



***PRODUCT-MARKET FIT EM STARTUPS: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS
ADOTADAS POR UMA STARTUP NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE FRANCA-SP***

***PRODUCT-MARKET FIT IN STARTUPS: ANALYSIS OF STRATEGIES ADOPTED BY
A STARTUP IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF FRANCA-SP***

Área temática: Inovação, Redes de Empresas.

*STOCCO, Lucas Conde
PINTO FILHO, Roberto
Membro da comunidade*

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a adoção de estratégia de *Product-market fit* por uma *startup* e sua contribuição para os processos de inovação. Para isso, são conceituados o ambiente de negócios das startups brasileiras e seus problemas de validação de negócios, bem como de equilíbrio financeiro (superação do *break even - Death-valley*) e estruturação do *Product-market fit*. A literatura utilizada como base para o estudo apresenta todos os conceitos básicos de *Product-market fit* e sua aplicação como método para validação de produtos. Para análise da aplicação destes conceitos, foi conduzido um estudo de caso sobre uma *startup* da região de Franca-SP (Startup X), baseado em entrevista com um dos fundadores e pesquisa documental nos relatórios e site institucional da organização. Foram apontados os seus principais diferenciais para sucesso e a aplicação dos conceitos de *Product-market fit*: correto posicionamento do produto a nível de produto e mercado (posicionando no segmento de pagamentos direcionados a PME), assim como a análise do ambiente de negócios envolvido (pandemia da COVID-19). Por fim foram realizadas a interligação destes preceitos a partir do conceito de *Product-market fit*, apresentando as ligações do processo de validação de negócios e desenvolvimento de produto feito pela organização como forma de superação do *Death-valley*.

Palavras-chave: *Product-market fit*; modelos de negócios; validação de negócios; inovação; *fintechs*.

Abstract

This article aims to analyse the adoption of a *Product-market fit* strategy by a startup and its contribution to the innovation processes. For this, the business environment of Brazilian startups and their business validation problems are conceptualised, as well as financial balance (overcoming breakeven - *Death-valley*) and *Product-market fit* structuring. The literature used as the basis for the study presents all the basic concepts of *Product-market fit* and its application as a method for product validation. To analyse the application of these concepts, a case study was conducted on a startup in the Franca-SP (startup X) region, based on an interview with one of the founders and documentary research on the organisation's reports. Its main differentials for success and the application of *Product-market fit* concepts



were pointed out: correct positioning of the product at product and market level (positioning in the segment of payments targeted at SMEs), as well as the analysis of the business environment involved (COVID-19 pandemic). Finally, the interconnection of these precepts was based on the concept of Product-market fit, presenting the connections of the business validation and product development carried out by the organisation as a way to avoid the Death-valley.

Keywords: Product-market fit; business models; business validation; innovation; fintechs.

1. Introdução

Com base nas recentes mudanças realizadas no foco dos investidores de risco por conta das diversas mudanças macroeconômicas ocorridas recentemente, como: a guerra no leste europeu entre Ucrânia e Rússia, mudanças na política da taxa de juros nos EUA com alta nos últimos dois anos, como também o aumento da inflação para bens primários, observa-se uma maior racionalização por parte dos mesmos em relação a aplicação e utilização de recursos (ROVAROTO, 2022). Esta maior racionalização, tem levado há um intenso movimento de *layoff* por parte de diversas companhias (ROVAROTO, 2022) (ex.: Lojas Americanas, Ebanx, Kayak, iFood - para citar as principais), conduzindo a criação de um ambiente extremamente volátil no segmento de tecnologia. Neste processo de racionalização de recursos, diversos conceitos têm sido questionados, tais como o que seria a real inovação e quais seriam os métodos para metrificar e garantir o sucesso acerca da aplicação dos recursos aplicados (ROVAROTO, 2022).

Segundo a Associação Brasileira de Startups (em relatório referente ao período de 2021), o Brasil possui cerca de 14.065 startups distribuídas em 78 comunidades e 710 cidades brasileiras em 2021. Neste contexto de mercado, e com base na valorização que cerca esse mercado, onde em um período de 2015 a 2019 ocorreu um crescimento de 209% no número de startups abertas no Brasil. Este crescimento supracitado, acabou por fomentar um maior interesse de empreendedores e idealizadores em ter acesso a este ambiente, tentando encampar as mais diversas iniciativas e uma miríade de projetos. Entretanto, mesmo com esta maior demanda em acessar ao ambiente "*startupeiro*", os índices de mortalidade permanecem na casa de 25%, (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2021) em seu primeiro ano de vida, sendo que das sobreviventes, metade (50%) não ultrapassam o quarto ano de vida.

Este índice de baixa sobrevida, ao se analisar as etapas de nascimento de uma startup, muitas delas não ultrapassam o chamado *Death-valley*. O termo *Death-valley*, segundo



Gulbrandsen (2009) é utilizado para designar o período ao qual ocorre o investimento inicial de recursos, ainda não ocorrendo o chamado *break-even* (termo utilizado para o momento em que uma companhia atinge a equiparação das suas despesas com às receitas).

Sendo que no processo de inovação, são utilizadas diversas estratégias para minimizar os riscos envolvidos no lançamento de um novo produto ou serviço. Uma das estratégias de destaque utilizadas no mercado chama-se *Product-market fit*, este termo foi cunhado originalmente por Marc Andreessen (CONSTABLE, 2021), onde se constitui como um indicador que demonstra se o produto ou serviço possui um nível de aderência (entendimento) alto entre os possíveis clientes. Este indicador, trata-se de um item quantitativo e qualitativo, obtido a partir de um entendimento total e irrestrito do mercado ao qual o produto está inserido levando em consideração três cenários (equipe, produto, mercado) de forma a qual este sinaliza e avalia se o produto em questão está atendendo todas as necessidades de mercado e possíveis alternativas para ajuste (CONSTABLE, 2021).

Portanto, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como aplicar e utilizar o *Product-market fit* como fator de análise para sobrevivência de uma *startup*?” Sendo assim, buscou-se analisar as principais estratégias de *Product-market fit* que podem ser adotadas por startups na inserção de produtos no mercado. Para tanto, o trabalho faz a análise de uma *startup* inserida no ambiente de negócios da cidade de Franca-SP. Por fim, este trabalho se destina (não se limitando) a oferecer a comunidade acadêmica, a empreendedores em geral, e *startups* em fase de ideação, uma referência a qual sobre os principais motivos para a morte de *startups*, trazendo dados e fatos para validação de seus modelos de negócios e produtos.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão da inovação

Partindo do pressuposto que a inovação deve ter uma motivação clara e definida, e que as vontades são ilimitadas, mas os recursos para viabilização não o são, surge a necessidade de que a inovação possua processos que controlem os fluxos de criação, mantendo o foco na estratégia escolhida pela companhia que a aplique.



Para isso, surge a chamada gestão da inovação, que consiste como um processo gerencial, em que são criados mecanismos para gestão, manutenção e controle da inovação, sendo o seu principal objetivo criar formas e métodos aos quais a inovação pode ser medida e avaliada oferecendo aos seus operadores controles acerca da sua efetividade (ROBERT,1995).

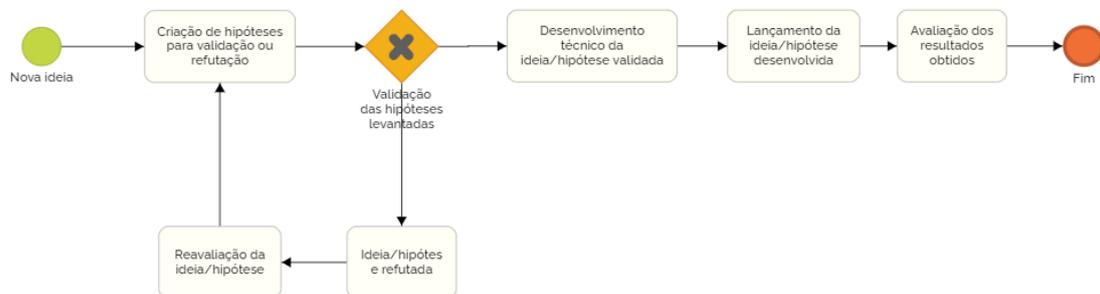
Seguindo neste ponto, que consiste que a inovação está incluída dentro de um processo estratégico e este processo diretamente vinculado a uma cadeia de objetivos claros e definidos, sendo estes objetivos vinculados diretamente no regime de criação de valor para a companhia que a aplica, a gestão da inovação surge, portanto, não somente como um mero processo de criação, mas como uma subdivisão da gestão estratégica. Sendo ainda, a gestão da inovação se torna responsável pela competitividade da companhia e a permanência dela no processo contínuo de uma cultura de inovação.

De acordo com Oliveira e Gavira (2007, p. 2) a inovação pode ser entendida como: “[...] um conjunto de práticas, conceitos e ferramentas que ajuda o tomador de decisão a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação”. De forma complementar, destaca-se a definição de Quadros (2005), segundo o qual a ideia da gestão da inovação tecnológica é estruturar, com uma atenção de nível estratégico, as subfunções, as ferramentas, os processos e as rotinas que precisam funcionar com organização, periodicidade e previsibilidade para que inovação não seja algo espontâneo. Há desde ferramentas de planejamento e prospecção de atividades, até ferramentas de avaliação.

Destaca-se também, segundo a definição de Nonato (2019), a gestão da inovação trata-se como um processo de estruturação sistêmica de um método de inovação sólido: neste processo as ideias e projetos possuem como objetivo principal a geração de valor ao negócio. Nonato (2019), possui uma definição mais clara acerca da gestão da inovação, apresentando que ela consiste em uma cadeia de processos simples, conforme a Figura 1. Este processo se inicia de forma primária nas etapas de geração de ideias e levantamento das hipóteses, seguindo na posterior validação dessas hipóteses, para conseqüente desenvolvimento das ideias geradas e validadas, e posterior avaliação dos resultados obtidos. Sendo este processo, na hipótese de ser realizado de forma contínua e ordenada, o processo de gestão da inovação torna-se um meio mantenedor da competitividade da companhia que o aplica no mercado.



Figura 1 - Exemplo simplificado de um modelo de gestão da inovação



Nota: Elaborado pelos autores a partir de Nonato (2019).

Tomando como definição de uma *startup* como uma instituição que surge para criar produtos e serviços, tudo isso em um ambiente de incerteza sobre o sucesso do negócio. As *startups* não são somente um meio de inovação, até porque em muitos casos as *startups* replicam outros modelos de negócios em outras localidades. As *startups* são, portanto, um meio ao qual o envolvimento humano aplicado é utilizado na construção de um negócio sustentável, sendo o produto apenas o resultado da estratégia aplicada no processo (SHANKAR; CLAUSEN, 2020).

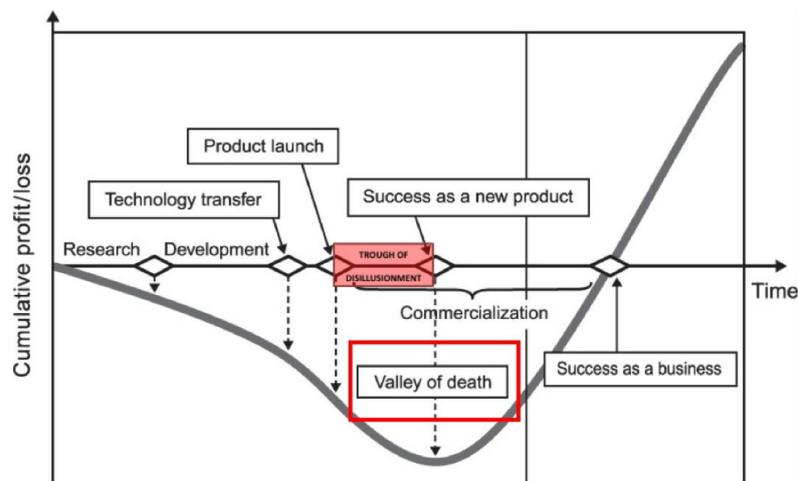
Por fim uma *startup* deve ser escalável, ou seja, que possa ter um crescimento sustentável sem que isso prejudique o modelo de negócios aplicado, sendo escalável a companhia cresce de forma estruturada com margens maiores e criando riqueza (SHANKAR; CLAUSEN, 2020).

A definição básica acerca do que é um modelo de negócios, é que se constitui a forma a qual uma companhia cria, entrega e captura valor, estando incluída nos mais diversos cenários socioeconômicos (OSTERWALDER, 2019). Conforme Churchill (2000), este valor não se trata de uma referência monetária, mas sim, uma definição de grau ou nível de importância para quem efetivamente é impactado pelo produto desenvolvido.



Feita a elaboração e validação do modelo de negócios, e por consequência o início da operação da companhia, ela ingressa no chamado *Death-valley*. Segundo Gulbrandsen (2009), o termo *Death-valley* é utilizado para designar o período ao qual ocorre o investimento inicial de recursos (dinheiro e tempo - principalmente), ainda não ocorrendo o chamado break even (termo utilizado para o momento em que uma companhia atinge a equiparação das suas despesas com às receitas). A Figura 2 traz de forma sintetizada as etapas que envolvem a travessia do *Death-valley*.

Figura 2 - Fluxograma referente ao ciclo de vida das startups e destaque do “*Valley of death*”



Fonte: Petersen (2012).

Ao analisar a Figura 2 que ilustra o *Death-valley*, quanto mais acentuada a curva referente ao “vale da morte”, mais provável é que a empresa falhe prematuramente. O formato da curva do vale da morte varia com base em diversos fatores, tais como: modelo de negócios, mercado, *business plan* e a quantidade de capital investido na *startup*. Para a hipótese que a *startup* tenha se preparado para passar por esta fase, e esteja com todos os indicadores referentes à validação de produto e monitoramento das despesas aplicadas, menor será a possibilidade de ela não ultrapassar esta fase. Quanto mais longa a curva do vale da morte, maior a possibilidade de fracasso, pois será mais complexo a empresa investir em iniciativas de crescimento e começar a escalar seus negócios (FERNANDO, 2022).

Estando dentro do *Death-valley*, a companhia passa por um período extremamente delicado, onde o nível de incerteza e volatilidade são extremamente altos. Neste contexto e



situação, um correto acompanhamento acerca da validação das hipóteses de negócios (monitoramento contínuo dos resultados a partir da coleta de dados - *data analytics*), aliada a um processo organizacional voltado para a inovação (uma estrutura organizacional aberta para inovação e resiliente) tornam este período não tão suscetível ao fracasso (CHESBROUGH, 2011).

Ao entender a importância da correta estruturação de um modelo de Negócios, e realizar o correto posicionamento do produto, a iniciativa pensada terá uma boa probabilidade de sucesso. Para mensurar o nível de confiança deste sucesso e sua consequente evidência, se faz necessária a aplicação do assim chamado *Product-market fit*.

O *Product-market fit*, se constitui como um método que serve para validar o nível de satisfação do mercado em relação ao produto/serviço oferecido pela companhia. Este é o primeiro passo para a validação de um empreendimento de sucesso, no qual a empresa durante este processo valida as necessidades dos usuários e coletando feedback acerca do mesmo, realizando os ajustes necessários na rota do desenvolvimento (BLANK; DORF, 2012).

Ultrapassar o *Death-valley*, marca um ponto relevante na vida de uma empresa iniciante, sinalizando aos investidores e ao mercado que ela sobreviveu à fase inicial, superando todos os percalços referentes a validação inicial do negócio e posicionamento de produto, tendo com isso mais chances de atingir a maturidade (FERNANDO, 2022).

2.2 *Product-market fit* como estratégia de inovação

Segundo Alquéres (2021), o termo *Product-market fit*, foi criado a princípio por Don Valentine, e popularizado por Marc Andreessen, fundador da Netscape e famoso investidor do Vale do Silício. O termo *Product-market fit* foi criado para atender a corrente necessidade do gestor em encontrar formas para definir a posição do seu produto no mercado (se está performando, se este atende a necessidade do usuário - por exemplo).

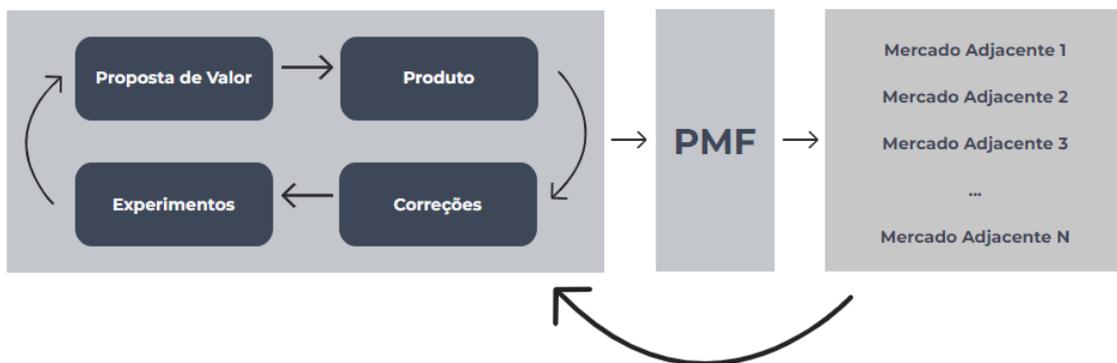
Ao analisar a tradução livre do termo *Product-market fit* este pode ser entendido como “nível de adequação do produto no mercado”. Onde a primeira interpretação deste conceito consiste em que, ao contar com um bom *Product-market fit*, significa diretamente estar presente em um mercado consolidado, e de forma simultânea, estar com produtos que estão atendendo plenamente as necessidades do mercado ao qual está presente.



Portanto, o conceito de *Product-market fit*, conforme Blank e Dorf (2012), pode ser definido mais claramente como um método que possibilita um mapeamento do posicionamento do produto no mercado. Sendo que com este conceito, é possível criar a inter-relação entre o grau de necessidade dos consumidores e o grau de adequação do produto oferecido (KUIKO, 2021). Contudo, este nível de maturidade só pode ser alcançado a partir de um grau alto de entendimento profundo das motivações e necessidades do público ao qual o produto deseja atingir (KUIKO, 2021). Levando nesta análise, em consideração, o ambiente de negócios (competidores diretos e indiretos) ao qual o produto está sendo ofertado precisa, portanto, ser analisado de forma a estabelecer parâmetros que ajudem as *startups* a compreender melhor o mercado (TRIPATHI et al., 2019).

A Figura 3 mostra como o processo de validação das etapas para definição do PMF ocorre, pois podem ser observadas as etapas de alinhamento da proposta de valor ao produto, suas subseqüentes correções e experimentos que levam a uma melhoria e maior alinhamento da proposta de valor ao novo produto que está sendo desenvolvido em relação ao mercado ao qual ele está atuando, sendo de forma simples a operação dos processos envolvidos no *Product-market fit* (BLANK; DORF, 2012).

Figura 3 - Fluxo Product-market fit



Nota: Adaptado pelos autores de Alquieres (2021).

Dentro deste conceito e contexto, o *Product-market fit*, se constitui como uma ferramenta essencial para validar se o portfólio de produtos da companhia está no caminho correto, além de possibilitar alternativas na hipótese de resultados que fogem das expectativas lançadas (TRIPATHI et al., 2019). Onde, desenvolver um produto de alta qualidade não basta,



o real sucesso ocorre a partir do momento que o produto esteja a nível de satisfazer as expectativas dos usuários. Sintomas como baixos indicadores de uso, dificuldades em efetivar vendas ou diminuição no *market-share*, são indicadores claros de problemas com o *Product-market fit* (GUPTA, FERNANDEZ-CREHUET; HANNE, 2020). Por outro lado, altos índices de satisfação do usuário (obtidos a partir de indicadores como NPS, CSAT - por exemplo), demonstram um alto índice de validação do *Product-market fit*.

Interessante ressaltar que uma vez que o produto tenha sido desenvolvido, aprimorado e lançado, o processo de descoberta de necessidades deve continuar (conforme já citado anteriormente, o chamado “continuous discovery”). Neste processo, feedback, indicadores e data analytics tornam o processo de monitoramento da aceitação pelo público e sua estabilidade no mercado mais rápidos e ágeis (TRIPATHI et al., 2019; KUIKO, 2021).

Compreender o que é *Product-market fit* não significa ganhar somente mais uma ferramenta para analisar o desempenho (KUIKO, 2021), mas como também se adquire um método mais apurado para mensurar a estabilidade de um produto no mercado e avaliar sua aceitação como forma de gerar oportunidade (KHODAEI et al., 2022). Tendo este como maior benefício uma margem menor de risco envolvido, porventura, tornando a aplicação de recursos mais eficaz, gerando, portanto, riqueza e desenvolvimento para as companhias que o aplicam. A Figura 4 mostra as etapas e de que forma o *Product-market fit* pode ser desenvolvido. Conforme Blank e Dorf (2012), a elaboração do processo de *Product-market fit*, deve obedecer às seguintes etapas:

Figura 4 - Fluxo passo a passo para *Product-market Fit*



Nota: Elaborado pelos autores a partir de Blank e Dorf (2012).

3. Metodologia



O estudo parte de uma abordagem qualitativa, do tipo exploratória, utilizando para tanto, técnicas de levantamento de dados que buscam compreender um fenômeno a partir das relações sociais e econômicas que ocorrem no ambiente a ser estudado (MALHOTRA, 2011). A pesquisa qualitativa se justifica, devido ao fato de serem utilizadas informações e situações (entrevista, pesquisa documental e observação), com objetivo de transformá-las em insights e definições, para que posteriormente sejam organizadas e classificadas de forma a habilitar a aplicação de diferentes técnicas estatísticas para a interpretação dos dados (FLICK, 2009).

O estudo tem como configuração o estudo de caso, uma vez que busca analisar e compreender de que forma uma organização, no caso do objeto a ser analisado uma *startup*, desenvolve estratégias para alavancar seus resultados e dar continuidade às suas atividades no mercado. Um estudo de caso pode ser entendido como forma a qual é realizada a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O estudo de caso surge a partir da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação mais fidedigna, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001).

Sendo assim, o presente trabalho segue no que se refere ao estudo de caso, com as seguintes questões norteadoras:

- a) Startups que validam seus modelos de negócios a partir do *Product-Market Fit* conseguem melhores resultados para evitar o Death Valley.
- b) A aplicação do conceito de *Product-Market Fit* resulta em uma possibilidade maior de sucesso de uma *startup* iniciante.
- c) Ter um correto entendimento sobre o ambiente de negócios pode evitar uma *startup* não ultrapassar o Death Valley? Se faz obrigatório ter um *business plan* para a *startup* ter sucesso?
- d) O *Product-Market Fit* valida somente aspectos mercadológicos de um produto?

Como técnica de coleta de dados, o estudo fez uso de pesquisa documental a partir dos principais relatórios da *startup* e de informações obtidas a partir da análise do website da empresa. Ainda, como forma de trazer maior robustez ao procedimento metodológico, foi utilizada a entrevista para coleta de informações que possibilitem compreender o objeto de estudo. Entrevista por sua vez, é a forma mais popular para coleta de dados qualitativos,



sendo esta tipificada como aberta, em profundidade, informal ou semiestruturada (BELK; FISCHER; KOZINETS, 2013).

Para compreender as informações obtidas com as entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, segundo a qual, as informações obtidas pelo pesquisador passam por codificação como forma de possibilitar a interpretação do objeto que está sendo estudado (BARDIN, 2011). Para tanto, os códigos definidos tiveram como base as definições a partir de Blank e Dorf (2012), Alquéres (2021) relacionadas a *Product-market fit*, como também Chesbrough (2011) para compreensão do conceito de *Death-valley*.

O roteiro de entrevista foi estruturado a partir dos principais conceitos abordados no referencial teórico para que informações relacionadas a organização estudada pudessem ser levantadas. Dessa maneira, foi conduzida entrevista com o CEO da Startup X, com duração de aproximadamente 1h e 15 minutos. A entrevista foi realizada de forma online e remota pela plataforma Google Meet, onde foram discutidos todos os itens previstos no roteiro. O roteiro buscou levantar informações a respeito do Modelo de Negócios proposto pela *startup*, seu principal serviço, estratégias desenvolvidas para prototipagem, teste e lançamento do produto no mercado, técnicas de *Product-market fit* utilizadas e como a empresa compreende o *Death-valley*.

3.1 Caracterização da empresa a ser analisada

Para assegurar o anonimato da empresa, o nome da startup participante do estudo será definido como Startup X. A companhia estudada (Startup X) iniciou suas atividades em 2013, em outro segmento de negócios, oferecendo diversas soluções para eventos (venda de ingressos online, pontos de venda eletrônicos, controles de acesso, terminais de autoatendimento e sistema de retaguarda), tudo isso com um faturamento mensal na faixa de R\$ 3 milhões a R\$ 4 milhões por mensal. Neste segmento, até o presente momento a operação de gestão de eventos já conduziu mais de 20 mil eventos, possuindo em seu portfólio 2 mil produtores de eventos cadastrados e 10 milhões de acessos à sua plataforma de venda de ingressos.

A Startup X surgiu em março de 2020 na esteira da crise sanitária da COVID19, onde conforme o que o cofundador da companhia cita: “Assim que a pandemia foi decretada, vimos o faturamento zerar muito rapidamente e precisávamos achar uma solução para



continuar trabalhando.” Neste contexto, os fundadores da companhia vendo o cenário econômico adverso resolveram migrar para o mercado financeiro e esse movimento provou ter sido o mais acertado. Pois rapidamente a Startup X superou o tamanho da a operação de gestão de eventos e se consolidou como um forte player no ramo de pagamentos para PME.

A migração para este setor e mercado específico ocorreu por diversos fatores, dentre eles o crescimento emergente do setor subadquirente por PME, com taxas de crescimento que ficaram em torno de 56%, com um crescimento acumulado de 43% nos últimos cinco anos (números do SEBRAE), onde os fundadores citam que anteriormente já estudavam o movimento para migração para este setor, conforme o fundador da companhia cita: “Começamos a nos familiarizar com o ecossistema de *fintechs* durante uma viagem para Portugal, durante a conferência Web Summit. Vimos que era uma grande oportunidade de negócio. Com a paralisação dos eventos, esse foi o momento ideal para investir na área”

Neste processo de construção e estruturação da companhia, o *know-how* de um dos membros do conselho, acelerou o processo de estruturação do novo negócio, pois o mesmo trouxe o conhecimento do ramo e o formato de operação a ser aplicado. A Startup X conta hoje com os serviços de subadquirência a partir de terminais de POS, sistema para conciliação de vendas automatizadas, e o mecanismos de venda eletrônica via redes sociais.

Atualmente a companhia conta com cerca de 200 funcionários, entre estes desenvolvedores, atendentes, comercial e retaguarda. A Startup X conta ainda com cerca de 2.271 cidades atendidas, com mais de 25 mil pontos de vendas atendidos, com isso atendendo todas as regiões brasileiras. A companhia tem como meta chegar em 2022, à marca de 44 mil estabelecimentos comerciais usando seus serviços e, até 2026, multiplicar esse número para 500 mil.

4. Resultados e Discussão

A entrevista foi realizada de forma online e remota pela plataforma Google Meet, onde o cofundador da empresa fez uma explanação sobre o cenário ao qual a Startup X surgiu e toda a sua evolução durante os seus dois primeiros anos de vida. Partindo desta, a origem da Startup X oriunda de uma necessidade emergente da operação de ingressos em se manter viva durante a pandemia do COVID-19, dado que o *business* principal da empresa (gestão de ingressos para eventos) estava complementarmente congelado por conta das restrições de



circulação das pessoas como medida de segurança em relação a proliferação do vírus. Previamente, o cofundador da empresa já participava do board diretivo da operação de ingressos, onde por conta deste cenário adverso, foi requisitado para elaborar algum plano de ação para enfrentamento do cenário da COVID19, onde inicialmente, como grande parte da população, estes acreditaram que as restrições seriam eliminadas ainda no primeiro semestre de 2020, contudo, este prazo se extinguiu e a companhia se viu em uma posição de necessitar de mudanças mais severas, conforme cita o cofundador: “A ideia da Startup X era utiliza-la para pagar as contas, manter a empresa rodando e de pé, não ter que demitir ninguém. Era algo temporário, pois pensávamos, como a maioria das pessoas, que a COVID seria algo que terminaria no primeiro semestre de 2020”.

Diante deste cenário, a companhia e o seu board, com base na experiência do cofundador no setor de pagamentos (o mesmo foi fundador de uma outra companhia que realizava o desenvolvimento de softwares para equipamentos do tipo *POS*), e o crescimento deste ramo de mercado (aumento de 43% nos últimos cinco anos no volume transacionado em débito e crédito, conforme Figura 5) , onde vislumbraram a oportunidade de manter a companhia a partir de um projeto de subadquirência (modalidade de *white label* para pagamentos realizados via *POS - maquininhas de cartão*) com foco em oferecer este tipo de solução para PME (Pequenas e médias empresas). Esta ideia, conforme já citado, era vista como um paliativo até que ocorresse o retorno das atividades principais da companhia (eventos), onde inicialmente, a intenção inicial era que a subadquirência servisse para custear as atividades essenciais da companhia, mantendo o status da companhia como adimplente no mercado.



Figura 5 - Evolução do volume de transações a débito e a crédito no Brasil



Fonte: ABECS (2022).

Neste processo de reestruturação deste novo negócio, o *know-how* do cofundador foi um fator preponderante, pois diante da sua experiência, o mesmo recrutou a equipe básica para implantação do mecanismo de pagamentos, bem como realizou os acordos comerciais para a operação (acordo com a empresa Pag Seguro - UOL para utilização dos equipamentos - por exemplo). Em relação a estratégia de mercado, após breve estudo e análise, levando ainda em consideração a expertise da empresa mãe operação de ingressos, o mercado de PME do interior do estado de São Paulo foi o elegido para servir de base para a nova companhia, a chamada Startup X, conforme cita cofundador: “Escolhemos as PMEs porque já as conhecíamos do ramo de ingressos, sabíamos as suas dores e necessidades, além que operando neste mercado podemos portar a estrutura de atendimentos que tínhamos em ingressos para atender as maquininhas”.

Ao analisar o mercado, a segmentação de PME em relação a recebimentos com cartões de crédito e débito tem um percentual de cobertura acima de 75%, sendo que a percepção do empreendedor é que o seu faturamento aumentou em decorrência da adoção das maquininhas aumentou nos últimos 2 anos - números do SEBRAE. Onde, portanto, a decisão de atender este mercado se mostrou bem equacionada, e equilibrada para as demandas da companhia.

Durante a modelagem da operação, as expertises da Startup X e do cofundador aceleraram o processo de construção dos canais de venda e atendimento, desenvolvendo



durante sua elaboração, uma estrutura de atendimentos diferenciada, baseada no contato direto com o cliente com um representante fixo, dispensando no primeiro momento, a necessidade de criar mecanismos complexos de atendimento remoto, conforme cita o entrevistado: “Aproveitamos a estrutura da operação de ingressos para montar a estrutura de atendimento da Startup X, isso acelerou bastante o processo de implementação e aproveitou tudo que sabíamos fazer bem. Trabalhar com uma estrutura mais livre, mais próxima do cliente fez com que não tivéssemos que ampliar muito a nossa estrutura de atendimento, até foi melhor, pois o cliente tem um contato fixo, e este conhece o negócio do cliente e a estrutura dele, fornecendo um atendimento personalizado e ajustado a demanda dele”

Ainda no que tange a diferenciais estratégicos, foi oferecido ao cliente PME a possibilidade de receber os valores recebidos (a débito ou a crédito) em até 24 horas após a compra, item que se constituiu em um excepcional diferencial, oferecendo as menores taxas do mercado, além de subsidiar parte dos equipamentos a serem utilizados pelo cliente. Estes itens, inclusive, são apontados como as maiores as motivações alegadas para a falta de interesse pela aquisição de equipamentos para pagamentos (números do SEBRAE), frente a preferência por outras formas de pagamento (PIX e dinheiro - por exemplo), onde as altas taxas de antecipação e descontos nos valores a serem recebidos e o custo da mensalidade/aquisição dos equipamentos. O fundador da companhia, neste ponto, cita o seguinte: “Os nossos maiores diferenciais que construímos são a velocidade que o nosso cliente recebe os valores, quando lançamos a Startup X éramos um dos poucos que disponibilizavam o valor a receber em menos de 24 horas, independente se era débito ou crédito. Em relação as maquininhas, hoje meio que pagamos para vender, o valor que o cliente paga não cobre nem $\frac{1}{3}$ do custo total do equipamento, estamos buscando alternativas para isso, mas hoje embutimos os valores nos custos de venda, pensando em rentabilizar este cliente a longo prazo”.

Neste momento de desenho e modelagem do modelo de negócios, podemos notar que o *Product-market fit*, começou a ser construído logo nas primeiras decisões mercadológicas da companhia, pois a mesma delimitou o seu público alvo (PME - pequenas e médias empresas, por conta da sua participação no *share* das subadquirências), criando uma inter-relação entre o grau de necessidade dos consumidores e o grau de adequação do produto oferecido (a questão do atendimento personalizado, prazo de recebimento de valores e valores



de equipamentos - já citado anteriormente), sendo estes dois itens pilares preconizados por Blank e Dorf (2012) como fatores importantes para o *Product-market fit*, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Demonstração gráfica do PMF da Startup X



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a Figura 6, podemos notar de forma sintética o processo do *Product-market fit* realizado pela Startup X. Durante este processo podemos notar um alinhamento da estratégia da companhia com as demandas do público-alvo, demonstrando sintonia entre o que era oferecido (produto) com a necessidade do mercado escolhido. Esta sintonia, alinhado com os processos de correção e ajuste apresentados (a questão dos custos de aquisição dos equipamentos), levaram a companhia a um sucesso rápido: a meta inicial da Startup X, seria de cobrir os custos da operação de ingressos e o custo de implementação da operação da Startup X, o valor era de cerca de R\$9.000.000,00 (nove milhões de reais) para o ano de 2020. Porém, ao final do exercício a companhia apurou um faturamento de R\$15.000.000,00 (quinze milhões de reais), cerca de quase duas vezes mais do que o projetado inicialmente. Além que os indicadores de valores a receber futuros (LTV - principalmente) e o feedback dos clientes demonstravam que a companhia havia acertado precisamente na sua estratégia de negócio, o fundador da companhia, neste ponto, cita o seguinte: “Vimos logo nos primeiros meses que havíamos acertado, todos os indicadores mostravam logo de cara que conseguimos ‘acertar em cheio’. Logo nos 3 primeiros meses batemos a meta dos 9 milhões, logo depois vimos que dava para ir além, onde chegamos aos 15 milhões no final. No final ainda, com



base no que recebemos de feedback de clientes e nos nossos indicadores, vimos a oportunidade de ampliar a nossa atuação, trazendo outros produtos e negócios para o nosso portfólio".

Sobre a questão do *Death-valley*, a companhia superou com tranquilidade esta fase, levando em consideração somente os seus resultados financeiros (o atingimento da meta em 3 meses), porém, este não é o único fator, tendo a empresa, demonstrado alguns fatores que se analisados complementam o porquê da superação desta fase na velocidade que ocorreu:

- correto posicionamento de produto: taxas competitivas aliadas com velocidade no processo de antecipação de recebíveis e custos competitivos em relação aos seus equipamentos, itens que as PMEs tinham como principais dores;
- a capacidade de trazer pessoas do ramo (know-how) para o negócio: a contratação de pessoas que conheciam do negócio, aliado com o conhecimento sobre o ramo de adquirentes, foram apostas certas para a correta construção do negócio;
- entendimento dos conceitos de *Customer Experience* e alinhamento deste com os objetivos do negócio (personalização do atendimento: Com base na expertise da companhia em relação a eventos e o atendimento destes eles já tinham certa estrutura (a nível de conhecimento) para absorver o novo ramo de negócios. Alie essa expertise, a uma estrutura de atendimento N1 (inicial) a um atendimento personalizado (baseado nos representantes). Este item aliado ao financeiro (taxas e recebíveis) são os que talvez tenham sido mais importantes no processo, pois estes eram dores latentes do público-alvo, e presentes em diversos estudos analisados.

Sobre este ponto o cofundador cita: “Sobre o *Death-valley*, creio que não sentimos muito essa fase, pois passamos por ela rapidamente, acredito que nossa velocidade por passar por esta fase foi ter um produto que estava bem alinhado com a necessidade do cliente, e só conseguimos isso pelo fato de já estar neste mercado, de já conhecer o perfil do cliente, o que nos deu uma facilidade maior de na hora de projetar o produto, fazer algo que ele realmente precisava e necessitava”.

No que tange ao item da elaboração e desenvolvimento do plano de negócios, a companhia por conta da situação, optou por seguir em um modelo iterativo, baseado em tentativa e erro, a fim de trazer agilidade no processo de validação do negócio, não havendo durante o processo de construção do negócio nenhum apoio ou incubação, ocorrendo somente



o desenvolvimento por conta da companhia do negócio, utilizando para isso seu próprio conhecimento. Sobre o processo de validação do negócio, o processo se iniciou na região de Franca-SP (base da companhia), onde por conta da localização os custos de logística e treinamento seriam minimizados pois seriam realizados em base própria. Ainda no quesito logística, o fato da base operacional e mercado consumidor *beta*, estarem na mesma região, acelerou a entendimento do negócio, trazendo agilidade no processo de levantamento de informações, estudo de funil de vendas e indicadores de *churn*, levando com isso a uma rápida análise dos resultados e diminuição dos custos no processo de desenvolvimento do negócio, sobre esta etapa, o fundador cita o seguinte: “ Começamos (o negócio) por Franca pelo fato de já estarmos aqui, isso tornava tudo mais fácil e simples: se uma máquina apresentava problemas, já íamos direto no cliente, avaliávamos o problema e rápido já dávamos outra para ele, além de tudo que precisávamos estava aqui, o que tornou tudo mais rápido para chegarmos a validação”

Um aspecto interessante de se ressaltar é que, de forma talvez não intencional, a Startup X não poderia ter escolhido uma região melhor para iniciar suas operações *beta*. Com base nos números da ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços), em números de 2022, o interior é responsável por cerca de 60% das operações envolvendo cartões no Brasil. Este indicador, segundo a ABECS, é reflexo da expansão do setor de pagamentos, que se dá a partir dos seguintes fatores:

- Inclusão financeira: por meio da maior oferta de equipamentos e várias faixas de taxas de operação
- Melhores condições de aquisição de equipamentos: São oferecidos hoje a variados tipos de empresa vários tipos de equipamentos, sendo que em algumas modalidades, estes são oferecidos de forma gratuita (em comodato) ao cliente
- Maior acesso aos meios digitais pela população localizada longe dos grandes centros: A bancarização ocorrida durante a pandemia (por conta dos auxílios emergenciais principalmente) levou ao mercado uma grande parcela da população que não utilizava meios de pagamento eletrônico, trazendo estes a possibilidade de consumir neste formato.

Com base neste rápido sucesso, a Startup X, decidiu já em seu primeiro ano de operação iniciar o processo de expansão, indo inicialmente para o estado de São Paulo,



partindo em sequência para o Sudeste e em por fim, iniciando sua operação em todo território nacional. Durante este processo, ela se levantou em setembro de 2020 um *seed* de R\$ 3 milhões da 7Stars Ventures. Este investimento foi usado para aumentar o time, que está na casa dos 200 colaboradores, e desenvolver ainda mais o produto, sobre este ponto o fundador cita o seguinte: “Passado o início da Startup X e seu rápido crescimento, resolvemos expandir o negócio, trazendo para isso mais pessoas e mais tecnologia. Nesse sentido a 7Stars Ventures não entrou somente com o dinheiro, mas também com o conhecimento de como faríamos para realizar esta expansão”.

Atualmente, com base na demanda dos seus clientes e na busca de uma maior rentabilização dos seus clientes, a Startup X, deseja não somente fornecer os serviços de pagamentos, mas como também buscar um crescimento vertical no segmento de serviços financeiros, item que eles identificaram como dor nos seus clientes. Estas operações serão oferecidas no formato *banking as service* (*white label* bancário), possibilitando com isso seus clientes terem contatos a diversos serviços financeiros: tais como empréstimos, contas bancárias para pessoas jurídicas etc.

Com base nos itens apresentados, se faz relevante a discussão dos mesmos e consideração de alguns pontos. A trajetória da Startup X se constitui como um case extremamente particular, onde a conjuntura macroeconômica (a bancarização “forçada” de boa parte da população brasileira por conta da COVID19), aliada a necessidade do comércio em se digitalizar, acabaram por colocar a companhia em uma posição privilegiada em relação ao mercado, item que acabou se confirmando à medida que ela foi alcançando e superando as metas iniciais de faturamento.

O caso da Startup X se trata de um caso raro de sucesso rápido, não correspondendo a maioria das *startups*, sendo que a grande maioria tem dificuldades em ultrapassar o *Death-valley*, e não conseguiram efetuar o *PMF* completamente, estando em vários casos, na etapa de validação de modelo de negócios. Esta por sua vez, é validada ao se analisar indicadores de mercado, tais como os indicadores da Associação Brasileira de *Startups*, onde 25% das *startups* não ultrapassam o primeiro ano de vida, e sendo que das sobreviventes, metade (50%) não ultrapassam o quarto ano de vida, e referendada ao se analisar as 6 causas mais comuns para mortalidade de *startups*, segundo a ACE *Startups*:

1. Falta de mercado



2. Fim do dinheiro em caixa
3. Time incompleto
4. Concorrentes mais fortes
5. Problemas com precificação
6. Produto ruim

Podemos notar que os 6 motivos, a startup estudada não sofreu nenhum destas causas, tendo a todo momento a validação e posicionamento do produto ocorrendo de forma acertada, sendo destacado a escolha da companhia em recrutar pessoas do ramo de pagamentos, aproveitando também o momento do mercado (pandemia da COVID-19 e digitalização). Em suma, o conhecimento do negócio, aliado, ao *timing*, e equipe competente, levaram a startup estudada a situação já destacada de superação de todas as suas metas de faturamento e que está se tornasse rapidamente um *player* de peso no mercado de subadquirências para PMEs.

5. Conclusão

Com base na pergunta de pesquisa do trabalho: “Como aplicar e utilizar o *Product-market fit* como fator de análise para sobrevivência de uma *startup*?” O presente trabalho tratou de apresentar o cenário atual das *startups* brasileiras, trazendo o desafio ao qual elas estão atualmente passando (problemas referentes à validação de produto e superação do *Death-valley*) e introduzindo, com isso, os conceitos de *Product-market fit* e o *Death-valley*. Para isso, utilizamos uma extensa revisão bibliográfica, apresentando os conceitos de *Product-market fit* (*PMF*) e *Death-valley*, a luz de uma aplicação prática e que trouxesse a sua importância para qualquer tipo de negócio a ser construído. Os principais resultados deste trabalho, podemos sintetizar que são a desmistificação do *Product-market fit* e uma melhor conceituação do *Death-valley*.

A partir do estudo de caso, foram apresentados diversos fatores que corroboraram para o sucesso da empresa, tais como o correto posicionamento de produto em relação ao mercado idealizado (a assertiva escolha do mercado PME), a escolha da operação (mercado de pagamentos) e o desenho da estrutura de atendimentos (estrutura de operação baseada em representantes locais). A ligação destes fatores, ligado ao momento do mercado (COVID19),



impulsionaram a Startup X em direção a superação do *Death-valley* e na obtenção do *Product-market fit*.

Este trabalho acaba por trazer uma maior conexão entre os conceitos de *Product-market fit* e *Death-valley*, apresentando para isso exemplo prático de sua utilização de forma a qual um caso prático com a empresa estudada apresenta de forma analítica os estes conceitos.

Por fim, o trabalho possui como limitações a dificuldade em generalizar a pesquisa, pois neste estudo utilizamos um estudo de caso único e aplicado, dada aos obstáculos que encontramos para acessar outras companhias (muitas não conheciam o conceito de *Product-market fit* ou não o aplicavam).

Para trabalhos futuros recomenda-se um estudo comparativo entre empresas que realizaram os fluxos de modelagem e validação de negócios com o *Product-market fit* e das que não o fizeram, trazendo com isso uma análise comparativa e reflexiva sobre a temática abordada no estudo.

Referências

ALQUÉRES, Júlio: *Product-market fit*. Disponível em: <https://www.julioalqueres.com/pmf>. Acesso em: 7 jul. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/brasil/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

BALANÇO do setor de meios eletrônicos de pagamento: RESULTADOS 1S22 / 2T22. [S. l.], 31 ago. 2022. Disponível em: <https://api.abecs.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Apresentac%CC%A7a%CC%83o-Coletiva-1S22-2T22.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. (2013). **Qualitative Consumer and Marketing Research**. Thousand Oaks, CA: Sage. Bookman, 2001. 320 p.

BIGGADIKE, R. The Risky Business of Diversification. **Harvard Business Review**, Havard, EUA, p. n/d, 1979.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. Local: Editora, 2012.

CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: Como Criar E Lucrar C/ Tecnologia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman.: Bookman, 2011.



CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação**. São Paulo-SP: M.Books, 2011.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COIN, J. Além de gerar renda, empreendedorismo feminino contribui para sociedade igualitária. **Revista HSM**, [S. l.], p. 1, 8 fev. 2019. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/alem-de-gerar-renda-empreendedorismo-feminino-contribui-para-sociedade>. Acesso em: 12 jul. 2022.

CONSTABLE, A. *Product-market fit* is crucial but don't forget about what should come first. **Revista Forbes**, [s. l.], 14 maio 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/05/14/product-market-fit-is-crucial-but-dont-forget-about-what-should-come-first/?sh=113a71cb7b0e>. Acesso em: 17 jun. 2022.

FERNANDO, J. *Death-valley Curve*. **Investopedia**, [S. l.], p. 1, 30 jun. 2022. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/d/death-valley-curve.asp>. Acesso em: 13 jul. 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 4ª Ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour**. In: Dosi, G. et al. (eds.) *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 1988.

GAVIRA, M. O.; FERRO, A. F. P.; ROHRICH, S. S.; QUADROS, R. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n.1, p. 77-107, 2007.

GOMES, D. T.; MUNIZ, R. M.; DIAS, A. T.; GONÇALVES, C. A. Apresentação de um projeto de estratégia em uma empresa inovadora. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 413-438, 2012 GRAHAM, Paul. **Startup = Crescimento**. Hack consulting, [s. l.], 6 fev. 2018. Disponível em: <https://hack.consulting/startup-crescimento-por-paul-graham/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

GULBRANDSEN, K. E. **Bridging the valley of death: The rhetoric of technology transfer**. 2009. 156 f. Tese (Doutorado) - Curso de Philosophy, Iowa State University, Iowa, 2009.

GUPTA, V.; FERNANDEZ-CREHUET, J. M.; HANNE, T. Fostering Continuous Value Proposition Innovation through Freelancer Involvement in Software Startups: Insights from Multiple Case Studies. **Sustainability**, v. 12, p. 1-35, 2020.

KELLEY, T.; LITTMAN, J. **A Arte da Inovação**. São Paulo-SP: Futura, 2001.

KHODAEI, H.; SCHOLTEN, V.; WUBBEN, E.; OMTA, O. Bridging the Gap Between Entrepreneurial Orientation and Market Opportunity: the mediating effect of absorptive capacity and market readiness. In: CORBETT, A.C.; KREISER, P.M.; MARINO, L.D;



WALES, W.J. (Ed.) **Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives** (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth), Emerald Publishing Limited, Bingley, v.22, 2021, p. 201-222.

KUIKO, J. Understanding and validating Product-market fit of enterprise software products. 2021. Dissertação (Mestrado) – Faculty of Management and Business, Tampere University, Finlândia, 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. São Paulo-SP: Bookman, 2011.

MAPEAMENTO DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE *STARTUPS*. In: MAPEAMENTO DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE *STARTUPS*. [S. l.], 16 abr. 2022. Arquivo no formato PDF.

MAQUININHA de cartão. [S. l.], 19 maio 2022. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/maquininha-de-cartao/>. Acesso em: 28 set. 2022.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção, v. 17, n. 1, Jan./Abr. 2007, p.216-229.

MOREIRA, D. O que é uma *startup*?. **Revista Exame**, [s. l.], 3 fev. 2016. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 1 jul. 2022.

NOGUEIRA, V. S.; DE OLIVEIRA, C. A. A. **Causa da mortalidade das *startups* brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015.

NONATO, L. **Gestão da Inovação: Tudo o que você precisa saber!** [S. l.], 15 jan. 2019. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/gestao-da-inovacao/>. Acesso em: 6 jul. 2022.

OSTERWALDER, A. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo-SP: Alta Books, 2019.

OS 6 fatores que mais matam *startups*. [S. l.], 2 nov. 2017. Disponível em: <https://acestartups.com.br/fatores-mais-matam-startups/>. Acesso em: 28 set. 2022.

PETERSEN, J. **EVs, Batteries and Tales From The Valley of Death**. 13 jul. 2022. PNG. Disponível em: http://www.altenergystocks.com/archives/2012/07/evs_batteries_and_tales_from_the_valley_of_death_1/. Acesso em: 13 abr. 2022.

QUADROS, R. **A combinação de marketing e P&D é importante para o processo de inovação: inovação é invenção que chega ao mercado**. Entrevista concedida à Inovação Unicamp. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/report/entre-ruyquadros.shtml>. Acesso: 03 jan. 2022.



ROBERT, M. **Product innovation strategy pure and simple: how winning companies outpace their competitors**. R. R. Donnelley & Sons Company, 1995. R. R. Donnelley & Sons Company, 1995.

ROVAROTO, I. **Investimentos em startups brasileiras despencam 44% no primeiro semestre de 2022**. [S. l.], 7 jul. 2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/investimentos-em-startups-brasileiras-despencam-44-no-primeiro-semester-de-2022/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. **Harvard University Press**, Cambridge Massachusetts, 1934.

SHANKAR, R. K.; CLAUSEN, T. H. Scale quickly or fail fast: An inductive study of acceleration. **Technovation**, v. 98, p. 1-9, 2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **IV Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade**, [S. l.], p. 1-14, 6 nov. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ129.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2022.

SOLOMON, A. **PRODUCT MARKETING: THE COMPLETE GUIDE**. [S. l.], 2 jun. 2022. Disponível em: <https://www.drift.com/blog/what-is-product-marketing/>. Acesso em: 7 out. 2022.

sem autor: O que é uma *startup*?. **Portal do SEBRAE**, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 7 jul. 2022.

TIDD, J. **Gestão da inovação [recurso eletrônico]** / Joe Tidd, John Bessant ; [tradução: Félix Nonnenmacher]. – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015.

TORRES, J. *Gestão de produtos de software: Como aumentar as chances de sucesso do seu software*. 1. ed. aum. São Paulo-SP: Casa do Código, 2015. 477 p. ISBN 978-65-86110-32-6.

TRIPATHI, N.; OIVO, M.; LIUKKUNEN, K.; MARKKULA, J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. **Information and Software Technology**, v. 114, p. 77–91, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

2018 National report on early-stage entrepreneurship. [S. l.]: Fundação Kauffman, 2018- . 2018. Disponível em: https://indicators.kauffman.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/09/National_Report_Sept_2019.pdf. Acesso em: 16 fev. 2022.