tinham alguma relação com o turismo”.*

O Sr. Tayke atribui a pequena quantia investida ao contexto da época, quando a cultura de investir em startups ainda era nova em Manaus.

A empresa no decorrer dos anos sofreu mudanças no seu quadro de colaboradores. Os fundadores da startup, com exceção do Sr. Tayke, já não fazem mais parte da mesma:

---

<sup>11</sup> Sigla para, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

*“Começamos com três sócios fundadores, um deles passou em um concurso da SUFRAMA<sup>12</sup> e o outro está trabalhando com desenvolvimento dentro de um estudo de pesquisa. Atualmente sou eu, o João que é Diretor Comercial e a Bárbara Diretora de Marketing”.*

Foi percebido outro ponto importante a respeito do desenvolvimento da empresa. Em dado momento pode ser identificada em uma das quatro fases de investimento descritas por Dornellas (2008), onde a terceira fase é definida pela necessidade de expansão, quando a startup precisa de mais capital e espaço para crescer ainda mais. Acredita-se que a Pra Que Rumo se encontra nessa fase devido a mudança de espaço de trabalho, se desligando da Fabriq e assumindo sua autonomia como empresa para se mudar para outro espaço. O empreendedor destaca que ficar tempo demais na aceleradora os tornaria dependentes demais dela e, por isso, escolheu sair de lá:

*“Mudou muita coisa desde aquela época, nos tornamos muito mais independentes da estrutura da Fabriq. Já no final do processo de aceleração, o que a gente mais consumia deles era somente a questão da estrutura mesmo. Quando saímos de lá, viemos para o Cardume Coworking para atender a necessidade de mais espaço. Começamos a olhar o mercado de uma forma diferente depois que começamos a andar com as próprias pernas. Acredito que ficar mais tempo lá nos tornaria dependente demais deles. Perdemos a estrutura de lá, mas conseguimos manter uma nova estrutura que é financiada já pela Pra Que Rumo”.*

Quadro 3 - Informações da empresa

<b>Fundação da Empresa</b>	2014
<b>Sócios Iniciais</b>	Anderson Pimentel, Tayke Monteiro, Tayanara Tenório
<b>Instituição Apoiadora</b>	Fabric
<b>Investimento Inicial</b>	Próprio e Familiar
<b>Investimento Posterior</b>	Investidores Anjos
<b>Atuais Sócios</b>	Marcos Guerra, Tayke Monteiro, Barbara Nicolau
<b>Sede Atual</b>	Cardume Coworkig

Fonte: SANTOS, D. B.(2018)

<sup>12</sup> Sigla para, Superintendência da Zona Franca de Manaus.

### 4.3 PLANEJANDO O NEGÓCIO

O plano de negócios da empresa, feito no ano de 2014 e apresentado para a Fabriq aceleradora, fornece informações interessantes como a proposta de valor criada com o intuito de facilitar o acesso a informação turística na Amazônia usando a plataforma online desenvolvendo o turismo sustentável ao mesmo tempo que dá oportunidade aos fornecedores de atividades de turismo de natureza para que divulguem seus serviços em um canal eficiente de comunicação.

Segundo o CEO a Pra Que Rumo tem como missão o desenvolvimento do ecossistema local de turismo de natureza:

“Posso falar que a nossa missão é ser o portador do desenvolvimento do Turismo aqui na região, principalmente quando a gente fala de turismo de aventura, a gente acredita que o turismo é um vetor de desenvolvimento econômico e sustentável aqui na região e queremos ser protagonistas nessa mudança. No início víamos a Pra Que Rumo mais como uma startup de alcance nacional, mas agora queremos fortalecer o mercado regional. Crescer juntos”

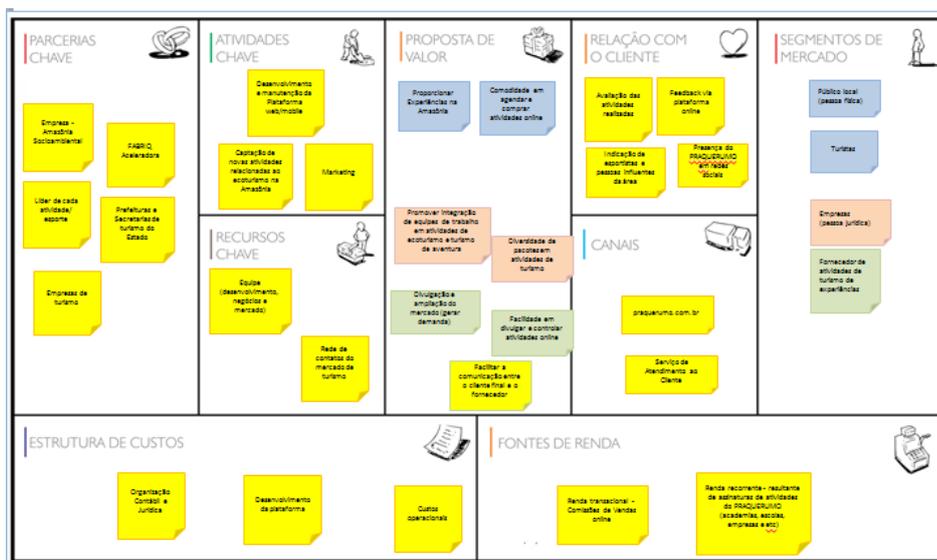
O plano tem como definição de negócio desenvolver plataforma online de atividades de turismo de experiência na Amazônia. A sua visão empresarial é ser referência em atividades voltadas para o turismo de experiência no âmbito nacional. Segue abaixo a formação original dos fundadores da Pra Que Rumo.

O público alvo da empresa foi definido da seguinte maneira:

- Fornecedores de atividades que envolvem o ecoturismo e turismo de aventura, que desejam uma nova forma de divulgação dos seus serviços;
- Turistas que visitam a Amazônia e desejam ter uma experiência com a natureza;
- Pessoas que buscam maior interação com a natureza e que desejam conhecer um pouco mais sobre as belezas da região que vivemos.

O plano também fornece CANVAS da Pra Que Rumo. Como já foi citado anteriormente o CANVAS é uma metodologia usada para definir os aspectos fundamentais do negócio.

Figura 6 - CANVAS da Pra Que Rumo usado no plano de negócios da empresa



Fonte: Plano de Negócio Pra Que Rumo (2014)

Segundo o plano, o diferencial competitivo da Pra Que Rumo se firma no pioneirismo em conectar o turismo de experiência na região Amazônica com as tendências tecnológicas como, e-commerce (comércio eletrônico feito por meio de plataforma online) e utilização em mobile.

Outra ferramenta que a Pra Que Rumo usou no seu plano de negócio foi a análise SWOT que de acordo com Ansoff & McDonnell (1984) é uma ferramenta para gestão e planejamento estratégico. Esse termo é um acrônimo das palavras strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades), e threats (ameaças). Ela é dividida em duas partes, ambiente interno composto pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo composto pelas ameaças e oportunidades. O ambiente externo não pode ser controlado e funciona da mesma maneira para todas as empresas do mercado, já o ambiente interno pode ser controlado, fortalecendo a competitividade no mercado.

Quadro 4 - Análise SWOT Pra Que Rumo

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Plataforma de informações e e-commerce	Marca nova desconhecida
Inovação tecnológica no processo de interação dos clientes e prestadores de serviços de ecoturismo e turismo de aventura na região	Limitação de atuação divulgação
Rating das atividades praticadas	Limitação de capital
Elaboração de relatórios estatísticos e qualitativos de clientes para melhoria do serviço prestado	
Interação com redes sociais	
Opção de vendas online das atividades	
Organização de serviços (elaboração de listas dos participantes, dados dos participantes) para os prestadores de serviços	
Espaço para empresas e guias certificados	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Tendência de crescimento do turismo	Obsolescência da tecnologia
Parcerias estratégicas com empresas, agências de turismo, hotéis e guias credenciados	Aumento da concorrência local
Abrangência de outros segmentos do mercado de turismo	Informalidade dos prestadores de serviço
Tendência da população para a prática de atividades físicas e de esporte de aventura	Acesso à internet deficiente em algumas localidades da região
	Baixa adesão de serviços de turismo de aventura e clientes;
	Compra direta com o fornecedor. Oportunidades da análise

Fonte: Plano de Negócios Pra Que Rumo (2014)

#### 4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SE ABRIR UMA STRATUP NO TURISMO

É notável a relação que a Pra Que Rumo tem pela tecnologia, mais precisamente pelas plataformas online de comércio e comunicação. Ao ser questionado a respeito da importância da tecnologia para uma startup o CEO afirma que este é um atributo indispensável para este modelo de negócio:

*“Com certeza, a startup é um modelo de negócio escalável e repetível, existem franquias que também são escaláveis e repetíveis assim como as startups, mas a escala de uma franquia não é como a de startup. Não é como o Whatsapp<sup>13</sup>, por exemplo, onde você tem um terço da população mundial utilizando”.*

Ou seja, o fator tecnologia é determinante para o sucesso do modelo de negócio de startup segundo o empreendedor. Por isso, a escalabilidade e crescimento rápido são atribuídos como vantagem a este modelo de negócio, Além disso o e-commerce não necessita de autos recursos para se sustentar, geralmente o fato de estar relacionado a tecnologia, diminui os recursos de operação das startups. Em contraponto, estar à mercê da tecnologia para o sucesso do empreendimento, pode ser uma desvantagem se esse setor da empresa for deficiente ou não acompanhar as tendências tecnológicas apresentadas pelo mercado e seus concorrentes.

Ries (2011) reforça esse cenário de incertezas acima ao afirmar que a startup é uma instituição humana que cria produtos e serviços em cenários de incerteza e dessa maneira requer um novo tipo de gestão especificamente construída para esse contexto.

No início da startup, o Sr. Tayke afirma que houve uma enorme dificuldade para ter “tração<sup>14</sup> de mercado”, como ele mesmo disse. Ele explica que a falta de referências de startups no mercado turístico atrasou o crescimento da empresa, tendo em vista que a mesma precisou descobrir como trabalhar nesse mercado por conta própria, através de tentativa e erro.

Desta maneira, aponta-se como desvantagem a falta de estudos de caso com resultados positivos a respeito de startups no Turismo regional:

*“No passado o que mais faltou foi tração para o mercado, um mentor que estivesse mais próximo, que fosse de agência e estivesse o tempo inteiro no mercado. Hoje nós temos isso. Hoje nós temos experiência de mercado, o que nos falta agora é mais tecnologia”*

Quanto a concorrência de startups em turismo, o empresário afirmar que a Pra Que Rumo não tem concorrentes regionais:

---

<sup>13</sup> Aplicativo mobile para envio de textos.

<sup>14</sup> Tração de mercado é a evidência quantitativa da demanda dos clientes.

“Dos concorrentes que nós tínhamos diretamente nenhum deles trabalhava no mesmo mercado que o nosso, dois faliram, o último ‘pivotou’<sup>15</sup> e agora trabalha como uma agência convencional. Como plataforma o que ainda funciona é o Viator que é uma empresa do Trip Advisor que na minha opinião é atualmente a maior plataforma de turismo, mas eles ainda não trabalham com o modelo que nós trabalhamos. No Viator o prestador de serviço apenas cadastra a sua atividade e a comercializa. O nosso projeto é de criar um sistema onde o organizador ao acessar a plataforma tenha um CRM<sup>16</sup> de gerenciamento da empresa dele para que ele venda diretamente pelo nosso site. Esses três concorrentes eram do eixo Rio-São Paulo”.

O ciclo de *feedback* descrito por Ries e comumente usado por startups em todo o mundo, também pode ser enxergado como uma vantagem desse modelo. Este ciclo nada mais é que a rápida resposta da empresa a respeito de determinada atitude do cliente. Por exemplo, ao tomar certa atitude que prejudique ou beneficie seu negócio, por ser relativamente pequena, a startup consegue rapidamente mudar sua estratégia dependendo do resultado alcançado. Ao ser questionado sobre o uso deste conceito na sua empresa o Sr. Tayke foi categórico.

*“Não tem como falar que não beneficia. Acho que na nossa vida já fazemos isso, o que ele (Ries) fez foi criar uma fórmula para isso, tanto no empreendedorismo quanto na vida pessoal. Nós fazemos isso sempre, tanto que no início nós achávamos que era só tecnologia, mas não é só isso. Nós precisamos de capacitação para os organizadores, precisamos nos aperfeiçoar na questão de vendas, relacionamento com cliente, ou seja, um conjunto de coisas que a gente descobriu que precisam acontecer. Antigamente a gente não sabia disso, achávamos que era só construir a plataforma e que ela seria necessária somente para vendas. Hoje já não é assim, precisamos construir uma plataforma que vai ajudar o organizador. Precisamos que dentro da plataforma ele encontre ferramentas que vão melhorar o negócio dele. São várias coisas, como o atendimento ao cliente onde nós fazíamos pesquisa de satisfação o tempo todo e não víamos o retorno que esperávamos. Foi então que notamos que era mais importante trabalhar mais em cima do organizador de atividades de turismo de natureza do que o cliente”.*

---

<sup>15</sup> Pivotar é um termo usado para definir um momento de desistência, seja de uma ideia, negócio ou plano.

<sup>16</sup> CRM é um registro customizado de gestão.

Por trabalhar com uma plataforma online que capta atividades de prestadores de serviços e oferece para pessoas interessadas nessas atividades, agindo como uma espécie de vitrine online. A startup tem dois tipos de clientes, os organizadores de atividades e o cliente que comprará a atividade. No plano de negócio é especificado como pontos positivos a capacidade da plataforma de fornecer dados de satisfação de clientes, relatórios e outras ferramentas para o prestador de serviço. Portanto a inovação tecnológica como fator de captação de clientes pode ser definida como uma vantagem.

A falta de estrutura e investimentos no início de toda startup pode ser definido como uma desvantagem para esse modelo. Além disso, ao observar a fala do Sr. Tayke a respeito dos seus concorrentes, pode-se notar a dificuldade de se manter no mercado, tomando como desvantagem uma alta taxa de mortalidade deste modelo de negócio.

Ao ser questionado a respeito do que a Pra Que rumo entrega para seus clientes finais, o pesquisado respondeu que além de uma simples atividade de recreação, a empresa entrega identificação com a natureza, criando valor para os clientes.

*“Entregamos informação e qualidade, segurança e comodidade. Ele pode pagar por cartão de entrega, com antecedência, pode tirar as dúvidas com a gente, assim entregamos para ele um produto de valor. Sem contar que criamos valor na questão da identidade do amazonense, ele conhece e tem orgulho da Amazônia através dessas atividades e conhecendo mais, conseqüentemente ele preserva e valoriza mais”.*

Observando a sua relação com os prestadores de serviços de atividades de aventura e ecoturismo e com seus clientes finais que são as pessoas que compram essas atividades. Foi notado que a startup tem diferentes propostas para seus dois tipos de clientes. Pra o organizador de atividades, a Pra Que Rumo funciona como uma vitrine que capta clientes para sua atividade e fornece ferramentas para melhorar o controle e relação com o cliente final. Já para o cliente que compra a atividade, a empresa é vista como uma referência de atividades de natureza, proporcionando diferentes experiências. Desta maneira, ter dois tipos de cliente oferece a oportunidade de estabelecer diferentes relações que beneficiam a empresa e criar produtos diferentes para cada tipo de cliente.

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens de uma startup no turismo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Feedbacks por meio da Tecnologia	Avanços da Tecnologia
Baixa concorrência	Ausência de Estudo de Caso
Possibilidade de trabalhar com outras área do turismo.	Limitação de capital para investimentos
Inovação tecnológica em favor da capacitação profissional.	Alto índice de mortalidade do modelo de negócio.
Operacionalidade com baixos recursos	Limitação de estrutura e espaço
Identificação de valor com a marca	Informalidade dos prestadores de serviço.
Dois tipos de cliente	Limitação de acesso à internet na região
	Baixo investimento no turismo local

Fonte: SANTOS, D. B. (2018)

#### 4.5 AS NECESSIDADES EXISTENTE NO AMBIENTE DE STARTUP

Identifica-se como necessidade em uma startup um bom time de tecnologia, tendo em vista a dependência que o modelo tem da mesma. Ao ser perguntado a respeito das maiores dificuldades que a Pra Que Rumo teve em sua história. O Sr. Tayke fala da sua dificuldade em desenvolvimento tecnológico, além da sua deficiência na equipe de vendas que, por sua vez, gera um mal relacionamento com o cliente:

*“A gente precisa fortalecer nosso time de tecnologia. Demoramos muito aprendendo sobre mercado, criando relação com o governo e instituições. Portanto precisamos mexer urgentemente em tecnologia. Depois estruturar melhor a equipe de vendas, melhorando o atendimento ao nosso cliente. Nós já atendemos 10.000 pessoas e não conseguimos manter uma relação com eles por conta dessa deficiência nas vendas”.*

A falta de mentores, mais especificamente na área do turismo foi uma das dificuldade listadas pelo empreendedor, quando questionado sobre suas necessidades no início do empreendimento.

Em entrevista, o CEO Tayke, também destacou como a empresa mudou seu posicionamento ao perceber a fragilidade do mercado turístico de natureza local, sendo que inicialmente a Pra Que Rumo tinha como objetivo um crescimento nacional, começando pelo Amazonas. Mas com o tempo, isto se provou inviável levando em consideração o cenário atual do turismo de natureza do estado.

O empreendedor afirma que esta atividade aqui na região neste momento se encontra em declínio. Muito diferente do ano de 2014 com a Copa do Mundo e logo depois as Olimpíadas:

*“Nesses últimos dias eu refleti sobre algumas coisas. Tivemos copa do mundo e o turismo local se preparou tardiamente, mas mesmo assim fomos beneficiados pela copa e pelas olimpíadas. E agora no início de 2018 eu vi um enfraquecimento muito grande do ecoturismo local, principalmente pela falta de estrutura dos nossos organizadores”.*

Ele também destaca algumas deficiências dos próprios prestadores de serviços, apontando que boa parte deles entrou em declínio no que diz respeito a qualidade do serviço, sofrendo com problemas financeiros que prejudicaram a execução das atividades, a manutenção dos equipamentos e a própria execução dessas atividades:

*“Se formos lembrar de 2014, estávamos no auge do Stand Up Paddle<sup>17</sup>, então tínhamos organizadores como o Juliano da Amazon Sup fazendo atividade o tempo todo, com pranchas novas e muita gente querendo praticar a atividade de SUP como é comumente conhecida. Hoje esse organizador está passando por dificuldades financeiras ao ponto das pranchas dele estarem depreciadas, além disso ele teve que mudar o local onde praticava a atividade de SUP, além da qualidade do serviço dele ter diminuído muito, e ele não foi o único, tenho outros organizadores que estão na mesma situação”.*

O empreendedor conclui dizendo que é essencial capacitar esses prestadores de serviço a captar clientes, a melhorar a relação com os mesmos e melhorar a qualidade da atividade oferecida. Apenas dessa maneira seria possível ganhar escalabilidade e almejar o crescimento nacional:

*“Então o que a gente vem refletindo como Pra Que Rumo é que estamos em declínio do ecoturismo e turismo de aventura local. Precisamos aprender a ensinar*

---

<sup>17</sup> Atividade aquática praticada nos rios da região, usando uma prancha e um remo, seu objetivo pode ser melhora da qualidade de vida, contemplação da natureza ou até mesmo competições.

*esses caras a produzir o que eles produziam antes, para que possamos ter rentabilidade dentro da empresa para então ganhar escala. Então nós só vamos sair daqui somente quando realmente aprendermos não só sobre tecnologia, mas sobre gestão de pessoas, quando aprendermos a ensinar esses prestadores de serviço que utilizam a nossa plataforma, como eles podem vender mais e ser mais produtivos”.*

A partir do que foi falado, pode-se assumir que o modelo de negócio da Pra Que Rumo é extremamente dependente do estado de desenvolvimento em que se encontra o turismo de natureza local, o que por sua vez, impede a possibilidade de crescimento rápido e escalável que é a essência de uma startup. Portanto é necessário que este segmento do turismo já esteja em alto grau de desenvolvimento em determinada localidade para que a empresa tenha facilidade em consolidar seu modelo de negócio. Do contrário será necessário investimento e tempo para que tanto o segmento de turismo de natureza quanto a startup possam ter retorno financeiro e consolidação de mercado.

Outro ponto de deficiência identificado pelo próprio empreendedor é a falta de capacitação para esse prestadores de serviços. Ele destaca que os organizadores de atividades de turismo que estão no site são muito bons em suas respectivas atividades, entretanto apresentam muitas fragilidades quanto a gestão de negócios, por isso, não veem perspectiva de crescimento:

*“Falando do nosso mercado, ainda falta referência para os organizadores de outras empresas que conseguiram evoluir, ser lucrativas e sustentáveis. Junto com essa referência falta conhecimento para eles como curso para montar modelo de negócio que seja sustentável, precificação, criação de roteiro, gestão da empresa, obter talentos para trabalhar com eles, ou seja, o que falta neles é tudo a respeito de empreendedorismo, essas pessoas hoje são amadoras no quesito empresas, mas são muito bons na operação nas atividades deles”.*

Continuando com a sua fala, o CEO propõe uma solução para esse problema. Conectar a universidade a esse mercado. Ele destaca que o jovem universitário está ávido pelo aprendizado e mais suscetível a mudanças. Além da necessidade de experiência no mercado de trabalho. Ele defende que é mais fácil ensinar as práticas de empreendedorismo para um universitário de turismo que está em contato com as teorias e práticas do mercado, do que esses organizadores que estão engessados em suas respectivas formas de trabalhar:

*“A solução que eu vejo para isso é conectar a universidade com esses caras fornecendo mão de obra para trabalhar com essas pessoas. Porque é bem mais fácil capacitar um universitário que está mais disposto a aprender do que um prestador de serviços de turismo de natureza daqui que já é um cara mais velho, cansado da rotina e mais relutante em aprender coisas novas. Então eu acredito que juntar essa galera mais nova para trabalhar com esses caras, nós possamos desenvolver melhor essas empresas”. Portanto, pode ser apontado como necessidade a maior interação entre universidade e mercado.*

O Sr. Tayke completa falando a respeito dos roteiros dos seus organizadores que são como ele mesmo diz “muito crus”, falta profissionalismo na hora de formatar. Mas ao mesmo em que diz isso, ele também afirma uma posição de oportunidade onde depara-se com praticamente nenhuma concorrência, possibilitando a exploração de outras áreas como o turismo científico, turismo cultural e o turismo de base comunitária que é segundo ele, ainda pouco explorado:

*“O que eu vejo de oportunidade aqui é que conhecemos muito pouco sobre a Amazônia, os roteiros que fazemos ainda são muito crus, temos um mercado muito grande querendo comprar esse produto e não temos concorrente. Mas por conta disso ficamos mais relaxados a ponto de não evoluir o serviço. Existem algumas coisas que eu acho que deveriam ser mais exploradas como o turismo científico, turismo cultural e turismo de base comunitária que temos muito poucos. São mercados que eu quero explorar e que são muito rentáveis”.*

Desta maneira o que se destaca na fala do Sr. Tayke que é essencial aprender a operar primeiro aqui na região para depois crescer em outros estados. “Acredito que assim que aprendermos a trabalhar isso aqui na região, nós poderemos trabalhar em qualquer lugar do mundo. Afinal nós estamos mais isolados, temos um pouco mais de dificuldade de ter mão de obra qualificada, mas assim que aprendermos a trabalhar da forma como tem que ser, nós poderemos trabalhar em qualquer outro lugar”.

Quando o Sr. Tayke é questionado a respeito de expansão internacional. Ele diz que tem a intenção de explorar mercados como os de Portugal e Chile, comumente conhecidos como polos de turismo de aventura e ecoturismo:

*“Na questão de expansão da Pra Que Rumo a nossa intenção é de trabalhar com Portugal e Chile primeiramente tendo em vista que Portugal é porta de entrada para o mundo todo e o Chile é muito desenvolvido turisticamente, sendo que podemos nos beneficiar deste mercado”.*

Por fim é perceptível que a Pra Que Rumo, apesar de ter 4 anos de mercado e ser uma das poucas startups voltadas para o Turismo na região, encontra-se em fase de consolidação no mercado pois devido as necessidades apresentadas pelo entrevistado a atividade de turismo de aventura vem apresentando fragilidades que estão comprometendo a competitividade da empresa. Também o fato do modelo de negócio de startups ser novo na cidade, a Pra Que Rumo assume o papel pioneiro tendo que descobrir caminhos para conquistar bons resultados para o negócio de vendas online de atividades de aventura e do ecoturismo.

*Quadro 6- Necessidades de uma startup no turismo*

<b>NECESSIDADES</b>
Maior número de profissionais capacitados na área de tecnologia
Bons profissionais de vendas
Mentores com conhecimento na área do turismo
Diversificação das atividades de aventura e ecoturismo
Novos produtos no seguimento de turismo de aventura e ecoturismo
Maior qualidade nos serviços oferecidos
Aumentar a capacitação em gestão de negócio dos empresários da área
Envolvimento das Universidades tanto na melhoria como no desenvolvimento de novos produtos
Incentivos financeiros para o fomento de novas atividades na área

*Fonte: SANTOS, D.B. (2018)*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi proposto na introdução do trabalho, fez-se a pesquisa histórica da empresa onde foram identificados pontos como a motivação da criação da empresa que partiu de uma paixão pessoal do proprietário. Além disso pode-se perceber como ocorreu o processo de aprendizado do CEO Tayke Monteiro no decorrer do crescimento da Pra Que Rumo, sem nem mesmo conhecer o modelo de negócio de startup, para depois se envolver com o modelo que estava começando a se desenvolver no estado com a Fabriq Aceleradora.

Identifica-se nesse processo o papel fundamental da Farbiq na construção da Pra Que Rumo, destacando a importância do ecossistema que a aceleradora da para a empresa ao fornecer os conhecimentos para crescimento da startup, além da captação de investidores de risco que se propõe a investir nessas empresas. Destaca-se também o registro do método usado para captação e mentoria de novas startups usados pela aceleradora.

Os investidores anjos também tem seu papel no processo de desenvolvimento da Pra Que Rumo, onde foi identificado que os mesmos possuíam tendências altruístas como fator motivacional para o investimento. Objetivando o desenvolvimento do ecossistema local de turismo de aventura e ecoturismo.

Além disso foram identificadas na fala do pesquisado que a Pra Que Rumo se encaixa em três das quatro fases de investimento descritas por Dornellas (2008), mas ainda não alcançou a quarta fase, onde abre o seu capital, faz novas rodadas de investimentos e negocia novas parcerias. Outra mudança foi no quadro de sócios da empresa que foi quase que totalmente alterado, sendo que o único que ainda permanece desde a fundação da empresa é o pesquisado.

Verificou-se a partir do plano de negócios fornecido pela startup feito no ano de 2014 os vários métodos que a empresa usou para identificar seus pontos fracos e fortes e administrar melhor a empresa. Neste plano foram usados modelos como o CANVAS e a análise SWOT, que identificaram além de fraquezas e forças, suas ameaças e oportunidades no mercado.

Atendendo a demanda anteriormente mencionada, foram listadas a partir da fala do pesquisado as vantagens e desvantagens de uma startup no turismo usando a Pra Que Rumo como modelo. Dito isto, foi desenvolvido um quadro elencando essas características para melhor visualização.

Também foi dito que era necessário apontar a partir da contextualização histórica e listagem dessas vantagens e desvantagens, as necessidades que uma startup tem no turismo e dessa maneira foi elaborado a partir das respostas dadas em entrevista com o pesquisado um quadro com nove necessidades percebidas na Pra Que Rumo em seu processo de desenvolvimento.

Levando em consideração todo o contexto elaborado anteriormente sobre a Pra Que Rumo, pode-se concluir que o processo de desenvolvimento de uma startup começa a partir de uma ideia inovadora que está intimamente relacionada à tecnologia tendo em vista a necessidade que essa ideia tem de ser repetível e de rápida escala que só são alcançados com o modelo de negócio de startup.

Neste caso a falta de conhecimento e experiência na área foram fatores motivacionais para que os fundadores da Pra Que Rumo se juntassem a Fabriq. O aporte técnico, estrutural e experiências profissionais que só uma aceleradora pode oferecer fazem dela um fator indispensável no modelo de startups, sem contar o elo entre investidores anjos e startups que a aceleradora faz para que essas pequenas empresas consigam captar investimentos para desenvolver seus negócios.

Logo depois disso vem a necessidade de se desligar da aceleradora para que a empresa possa se administrar sozinha. Além da necessidade de mais espaço e investimentos.

Relacionando o modelo de negócio com o turismo, encontra-se algumas dificuldades que impedem o desenvolvimento da startup. Notou-se que a relação que a Pra Que Rumo tem com os organizadores de atividades de natureza na região é muito dependente deles. Identificou-se no trabalho que o segmento de turismo de natureza como a Pra Que Rumo está trabalhando, está segundo palavras do próprio pesquisado, em decadência devido à falta de habilidades comerciais que os organizadores apresentam, além de investimentos no segmento. Com um grande número de profissionais de baixa qualificação, a startup não consegue capitalizar e o negócio acaba estagnando.

Enxerga-se como solução para esse problema o investimento em cursos de capacitação para esses organizadores e maior interação das universidades com o segmento de turismo que carece de profissionais da área. A menos que a empresa se estabeleça em uma região que possui o turismo de natureza como segmento consolidado, a mesma terá que desenvolver métodos para o desenvolvimento do segmento nas áreas onde este, não se desenvolve.

Para pesquisas futuras, uma questão fica em aberto. A Pra Que Rumo é uma empresa que trabalha exclusivamente com a execução de atividades de natureza. Não se sabe se outros segmentos do turismo ou relacionados a ele se comportam da mesma maneira. Áreas como sistemas de transporte, eventos, hotelaria, guiamento, por exemplo, são passíveis de estudos caso seja encontrado uma startup que trabalhe nesses setores.

O ecossistema de startups em Manaus é novo, mas está em constante crescimento. Catalogar estas startups, aceleradoras e incubadoras também se revela um estudo interessante para ter noção de como este setor está crescendo.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, P. L., MORAES, R. R., CAVALANTE, H. d., BRASIL, A. T., & BOTELHO, M. A. (2012). **Empreendedorismo Start Up: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia no estado do Pará**. *SEGeT*, 1-16

ANSOFF, H.I. & McDONNELL, E.J. **Implementing Strategic Management**. Prentice-Hall, 1984.

BARTH, F. **Economic spheres in Darfur**. In: RAYMOND, F. (Ed). *Themes in economic anthropology*, Londres: Tavistock, p. 149-174, 1996.

CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes, SICSÚ, Abraham Benzaquen. **Incubadora de empresas como mecanismo de introdução da inovação tecnológica**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enegep, 2002, p. 4.

CARDOSO, F. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C.; HOY, F. S. **An Entrepreneurship Index: an empirical validation**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992.

CARMEN MIGUELES. **Antropologia do consumo: casos brasileiros**. Rio de Janeiro; Editora FGV, 2007.

COSTA, A. M da, BARROS, D. F, CARVALHO, J. L. F. **A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo**. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 2011, 15 Março-abril. Disponível em: <<http://redalyc.org/articulo.oa?id=84018474002>>. Acesso em 07/04/2018

CHRISTIANSEN, J. D. **Coping Y Combinator – A framework for developing Seed Accelerator Programmes**. Universidade de Cambridge. 2009.

DIAS, Adriano e ROSENTHAL, David. **Incubadora de Inovações: Exploração de um Conceito Inovativo**. *Anais do 5º Seminário de Modernização Tecnológica Periférica*. Recife, 6 e 7 de novembro de 1997, Recife, FUNDAJ, p.91-99.

DICIONÁRIO AURÉLIO ONLINE. Disponível em <<https://dicionariodoaurelio.com/inovacao>> Acesso no dia 23/04/2018.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios** -. Rio de Janeiro. 3-ed; Elsevier, 2008. – 2º reimpressão.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Ed. rev. São Paulo. Cengage Learning, 2016.

FERRÃO, S. **Empreendedorismo e Empresas Startup**: Uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. Boletim de Sociologia Militar. 2013. Disponível em: < [http://labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/20140721846-bsm\\_4\\_2013.pdf#page=9](http://labcom-ifp.ubi.pt/publicacoes/20140721846-bsm_4_2013.pdf#page=9)>. Acesso em 18/04/2018.

FREITAS, Priscila Alves de. **Avaliação de projetos de P&D**: um estudo de caso comparativo FAPES X FAPESP. 2010. 94f. Dissertação do Mestrado em Economia – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

FONSECA, Luiz Almir Menezes. **Metodologia Científica ao alcance de todos**. Manaus. 4-ed. Editora Valer. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. 6-ed. Atlas. 2008.

GRECO, Simara Maria de Souza. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Diversos autores. Curitiba: IBQP, 2017.

HAGEN, Everett E., **How Economic Growth Begins** A Theory of Social Change (1963). Journal of Social Issues, Vol. 19, p. 20-34. 1963.

HIRSCHMAN, A. O. **The strategy of economic development**. Connecticut: Yale University Press, 1958.

HILL, Brian E., Power, Dee. **Attracting Capital from Angels**. Nova York: John Wiley and Sons Inc., 2002.

HOBSBAWN, E. **A era do capital: 1848 – 1875**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

JOHN BESSANT, JOE TIDD. **Inovação e Empreendedorismo**: Administração. Porto Alegre. Bookman, 2009.

KAWASAKI, Guy, 1954. **A arte do começo** / Guy Kawasaki; tradução: Celina Cavalcante Falck-Cook. - 4 ed. - Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

KIM, J., WAGMAN, L. **Portfolio Size and Information Disclosure**: An Analysis of Startup Accelerators. Midwest Finance Association 2013 Annual Meeting Paper. 2012.

KIRZNER, I. M. **The theory of entrepreneurship in economic growth**. p. 272-276. In: KENT, D. L.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Ed.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. New Jersey: Englewood cliffs, 1982.

LEIBENSTEIN, H. **Entrepreneur and development**. *The American Economic Review*, v. 58, n. 2, p. 72- 84, 1968.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. Recife: Edições Bagaço: 2002.

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do Empreendedorismo Criando Riquezas**. Recife: Bagaço, 2000.

LERNER, Josh; SCHOAR, Antoinette; SOKOLINSKI, Stanislav; WILSON, Karen. **The Globalization of Angel Investments: Evidence across Countries** (texto para discussão). Cambridge: Harvard Business School, 2016. Disponível em: <[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-072\\_95a38a8a-37e5-4ee2-aa76-9eae7e5162b.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-072_95a38a8a-37e5-4ee2-aa76-9eae7e5162b.pdf)>. Acesso em 16/04/2018.

LYNN, H. D.; RADOJEVICH-KELLEY, N.; **Analysis of accelerator companies**: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. *Small Business Institute Journal*, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

LÓPEZ-RUIZ, O. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

LONGHI, Fúlvio. **A história da revolução das startups**. Imasters, 2011. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups> Acesso em 15/04/2018.

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Manual de Oslo. **Diretrizes Para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação**. Rio de Janeiro, 3.ed. DCOM/FINEP, 2005.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo. 7-ed. Atlas. 2010.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa e interpretação de dados. São Paulo. 7-ed. 2015

MCCLELLAND, David C.; WINTER, David G. **Motivating economic achievement**: accelerating economic development through psychological training. New York: The Free Press, 1969.

MCKASKILL, Tom. **An Introduction to Angel Investing**. Melbourne: Breakthrough Publications, 2009. Disponível em: <[https://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/McKaskill-\\_Intro\\_to\\_Angel\\_Investing.pdf?rev=CF33](https://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/McKaskill-_Intro_to_Angel_Investing.pdf?rev=CF33)>. Acesso em 16/04/2018.

MIGUELES, Carmen. **Antropologia do consumo**: casos brasileiros. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2007.

MILLER, P., BOUND, K. **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. NESTA. Discussion paper. 2011.

MORRISSETE, Stephen G. **A profile of Angel Investors**. *The Journal of Private Equity*, vol. 10, nº 3, pp. 52-66. Nova York, Institutional Investor Journal: 2007.

PLERANTONI, Alexandre. **Os investidores podem salvar a economia**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/o-papel-do-private-equity-na-recuperacao-da-economia/>> Acessado no dia 16/05/2018.

RIBEIRO, A. T. V. B., PLONSKI, G. A., ORTEGA, L.M. **Um fim, dois meios**: Aceleradoras e Incubadoras no Brasil. Anais do 16º Congresso Latino-Ibero-americano de Gestão da Tecnologia. Porto Alegre, 19 a 22 de outubro de 2015, Porto Alegre, ALTEC, p. 7.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel. 2012

ROSEMBERG, Nathan. **Exploring the black box**. 1-ed. Londres. Cambridge Books. 1994.

RUSCONI, G. **Capitalismo**. In N. Bobbio, N. Matteucci, & G. Pasquino (Orgs.), *Dicionário de Política* (pp. 141-148). Brasília: Editora UnB, 1992.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. (Obra original publicada em 1942).

SILVA, Lucas Caminha de Lima. Investimento anjo: o seed gap do mercado de inovação pode ser preenchido. In: **Inovação, Capital e Seed Gap: quem são os investidores anjos de acordo com o mercado e com a lei complementar nº 155?** Brazil: CFA Socy et of Brazil, 2017.p. 26.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. Edwin Cannan, ed., Nova York, Modern Library, 1937.

SOHLS, Jeffrey. **A Cautious Restructuring of the Angel Market in 2016 with a Robust Appetite for Seed and Start-Up Investing**. Center for Venture Research, 2017. Disponível em: <[https://paulcollege.unh.edu/sites/paulcollege.unh.edu/files/webform/2016AnalysisReportFin al\\_0.pdf](https://paulcollege.unh.edu/sites/paulcollege.unh.edu/files/webform/2016AnalysisReportFin al_0.pdf)>. Acesso em 16/04/2018.

SPINA, Cassio A. **Investidor Anjo- Guia prático para empreendedores e investidores**. 1. ed. São Paulo: n Versos, 2012.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

TIGRE, Paulo Bastos. **A Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRAGTENBERG, M. (2005). **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: UNESP, 2005.

VALE, Gláucia Vasconcelos, WILKINSON, Jhon, AMÂNCIO, Robson. **Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem**. RAE-Eletrônica. São Paulo. 2008. v 7 n.1

WETZEL, William E. Jr. **Angels and Informal Risk Capital**. Cambridge: MIT Sloan Management Review, 24:4, pp. 23-34, 1987.

WILTBANK, R., & BOEKER, W. **Returns to angel investors in Groups** (2007). Disponível em: <<http://www.baylor.edu/business/finance/doc.php/229628.pdf>>. Acesso em 15/04/2018.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO



GOVERNO DO ESTADO DO  
**AMAZONAS**

### UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

Criada pelo Decreto Estadual nº 21.963, de 27 de junho de 2001

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido o Sr. Tayke Hedjho Monteiro para participar da pesquisa acadêmica da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Bacharel de Turismo, sob a responsabilidade do aluno: Diogo Batista dos Santos e, sob a responsabilidade da professora orientadora Paula Cristina Pereira Rodrigues Chaves, a qual pretende-se compreender o processo de desenvolvimento de uma Startup. Sua participação é voluntária podendo ser entrevistado e observado as principais atividades desenvolvidas no seu negócio, fazendo uso de máquina fotográfica, câmera filmadora e gravador.

Quanto aos riscos de sua participação na pesquisa, a mesma poderá se dar em virtude de revelações de informações ao mercado em que está inserida a empresa sobre particularidades do seu negócio.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para beneficiar as discussões principalmente na área do empreendedorismo, com foco no estudo do mercado local.

Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e, também, não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e utilizados para efeito de discussões. Caso haja alguma dúvida, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com aluno e professor no endereço rua Leonardo Malcher, 1728 – Praça 14 de Janeiro, pelo telefone (92) 3878-4415 ou (92) 9867-6606 e 98128-4864, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UEA, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, TAYKE HEDJHO TEONHO MONTEIRO, fui informado sobre o que os pesquisadores querem fazer e porque precisam da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

MANAUS

Data: 06/05/18

Tayke Hedjho Monteiro

Assinatura do participante

Diogo Batista dos Santos

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato do Entrevistado: (92) 99608-5401/ taykehedjho@gmail.com



**UEA**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DO  
AMAZONAS

Escola Superior de Artes e Turismo  
Av. Leonardo Malcher, Ed. Samuel  
Benchimol, 1728, Pça. XIV de Janeiro  
Manaus – Amazonas CEP: 69010-170  
Tel. (92) 3878-4415 [www.uea.edu.br](http://www.uea.edu.br)

## APÊNDICE B- FORMULÁRIO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA



GOVERNO DO ESTADO DO  
**AMAZONAS**

### UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

Criada pelo Decreto Estadual nº 21.963, de 27 de junho de 2001

#### FORMULÁRIO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Este é um formulário para o estudo de Caso da Startup Pra Que Rumo, sob a responsabilidade do aluno Diogo Batista dos Santos, tendo como objetivo principal verificar o processo de desenvolvimento da Startup Pra Que Rumo desde a sua concepção até o seu estágio atual. Visando contribuir com o enriquecimento de informação para o mercado de inovação a respeito do modelo de negócio de Startups estudando uma empresa da região. Além de contribuir para beneficiar a academia acerca dos processos de desenvolvimento aplicados neste modelo de negócio no ambiente local, apontando suas possíveis vantagens e desvantagens.

Me conte um pouco sobre sua história e a criação da PQR, como tudo aconteceu? Como e quando você teve a ideia de criar o pqr?

Por que você escolheu esse modelo de negócio?

Nesse momento vc sabia o que era uma startup? Quando e como foi o seu primeiro contato com o modelo de negócios da start ups?

Como foi o apoio recebido para o desenvolvimento da sua sturtpa, o que você encontrou aqui em Manaus, ou fora daqui?

E quanto aos investimentos, para começar o que foi preciso?

Você contou com alguma ajuda de terceiros para investir?

Houve alguma mudança de infraestrutura do passado para agora? (em relação a prédio, página da web, pessoas, etc)

Quais foram, no passado, as maiores dificuldades enfrentadas? E hoje?

Qual é a missão da pqr , ela era mesma do início ou vc mudou?

O que exatamente a pqr entrega para os seus clientes?

Quem são os seus concorrentes e Qual o diferencial da pqr?

Dentro da atividade de turismo de aventura e ecoturismo, quais as necessidades existentes para o desenvolvimento da atividade no mercado atual?

**UEA**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DO  
AMAZONAS

Escola Superior de Artes e Turismo  
Av. Leonardo Malcher, Ed. Samuel  
Benchimol, 1728, Pça. XIV de Janeiro  
Manaus – Amazonas CEP: 69010-170  
Tel. (92) 3878-4415 [www.uea.edu.br](http://www.uea.edu.br)



GOVERNO DO ESTADO DO  
**AMAZONAS**

Ries, autor do livro "a startup enxuta" define que fazer ajustes constantes nos métodos da empresa é mais produtivo do que planos complexos para as startups. A Pra Que Rumo utiliza o "Ciclo de feedback" descrito por Ries? Beneficiou a empresa? Como?

Este é um formulário para o estudo de Caso da Startup Pra Que Rumo, sob a responsabilidade do aluno Diogo Bênis dos Santos, tendo como objetivo principal verificar o processo de desenvolvimento da Startup Pra Que Rumo desde a sua concepção até o seu estágio atual. Visando contribuir com o enriquecimento da informação para o mercado de inovação e respeito do modelo de negócio de Startups estudando uma empresa da região. Além de contribuir para beneficiar a academia acerca dos processos de desenvolvimento aplicados neste modelo de negócio no ambiente local, apontando suas possíveis vantagens e desvantagens.

Me conte um pouco sobre sua história e a criação da PQR, como tudo aconteceu? Como é quando você leva a ideia de criar a por?

Por que você escolheu esse modelo de negócio?

Nesse momento, vc sabe o que era uma startup? Querria e como foi o seu primeiro contato com o modelo de negócios de startup?

Como foi o apoio recebido para o desenvolvimento da sua startup, o que você encontrou aqui em Manaus, ou fora daqui?

E quanto aos investimentos, para começar o que foi preciso?

Você contou com alguma ajuda de terceiros para investir?

1.1. teve alguma mudança de infraestrutura do passado para agora? (em relação a preço, página da web, pessoas, etc)

Quais foram, no passado, as maiores dificuldades enfrentadas? E hoje?

Qual é a missão da por, era era mesma do início ou vc mudou?

O que exatamente a por entrega para os seus clientes?

Quem são os seus concorrentes e Qual o diferencial da por?

Dentro da atividade de turismo de aventura e ecoturismo, quais as necessidades existentes para o desenvolvimento da atividade no mercado atual?

**UEA**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DO  
AMAZONAS

Escola Superior de Artes e Turismo  
Av. Leonardo Malcher, Ed. Samuel  
Benchimol, 1728, Pça. XIV de Janeiro  
Manaus - Amazonas CEP: 69010-170  
Tel. (92) 3878-4415 [www.uea.edu.br](http://www.uea.edu.br)