

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ISADORA BEZERRA SANTOS VIEIRA PIRES

STARTUPS: ANÁLISE DOS MOTORES DE CRESCIMENTO

Natal/RN  
2015

ISADORA BEZERRA SANTOS VIEIRA PIRES

STARTUPS: ANÁLISE DOS MOTORES DE CRESCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Josué Vitor de Medeiros Júnior, Dr.

Natal/RN  
2015

**ISADORA BEZERRA SANTOS VIEIRA PIRES**

**Startups: análise dos motores de crescimento.**

**Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.**

**Orientador: Prof. Dr. Josué Vitor de Medeiros Júnior**

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Josué Vitor de Medeiros Júnior**  
Departamento de Ciências Administrativas – UFRN  
Orientador

---

**Prof. Dr. André Morais Gurgel**  
Departamento de Ciências Administrativas – UFRN  
Examinador

---

**Prof. Ms. Leandro Trigueiro Fernandes**  
Departamento de Ciências Administrativas– UFRN  
Examinador

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Pires, Isadora Bezerra Santos Vieira.

Startups: análise dos motores de crescimento/ Isadora Bezerra Santos  
Vieira Pires. – Natal, RN, 2015.  
50f.

Orientador: Prof. Dr. Josué Vitor de Medeiros Júnior.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do  
Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento  
de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Empreendedorismo – Monografia. 3.  
Startups – Monografia. 4. Motores de crescimento – Monografia. I.  
Medeiros Júnior, Josué Vitor de. II. Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658

Dedico este trabalho à minha  
querida família.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à minha mãe pelos ensinamentos diários e os esforços para me oferecer acima de tudo, amor e educação. Ao apoio e aos estímulos para que eu seguisse em frente e não desanimasse, pois a vida ainda me apresentaria diversos obstáculos a serem enfrentados.

Agradeço aos meus familiares por estarem presentes no decorrer do meu curso, debatendo e conversando sobre assuntos relevantes na minha área, me apoiando e motivando.

Agradeço também à paciência e apoio de João Paulo, namorado sempre presente, inclusive nos meus questionamentos no decorrer do curso e, principalmente, no período de produção da monografia, me dando incentivos para buscar conhecimento além do imaginável, carinho e atenção acima de tudo.

Obrigada aos amigos que são irmãos de coração, àqueles que se firmaram na minha vida de repente, responsáveis por verões ensolarados e alegres, dias agitados e esfomeados, noites preguiçosas e de muita risada... responsáveis por construir vários capítulos na minha vida, vocês estiveram presentes nos momentos difíceis e de conquistas.

Como não poderia faltar, agradeço aos amigos que o curso me presenteou, que dividiram comigo momentos inesquecíveis, compartilhando ideias, conhecimento, brincadeiras, projetos, finais de semana e que foram de suma importância para o meu crescimento e aprendizado durante a graduação. Vocês se fazem presentes sempre!

Por fim, agradeço aos professores, cada um com sua particularidade e metodologia de ensino que de alguma maneira foi capaz de contribuir para o desenvolvimento dos alunos, promovendo debates e métodos didáticos para o enriquecimento pessoal e profissional de todos nós. Alguns são dignos de exemplos para os alunos, que exercem a profissão com dedicação e procuram ir além do simples ensinar teorias literárias, mas construir pessoas humanas e capacitadas para enfrentar o mundo como Administrador.

O meu muito obrigada, em especial, ao professor Josué Vitor, que com sua paciência e competência enorme me orientou, me incentivou e apoiou na escolha de um tema pouco debatido até então, se juntando a mim nesta jornada de aprender e descobrir o novo, buscando contribuir para o despertar deste tema na vida acadêmica. Parabéns, você é excelente!

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência” (Henry Ford).

## RESUMO

O crescimento é uma necessidade para muitas empresas, principalmente em mercados competitivos em que a antecipação deste fenômeno pode resultar em vantagem competitiva. Para empresas nascentes de tecnologia da informação e internet, as startups, esta necessidade é ainda mais explícita. Em geral, motores de crescimento são mecanismos que dão combustão ao crescimento das startups para que elas utilizem as métricas específicas que permitam uma análise mais eficiente quanto as melhores formas de atrair e reter clientes. Ries (2012) apresenta três motores de crescimento para startups: recorrente, viral e pago. Nesta pesquisa foi utilizado a análise de estudos de caso, baseados em Ellis e Brown (2014), que retrata a realidade das startups Snapchat, Uber e LinkedIn, apresentando suas estratégias para garantir o crescimento. A pesquisa objetivou analisar o funcionamento dos motores de crescimento nestas startups e como resultado, foi possível constatar que cada empresa utiliza de táticas diferentes em sua atuação no mercado. Entretanto, todas as três empresas estudadas focam suas ações tanto para atrair novos clientes quanto para firmá-los na empresa. No Snapchat verificou-se a presença dos motores de crescimento viral e recorrente, assim como no LinkedIn; e diferenciando-se das demais, o Uber apresentou os motores viral e pago.

**Palavras-chave:** startups; crescimento; motor de crescimento; recorrente; viral; pago.

## ABSTRACT

The expansion is a necessity for many companies, especially in competitive markets where the anticipation of this event can lead to competitive advantage. For companies born from the information technology and internet technology, startups, this needs is even more clearly. in general, growth engines are mechanisms that given combustions to the expansion's startups so they use the specific metrics what allows an efficient analysis as the best ways to attract and retain customers. Rise (2012) presents three growth engines for startups: repeated, viral and paid. In this research it was used the analysis of studies case, based on Ellis and Brown (2014), which depicts the reality of startups Snapchat, Uber and LinkedIn, with it's strategies to ensure expansion. The research aimed to analyze the operation of the growth engines in these startups and as a result, it was found that each company uses difference ways in this market performance. However, all three companies studied their actions focus both to attract new customers and to steady them in the company. In Snapchat it verified the presence of viral expansion and the repeated engines as well as LinkedIn; and differentiating itself from the others, the Uber presented the viral and paid engines.

**Keywords:** startups; growth; growth engine; Repeating; viral; paid out.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 PARTE INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.2 PRESSUPOSTOS .....	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	18
2.2 STARTUPS.....	21
2.3 MOTORES DE CRESCIMENTO .....	23
<b>2.3.1 Motor de Crescimento Recorrente.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 Motor de Crescimento Viral.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Motor de Crescimento Pago.....</b>	<b>25</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1 ESTUDO DE CASO: SNAPCHAT .....	29
<b>4.1.1 Motores de crescimento no Snapchat.....</b>	<b>29</b>
4.2 ESTUDO DE CASO: UBER.....	31
<b>4.2.1 Motores de Crescimento no Uber .....</b>	<b>31</b>
4.3 ESTUDO DE CASO: LINKEDIN .....	33
<b>4.3.1 Motores de Crescimento no LinkedIn.....</b>	<b>35</b>
4.4 COMPARATIVO DOS MOTORES DE CRESCIMENTO .....	40

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>49</b>

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho aborda sobre as startups e a definição dos seus motores de crescimento mais comuns, bem como relata casos reais de startups apresentando suas estratégias utilizadas em busca do crescimento sustentável.

No primeiro capítulo será exposta uma contextualização do problema estudado no decorrer do trabalho, assim como os objetivos e a justificativa utilizada para a realização desta pesquisa.

Em seguida serão abordadas as teorias que envolvem o tema em estudo, sendo iniciado pelas definições de empreendedorismo para, em seguida, relatar sobre os conceitos dos autores quanto às startups e, por fim, os motores de crescimento utilizados para alcançar seus objetivos.

No terceiro capítulo será apresentado a metodologia utilizada no processo de pesquisa e suas definições.

O quarto capítulo trata da exposição de estudos de casos reais de três grandes startups firmadas no mercado de vários países, sendo elas o Snapchat, o Uber e o LinkedIn. Além disso, analisa-se seus motores de crescimento e suas principais estratégicas para atingir este crescimento.

Por fim, serão apresentados os resultados encontrados através das análises dos casos das três empresas, assim como a observação dos conceitos aplicados a esses casos reais. Todavia, trata-se de uma pesquisa introdutória que busca desvendar a curiosidade de alunos e profissionais da área de um tema com tão pouco material disponível na literatura, que são as startups.

# 1 PARTE INTRODUTÓRIA

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A globalização se tornou mais intensa na década de 1980 com o fim da Guerra Fria em meio a desagregação do bloco soviético e as mudanças políticas econômicas nas nações de regime socialista (ALVES, *apud* IANNI, 1996). Este fato gerou um grande desenvolvimento na economia, na ciência e na tecnologia, trazendo consigo um sistema econômico que se beneficiará, o capitalismo. Através deste processo houve o surgimento de diversas empresas em diversos ramos e atividades econômicas, tornando assim, cada vez mais competitivo o setor industrial e de comércio e serviço (ALVES, *apud* MARX; ENGELS, 1985).

Dando continuidade, a industrialização, por sua vez, também foi responsável pelo crescimento de novas empresas no mundo todo, principalmente as empresas com relação à inovação e a tecnologia. A partir de então, surgiu a necessidade de agilizar o processo de abertura das empresas, bem como de obter investimentos de terceiros para alavancar ideias, pois a demanda estava aumentando e as empresas teriam que suprir as necessidades dos clientes. A burocracia existente tornou-se um dos obstáculos, pois no caso de empresas inovadoras, essas ideias passavam a ser obsoletas com pouco tempo, ou também eram idealizadas por outras pessoas rapidamente. A industrialização foi o marco que iniciou a informatização, assim, nos anos de 1990 surgiram as primeiras empresas startups, como o Google e a Microsoft, pioneiras neste modelo de negócio e em soluções tecnológicas inovadoras, conseguindo apoio de investidores de milhões de dólares no início de suas atividades.

Com isso, o termo empreendedorismo passou a ser difundido por todo o mundo e “estamos com os pés no início de uma revolução do empreendedorismo” (NAGER; NELSEN; NOUYRIGAT, 2012, p.xiii). Ou seja, esse tema está se expandindo de maneira forte, capaz de futuramente virmos que vivenciamos uma revolução. Com o advento do conceito de empreendedor, junto com a importância da criatividade, da inovação, viu-se cada vez mais pessoas se juntarem a esse grupo, arriscarem e quererem ter diferencial em suas atitudes.

Segundo Chris Guillebeau (2012, p.24), startup é um modelo de negócio impulsionado por um investimento, normalmente focada em capital de risco, aquisição de controle acionário, propaganda e participação de mercado. Ele explica ainda que “o negócio é aberto por um fundador ou um pequeno grupo de parceiros, mas, muitas vezes, operado por uma equipe gerencial que reporta a um conselho de administração que, por sua vez, busca melhorar a cotação da empresa com a meta de “abrir o capital” ou ser adquirida”.

O crescimento de uma empresa tradicional é sinônimo de sucesso. Dessa forma, é tido como objetivo e então são formuladas estratégias para que se torne alcançável esse crescimento. Com as startups não é diferente, mas o crescimento acelerado é uma característica comum nessas empresas, pois geralmente elas recebem um aporte financeiro de alto valor, dando um impulso inicial. Porém, nem sempre o valor investido vai determinar o crescimento da startup, há diversos outros fatores capazes de influenciá-lo.

Os motores de crescimento são ferramentas que alavancam o crescimento em busca de que se tenha um nível ideal e exponencial. Há três tipos: crescimento recorrente, crescimento viral e crescimento pago, que serão explicados no decorrer do trabalho. Conforme Ries (2012, p.152) “Cada um é como um motor de combustão, girando repetidas vezes. Quanto mais rápido o ciclo é completado, mais rápido a empresa crescerá”.

Neste sentido, o presente estudo se coloca com o seguinte problema:

Como os motores de crescimento podem ser identificados em startups reconhecidas?

## 1.2 PRESSUPOSTOS

Possíveis hipóteses que podem responder ao questionamento sobre como os motores de crescimento funcionam nas startups se dá através do número de clientes trazidos para a empresa, bem como a relação desses com a sua taxa de rotatividade, a rapidez em que um produto se espalha ou se houve investimento em publicidade

para atrair os clientes, sendo estes, fatores significativos para uma análise de crescimento. Esses pensamentos serão estudados e analisados posteriormente.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o funcionamento dos motores de crescimento nas startups Snapchat, Uber e LinkedIn.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar casos das startups Snapchat, Uber e LinkedIn para embasar o estudo;
- b) Verificar como os motores de crescimento agem nestas startups;
- c) Identificar os conceitos de motores de crescimento condizem com sua ação na realidade das empresas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

No sistema capitalista as empresas representam atores primordiais para o seu desenvolvimento, e sua sobrevivência em meio a diversos fatores internos e externos que possam te prejudicar, é um verdadeiro desafio. O grupo de empreendedores vem crescendo e buscando dar passos largos, alcançar níveis altos e se fixarem no mercado, que por sua vez está cada dia mais competitivo e para manter-se firmemente exige das empresas diversas ações para atrair e manter os consumidores.

O fato da escolha deste tema deve-se ao interesse desta pesquisadora em estudar e analisar o funcionamento dos três motores de crescimento em startups já firmes no mercado, assim como se aprofundar na existência de bibliografia para fundamentação teórica e o acesso às informações.

Espera-se, com este trabalho, contribuir com o desenvolvimento de novos estudos nesta área ainda pouco pesquisada, bem como colaborar para com o crescimento das startups brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor provém da palavra francesa “entrepreneur” significando aquele que assume riscos e começa algo inteiramente novo (CHIAVENATO, 2012) e possui diversas definições. Para Chiavenato (2012), empreendedor é definido como “a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.

Dornelas (2008) afirma que Schumpeter (1949) definiu o empreendedor como sendo “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Assim como Kirzner (1973) conceituou o empreendedor como “aquele que cria o equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e de turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”. Através dessas conceituações Dornelas (2008) resumiu que ambos foram enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Ainda de acordo com Dornelas (2008), o “empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Além disso, observou também que há alguns aspectos referentes ao empreendedor que são encontrados em qualquer definição de empreendedorismo: a) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; c) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Sob outra visão, Dolabela (2003, p.29) define o ato de empreender como sendo um processo humano, ou seja, ações dominadas por emoções, desejos, sonhos, valores, ousadia de enfrentar as incertezas e de construir a partir da ambiguidade e no indefinido; consciência da inevitabilidade do erro em caminhos não percorridos; rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniquidades sociais. Conclui dizendo que empreender é, principalmente, “um

processo de construção do futuro”. Sua visão não aborda o termo “inovação” como a maioria dos autores, mas leva ao entendimento de que abrange todas as atividades, sejam essas lucrativas ou não.

Com outra linha de raciocínio, Ries (2012, p.12) analisa o empreendedor de forma ampla, podendo ser qualquer pessoa que esteja trabalhando em meio às incertezas:

O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da minha definição de startup: uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte [...]

Os empreendedores, no final do século XIX e início do século XX, eram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, o que ainda ocorre nos dias atuais, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista. Porém, com o advento do conhecimento sobre este tema, viu-se que os termos “empresário” e “empreendedor” não tinham o mesmo significado.

O conceito de economia empreendedora começa a ganhar força no final do século XX que, associada às demais determinações da Era do Conhecimento, criou uma valorização do profissional criativo, inovador e capaz de trabalhar para si mesmo, em pequenas unidades produtivas (SANTIAGO, 2009, p.2). E de acordo com a visão de Dornelas (2008) o momento atual pode ser denominado de a era do empreendedorismo, isso porque os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Hoje, existe a posição de que o empreendedorismo é tido como um fenômeno global, devido a sua força e crescimento no mundo todo. Sua complexidade se dá pelos avanços em pesquisas, na economia mundial e às diversas mudanças também culturais, auxiliando no seu desenvolvimento, pois a barreira cultural foi uma das primeiras que os empreendedores tiveram que enfrentar. A ideia de que uma pessoa seria bem sucedida sem se dedicar a uma carreira estudantil e profissional não era

bem aceito, bem como sair de um emprego em uma grande empresa para trabalhar para si mesmo na criação de um negócio próprio, também não. Até que em meio às crises econômicas e as demissões em massa tornaram-se um marco para a sociedade empreendedora. A partir de então, sem empregos, diversas pessoas passaram a pensar em negócios próprios como forma de driblar essa problemática, dando abertura aos conceitos de empreendedor.

Diversos autores acreditam que o empreendedorismo possui três vertentes teóricas. A primeira é representada por Schumpeter, fundamentando o empreendedorismo e o espírito empreendedor como vetor essencial para constituir a empresa e o desenvolvimento. McClelland e Tomecko representam a segunda vertente, de forma que destacaram atributos humanos e psicológicos, como por exemplo, a intuição, a criatividade e a motivação, para tentar compreender o porquê das pessoas empreendedoras. Já Max Weber é o responsável pelo terceiro pensamento, em que buscou respostas nos traços pessoais e nas atitudes dos indivíduos, recorrendo aos sistemas de valores e ações econômicas para explicar o devotamento ao trabalho e à prática do empreendedorismo (SANTIAGO, 2009. p.2)

Filion (1999) remete uma abordagem mais revolucionária de que os empreendedores estão superando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. Este enfoque é, em suma, a visão mais ampla e verídica do sentido atual do ser empreendedor.

Existe uma ideia preconcebida que, segundo Ries (2012), não cabe no contexto atual. Há quem não compreenda que empreendedorismo é um tipo de administração. “[...] Fazemos associações muito divergentes com essas duas palavras: empreendedorismo e administração. Ultimamente, parece que uma é *cool*, inovadora e estimulante, e a outra, é desinteressante, chata e insípida” (RIES, 2012. p.9). Esta análise remete a opinião de que apesar de a administração se inserir na realidade da atividade empreendedora, possui um sentido obsoleto para a sociedade, que na atualidade tem a imagem do termo de empreendedorismo como sendo uma atualização da administração, algo mais moderno.

Não obstante, o termo empreendedorismo apesar de hoje, ser popularizado, precisa de constantes estudos científicos para que esteja em atualização com as mudanças mundiais na cultura, na economia, na tecnologia e na sociedade.

## 2.2 STARTUPS

O termo startup, segundo o especialista Gitahy (2011), se difundiu através do empreendedorismo a partir do começo dos anos 1990, em meio ao surgimento da bolha da internet nos Estados Unidos. Ainda assim, o termo “significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro”. Porém, no Brasil, o conceito de startup só teve início em meio aos anos 1999 e 2001, e poucos especialistas tinham conhecimento efetivo do que se tratava. Apenas em meados de 2010 o termo se expandiu e começou a se popularizar entre empreendedores, estudiosos e principalmente os jovens.

O termo não possui um significado exato, de forma que cada autor apresenta uma ideia acerca do seu conceito, como ressaltou Quesada (2012, p.31): “Ao se analisar periódicos tais como o *Journal of Business Venturing* e o *Journal of Small Business Management*, poucos trabalhos trazem uma definição clara do que é uma startup”. Verifica-se, no entanto, que os conceitos não divergem entre si, ao contrário, complementam-se.

Conforme Ries (2012, p.26) startup é uma instituição projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza e tem inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) como o centro de suas operações. Arruda, *et al.* (2012, p.6) ainda agrega a percepção de que as startups são empresas que normalmente começam pequenas, mas pensam grande e, devido ao seu grande potencial inovador, apresentam significativa probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo.

Complementando essas ideias, Nager, *et al.* (2012, p.xiii) compreende que “startup é uma empresa em seus estágios iniciais. Normalmente se refere à fase de concepção e fundação recente. É um termo particularmente comum entre empresas de base tecnológica”. Assim, as empresas startups caracterizam-se pelo seu envolvimento com ideias inovadoras, tecnologias, soluções inteligentes e incertezas, bem como sua busca por um modelo de negócio, diferentemente das empresas

tradicionais que executam modelos de negócios; como lecionou Nager, *et al.* (2012, p.xvii) “[...] startups são organizações temporárias desenhadas para buscar um modelo de negócio capaz de ser ampliado e reproduzido” e como adicionou Blank (2006) “Startup é uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável”.

Esta última definição dá início a uma nova visão, pois utiliza as palavras repetível e escalável, ainda não citadas anteriormente. O termo repetível está relacionado a capacidade da empresa em entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações para cada cliente. Escalável está ligado ao crescimento da empresa que deve ser cada vez maior, sendo acompanhado do maior acúmulo de lucros, gerando mais riqueza, com alta margem, de forma que não influencie no modelo de negócios. Desta forma, o crescimento encontra-se inserido neste contexto se houver necessidade de aumentar a produção, atendendo maior demanda de forma a não aumentar seus custos na mesma proporção.

Vale salientar que uma startup pode ser considerada uma micro, pequena, média empresa dependendo do número de funcionários e faturamento que a mesma possui. Com isso, elas também precisam de apoios desde a sua base e, muitas vezes, essa falta de apoios se tornam determinantes na mortalidade das empresas antes dos cinco anos de idade.

A partir deste problema surgiu uma nova classe de investidores que são os superanjos e as incubadoras. Os superanjos são capitalistas de risco que costumam ser menores que os fundos tradicionais, mas que podem fazer os pequenos investimentos necessários para ajudar a lançar uma startup de Internet para consumidores. Por sua vez, as incubadoras possuem o papel de formalizar os investimentos iniciais, pagar despesas em programas formais de três meses, enquanto uma startup constrói algo suficientemente impressionante para alcançar investimentos em escalas maiores. Nager, *et al.* (2012, p.xvi) acrescenta que:

A emergência dessas incubadoras e desses superanjos expandiu dramaticamente as fontes de capital inicial. E esta globalização do empreendedorismo significa que o volume de potenciais startups ao redor do mundo cresceu pelo menos dez vezes desde a virada do século.

Ainda assim, o maior desafio para os fundadores de startups é permanecer no mercado, pois devido a sua característica de assumir riscos de inovar desde a concepção do negócio, seus desafios são diversos para que consigam efetivamente se fixar no mercado. A Fundação Dom Cabral (2012, p.9) realizou uma pesquisa e constatou que pelo menos 25% das startups fecham as portas com um tempo menor ou igual a um ano e que outras 50% morrem nos quatro primeiros anos. Ainda neste relatório, analisaram que:

Estudos anteriores tendem a relacionar as causas do sucesso ou fracasso de um empreendimento às características do empreendedor ou empreendedores que fundaram a empresa. Há, no entanto, duas correntes principais no estudo do empreendedor como protagonista desse processo: uma delas foca nos traços de personalidade dos profissionais diretamente envolvidos no negócio, tentando analisar características mais subjetivas do empreendedor, como perseverança, o desejo de obter sucesso, a determinação, a pró-atividade, entre outros traços. A segunda corrente está mais focada nas habilidades do empreendedor, em detrimento de suas características e preferências subjetivas. (ARRUDA *et al.* 2012, p.7)

Entretanto, outros fatores são importantes para serem observados, como o ambiente em que essa empresa está inserida e os recursos que a empresa utiliza para se preparar para o mercado, tendo em vista que há estudos que não consideram o empreendedor em si como sendo a principal causa dessas mortalidades.

Contudo, é necessário maior envolvimento acerca das startups, bem como atualização nos estudos sobre empreendedorismo, de forma a dar suporte teórico e científico aos criadores, inovadores, empreendedores, fundadores e gestores das empresas startups.

### 2.3 MOTORES DE CRESCIMENTO

Os motores de crescimento são mecanismos de alavancar ou mesmo dar impulso ao crescimento de uma empresa, e utilizam alguns indicadores capazes de apresentar se a empresa está realmente crescendo ou se ela utiliza os indicadores corretos que apontem esse crescimento. Muitas vezes, a empresa possui um alto faturamento e até mesmo um grande número de novos clientes, porém, observou que não está crescendo. Este fato é comum e é explicado quando não está sendo utilizado os indicadores adequados para analisar o fator que deseja.

Segundo Eric Ries (2012, p.126), há três motores de crescimento: recorrente, viral e pago, que serão explicados em seguida. Ainda de acordo com Ries (2012, p.158), o ideal é que seja escolhido pela empresa usar apenas um motor de cada vez, pois cada motor possui características e focos diferentes e se trabalhados juntos, podem não trazer a análise adequada que se espera.

Ries (2012, p.132) explica que quando se identifica o motor de crescimento que a startup está usando é possível direcionar a energia onde ela será mais eficaz para o negócio, e desta forma “cada motor requer foco em métricas únicas para avaliar o sucesso dos novos produtos e priorizar novos experimentos”.

Tabela 1: Categorias dos motores de crescimento.

<b>Recorrente</b>	<b>Viral</b>	<b>Pago</b>
Atrair, reter e reativar clientes	Atrair clientes com o uso satisfatório do produto/serviço	Atrair clientes por publicidade
Periodicidade	Automático	Investimento
Produtos atrativos	Produtos para viralizar	Produtos com atributos para serem pagos
Indicador de rotatividade	Coeficiente viral	LTV (valor do tempo de vida), CPA (custo por atração)
Quantidade de novos clientes x indicador de rotatividade	Manter alto o valor do coeficiente viral	$LTV > CPA$

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 2.3.1 Motor de Crescimento Recorrente

O primeiro motor é o recorrente, e como sugere o nome, é algo cíclico ou periódico, caracterizado por analisar a relação entre a quantidade de novos clientes e o indicador de rotatividade. Este indicador é utilizado pois foi observado que muitas empresas focavam apenas na quantidade de novos clientes, imaginando que se esse número fosse alto não haveria nenhum problema. Porém, ocorria de se ter vários

novos clientes e ter um grande fluxo de saída de clientes existentes, resultando assim, em uma alta rotatividade (RIES, 2012, p. 152).

Assim, de acordo com Ries (2012, p.152) para que a empresa possa crescer através do motor de crescimento recorrente é necessário que ela avalie essa relação mantendo o foco no indicador de rotatividade, que por sua vez é a quantidade de clientes que não permanecem comprometidos com o produto da empresa em qualquer período. Portanto, para garantir o crescimento é preciso haver uma alta taxa de retenção de clientes e para isto, a empresa precisa projetar seus produtos para serem atrativos ou ainda reativar clientes inativos na instituição.

### **2.3.2 Motor de Crescimento Viral**

O motor viral também possui um nome autoexplicativo. Significa um crescimento automático, através de ações dos próprios clientes sem que eles percebam que estão agindo em prol da empresa. Desta forma, o crescimento depende do uso do produto pelo cliente e que ele transmita de pessoa para pessoa, como consequência de sua experiência positiva com essa empresa. Este ciclo viral possui o coeficiente viral que medirá quantos novos clientes utilizarão o produto como consequência da ação de cada novo cliente. Assim, quanto maior este coeficiente, maior a rapidez com que o produto se espalhará (RIES, 2012, p. 155).

Entretanto, alguns produtos não são compatíveis com este tipo de crescimento, pois é preciso que os clientes queiram utilizá-lo e compartilhá-lo com seus amigos. Por sua vez, os produtos ou serviços fornecidos precisam ser projetados para serem viralizados e as empresas que se prevalecem do uso do motor de crescimento viral devem se concentrar em intensificar o coeficiente viral como prioridade primária, pois qualquer pequena mudança nos valores deste medidor provocará mudanças significativas nos clientes em potencial (RIES, 2012, p. 155).

### **2.3.3 Motor de Crescimento Pago**

O motor de crescimento pago se caracteriza pelo investimento da empresa na aquisição de novos clientes, como a propaganda paga, por exemplo. Porém, para que

se confirme o crescimento é preciso atentar à relação entre o custo que a empresa possui para adquirir este cliente com o quanto estes clientes estão dispostos a pagar pelo produto (RIES, 2012, p.156).

Desta maneira, segundo Ries (2012, p.157), o chamado valor do tempo de vida (LTV) – que representa a soma em dinheiro que o cliente paga para o produto durante seu tempo como cliente, sendo deduzidos os custos variáveis – precisa ser maior do que o seu custo por aquisição (CPA). Com este raciocínio há origem uma receita que, por sua vez, poderá ser investida no crescimento mediante o investimento em propagandas. A margem entre o LTV e o CPA determina com que rapidez o motor de crescimento pago funcionará – chamado também de lucro marginal.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pretende analisar os motores de crescimento utilizados por três startups inovadoras que iniciaram suas atividades nos Estados Unidos e hoje são conhecidas no mundo todo: Snapchat, Uber e LinkedIn.

A pesquisa é de cunho qualitativo, que segundo Bogdan e Biklen (2003) seu conceito envolve características básicas que configuram este tipo de estudo, como: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo. Para Gil (1999), o uso desta abordagem permite o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações.

Além disso, configura-se como uma análise de estudo de caso, que de acordo com Yin (2001) é a forma de se fazer pesquisa empírica investigando fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real; em situações em que as fronteiras e os fenômenos não estão claramente estabelecidos; e onde se utilizam fontes de evidência. Assinala-se por ser um estudo de multicasos, caracterizado pela replicação e não pela amostragem, de forma que não permite a generalização dos resultados para toda a população (YIN, 2001).

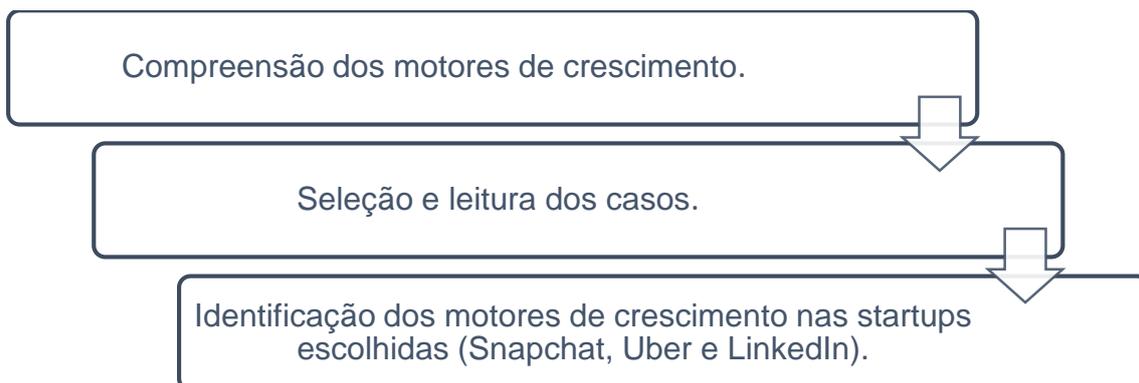
Quanto à técnica de coleta de dados, esta pesquisa é documental pelo fato de valer-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 1999). A pesquisa documental é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, em boa parte dos casos, a coleta de documentos para análise (MARCONI & LAKATOS, 1996). Além de documental, a pesquisa é bibliográfica por fundamentar-se da contribuição de diversos autores, bem como materiais já elaborados, constituídos, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática estudada (VERGARA, 2000).

No que se refere à técnica de análise de dados – fase de suma importância no trabalho, tendo em vista que a partir dela são apresentados os resultados e então, a

conclusão – foi realizada uma análise de conteúdo, em que se procura desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com o objetivo de esclarecer suas diferentes características e significação (LAVILLE & DIONE, 1999).

Os casos foram extraídos de uma única bibliografia que se trata do livro Growth Engine (ELLIS; BROWN, 2014), pois a falta de materiais que se tratassem desse tema foi um obstáculo para realização de discussões de ideias no decorrer da pesquisa. A escolha das startups Snapchat, Uber e LinkedIn, ocorreu devido à maior familiaridade da autora como usuária destas empresas. Em decorrência desta ausência de literatura, foi necessário utilizar variadas fontes para obtenção de dados e informações, além de livros e artigos científicos, foi utilizado revistas e livros digitais, bem como sites não científicos.

Para esta pesquisa os seguintes passos foram executados: primeiramente, foi realizada a compreensão dos motores de crescimento através de pesquisas em literatura e periódicos. Isto possibilitou a análise e um melhor entendimento sobre essas ferramentas, aplicados à leitura dos motores de crescimento das empresas descritos no livro Growth Engine (ELLIS; BROWN, 2014). Assim, foi realizada a escolha das startups que seriam analisadas e então foi possível identificar os motores de crescimento a partir das ações e estratégias utilizadas pelas startups no decorrer de sua história e realizar um comparativo entre elas, bem como sua atuação de crescimento no mercado.



Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 ESTUDO DE CASO: SNAPCHAT

Snapchat é um aplicativo desenvolvido por estudantes da Universidade de Stanford: Evan Spiegel, Bobby Murphy e Reggie Brown, que foi lançado no ano de 2011, mas apenas no início de 2012 começou a ter visibilidade, inicialmente pelos adolescentes nas escolas (G1, 2013). O aplicativo possibilita que amigos compartilhem fotos e vídeos com tempo limitado para visualização (de 1 à 10 segundos), bem como com um poder de autodestruição, tendo em vista que os arquivos recebidos não podem ser salvos e não ficam armazenados na memória do celular, possibilitando maior liberdade de expressão em seu uso, pois ninguém conseguirá compartilhar estas mídias. “Spiegel afirma que a ideia de "mídia efêmera", interações sociais que não deixam rastros on-line, é muito forte. No entanto, segundo ele, foi difícil espalhar essa ideia no começo” (G1, 2013).

#### 4.1.1 Motores de crescimento no Snapchat

Um dos seus motores de crescimento é o recorrente, tendo em vista que o aplicativo promove atualizações constantes com novidades e ações nunca vistas antes, de forma que chama a atenção do usuário e motiva a permanecer na empresa, pois cada vez mais ele se envolve com o aplicativo e convida amigos que ainda não estão participando para fazer parte também.

Combinado à natureza de autodestruição, o aplicativo desencoraja o armazenamento de fotos. Isso cria menos inibição para os usuários e, uma experiência global livre de cuidados, mais divertidos. Além de fotos e vídeos, o snapchat permite que o usuário se expresse através da adição de texto e desenho por cima das fotos. Isso permite que o usuário crie todos os tipos de imagens patetas e coisas divertidas que acrescentam à experiência (ELLIS; BROWN, 2014).

Esta nova maneira de comunicação que o Snapchat lançou no mercado dos aplicativos, mais interativa e privada, chamou a atenção para a possibilidade de uso para compartilhamento de mensagens de teor sexual. Porém, segundo Ellis e Brown

(2014), 80% dos snaps são enviados durante o dia a dia da escola, mais especificamente, o que sugere que a grande maioria das mensagens era menos sobre sexo e mais sobre liberdade de expressão.

Usuários de forte engajamento é um fator essencial no motor que conduz o crescimento do Snapchat. Um dos aspectos mais originais do app é que, ao contrário de outras plataformas de mensagens, o snapchat possui comandos que exigem atenção. (...) Mensagens chegam embaladas, e nós não sabemos o que tem dentro e estamos ansiosos para ver o que é, mas também sabemos que a mensagem desaparecerá rapidamente, então devemos nos concentrar nela, dando à mensagem toda a atenção do usuário. O conteúdo raramente decepciona, e ainda alimenta a curiosidade e o prazer, que é um poderoso motivador (ELLIS; BROWN, 2014).

Esta afirmação alimenta o uso do motor de crescimento recorrente, tendo em vista as estratégias usadas pelo Snapchat para manter seu usuário ativo, lançando atualizações constantes no sistema com diversas inovações de recursos, buscando assim, a retenção dos clientes existentes.

O Snapchat também apresenta o motor de crescimento viral, pois os próprios clientes realizam o marketing, assim como eles são responsáveis, mesmo que não intencionalmente, pelo compartilhamento, após o uso, da existência do produto.

A importância do boca a boca foi verificada através de um levantamento com mais de 100 usuários, perguntando-lhes como eles haviam descoberto o Snapchat. 65% afirmaram que descobriram pelo boca a boca, com as pessoas dizendo que usavam e convidando-as ou pressionando-as à participar também (ELLIS; BROWN, 2014).

A viralidade observada nesta startup ocorre através do boca a boca, intensificando cada vez mais o envolvimento dos usuários, visto que os usuários só precisam registrar um momento ou ação e fazer a gestão deste arquivo enviando para quem quiser, pois logo o arquivo não estará salvo na memória e ninguém mais terá acesso.

Além disso, Ellis e Brown (2014) observaram que o crescimento do Snapchat não ocorre apenas com as crianças e adolescentes, mas também com seus pais. Na verdade, como as crianças passaram a usar o aplicativo, os pais rapidamente

começaram a segui-las, e o serviço tornou-se mais uma maneira de eles se comunicarem.

## 4.2 ESTUDO DE CASO: UBER

A startup Uber foi criada em março de 2009, na cidade de São Francisco, Califórnia, EUA, pelo co-fundador Travis Kalanick, com a finalidade de salvar os usuários de táxis a terem que viver experiências frustrantes em um deslocamento (ELLIS; BROWN, 2014).

Primeiro, o Uber providenciou a solução para o real problema que impactou milhões de pessoas. Em todos os sentidos no mundo, eles desconstruíram o monopólio do transporte de táxis em várias cidades e reinventaram a experiência de cima para baixo. Dentre os muitos problemas que o Uber combateu, foram: pobre infraestrutura de táxis em algumas cidades; serviços de má qualidade e má atendimento - incluindo sujeira no taxi, motorista sem experiência, carros velhos, motoristas que não aceitam cartão de crédito, etc. (ELLIS; BROWN, 2014).

A empresa possui um aplicativo em que os condutores cadastrados previamente recebem o chamado quando um usuário do sistema está precisando realizar um deslocamento. O usuário preenche na tela do seu celular o seu destino e o aplicativo lhe informa o tempo que terá que aguardar, o percurso que será feito e o valor aproximado e por fim, pode realizar o pagamento através de cartão de crédito no próprio aplicativo e avaliar a experiência Uber vivenciada.

### 4.2.1 Motores de Crescimento no Uber

Segundo Ellis e Brown (2014) um dos fundadores observou que devido a alta qualidade do produto oferecido, a empresa não gasta centenas de dólares com marketing, pois através do primeiro contato com o Uber, certamente estes usuários mostrariam aos seus amigos, que então se tornariam novos usuários, levando a uma crescente rede de clientes apaixonados. Com isso, observou-se que esta startup tem

seu crescimento impulsionado substancialmente pelo boca a boca justificado pela facilidade de uso do sistema e diferencial do serviço oferecido.

95% de todos os passeios do Uber ocorrem por uma pessoa ter ouvido falar de outros passeios. De fato, para cada 7 passeios de Uber, a propaganda do boca a boca gera um novo usuário Uber (ELLIS; BROWN, 2014).

Uber possui o motor de crescimento viral, uma vez que sua divulgação ocorre pela satisfação do cliente, que é transmissor da qualidade e da experiência do serviço para amigos e familiares, e este ciclo viraliza, pois se espalha rapidamente de pessoa para pessoa.

O Uber enfrenta diversos obstáculos, principalmente devido à concorrência com os taxistas já firmados em cada cidade em que a empresa é lançada, além de situações de legislação diferenciada em cada Estado. Entretanto, a empresa conseguiu, através da qualidade da experiência vivenciada pelos usuários, transformar estes obstáculos do negócio em um ativo que impulsiona o crescimento, tendo em vista que os próprios usuários se tornaram defensores da marca, criando uma onda de apoio público local à empresa (ELLIS; BROWN, 2014).

O motor do boca a boca do Uber é alimentado não apenas através da palavra de boca; a empresa está rapidamente se tornando especialista em relações públicas. Como o Uber transita em novas cidades, eles enfrentam ações judiciais de interesses opostos existentes, desafios à sua legalidade pelos legisladores locais, e vários graus de suporte ou resistência dos condutores (ELLIS; BROWN, 2014).

De acordo com Ellis e Brown (2014), o Uber também utiliza um canal distinto, que é o patrocínio de eventos, sendo ativa em eventos locais e da área de tecnologia e capital de risco, promovendo até passeios gratuitos aos participantes – tendo em vista que a empresa possui conhecimento de que esses participantes também são propensos a compartilhar suas experiências com amigos, imprensa de tecnologia, mídia social. Sendo assim, a empresa caracteriza também o uso do motor de crescimento pago, realizando investimento em publicidade para atração dos seus clientes.

Estes não foram os únicos fatores que impulsionaram a empresa a crescer. Outra tática para atrair clientes é o oferecimento de créditos para que clientes realizem sua primeira experiência, enfatizando ainda mais o motor de crescimento pago, tendo em vista que o valor que a empresa espera obter com este cliente em todo o seu “tempo de vida” é maior do que o valor que a empresa gasta com essas propagandas locais em eventos e com as corridas gratuitas distribuídas.

Um fator importante que contribui para o crescimento da Uber é o seu potencial. Não é apenas o fato de que a empresa está mudando a forma de muitas cidades em contratar carros, mas eles estão fazendo isso de uma maneira que está transformando a propriedade de carros e transporte em geral - tendo uma estrutura definida e utilizando-a em uma nova maneira totalmente diferente (ELLIS; BROWN, 2014).

O serviço do Uber, segundo Ellis e Brown (2014), é um ganha-ganha para todas as partes envolvidas, pois os usuários utilizam um serviço de qualidade, com conforto, agilidade e segurança que não encontram nos transportes de táxis, enquanto os condutores realizam este trabalho por conveniência, tendo em vista não possuem vínculo empregatício com a empresa e promovem o serviço como uma renda extra, secundária, e isso é certamente um outro fator que contribui para o seu crescimento.

Estas diversas ações promovidas para atingir clientes e, conseqüentemente torna-los fiéis a empresa, são custos que o Uber investe por ter conhecimento de que a primeira vez em que uma pessoa entra em contato com a experiência do Uber, este será o seu modo preferido de se locomover daquele momento em diante.

A empresa entrega, rotineiramente, 20 dólares de crédito para a primeira corrida que permitem que novos usuários façam um passeio de Uber e experimente-o. Este incentivo remove todas as barreiras que novos pilotos possam ter e depois de experimentar o Uber eles são excepcionalmente propensos a se tornar um cliente a longo prazo (ELLIS; BROWN, 2014).

#### 4.3 ESTUDO DE CASO: LINKEDIN

LinkedIn é uma rede profissional que foi lançada em 2003 na Califórnia, EUA, diferenciando-se das redes sociais já existentes que apesar de satisfazerem por

conectar amigos e relacionamentos, não eram locais apropriados e específicos para negócios (ELLIS; BROWN, 2014). Caracterizou-se por não permitir que os usuários conseguissem iniciar contato com qualquer pessoa, pois eles seriam restritos a conexões confiáveis com quem ele já conheça pessoalmente ou que tenha sido referida através de outras pessoas na sua rede profissional. Uma vantagem deste sistema de conexão fechada foi que “ajudou a frear os spams e convidados não solicitados, tornando o LinkedIn um lugar seguro para executivos conceituados como Marc Andreessen, Jerry Yang e Pierre Omidyar” (ELLIS; BROWN, 2014).

Seu crescimento inicial foi lento, como afirma Ellis e Brown (2014): “alguns dias foi visto tão poucos, como 20 inscrições”, mas ainda assim “após a primeira semana, o site havia registrado próximo a 12,5k (mil) usuários”. A estratégia inicial utilizada pelo fundador foi de enviar convites aos amigos bem sucedidos na região da tecnologia para conduzir uma corrente.

“Ter os jogadores de energia dos sucessos "ponto-com" do Vale do Silício na rede, aumentou rapidamente o apelo pelo LinkedIn, crescendo e tornando próximos do Vale quem queria manter contato com potenciais investidores e conselheiros” (ELLIS; BROWN, 2014).

O fundador afirmou ainda que “começamos devagar nos primeiros dias, porque queríamos garantir que o sistema funcionaria. Eu acho que 13 pessoas associadas com a empresa convidaram 112 pessoas” (ELLIS; BROWN, 2014). Dessa forma, em quatro meses a rede tinha atingido os 50.000 usuários, que decorrente dos esforços e bonificações da equipe fundadora, conseguiu desembarcar milhões de dólares em capital de risco em sua primeira grande rodada de financiamento. “Dentro de um ano de lançamento, que tinham atingido 500.000 usuários. Em 2006, apenas três anos após o lançamento, eles alcançaram rentabilidade” (ELLIS; BROWN, 2014).

Como mais e mais membros da comunidade de tecnologia se juntou ao LinkedIn, o efeito de rede tomou conta, e o site se tornou o lugar para se conectar e com recursos de acesso. Ele também facilitou ficar em contato com conexões estabelecidas, como antes do LinkedIn, era trabalho frequente se mudar, comum talento entre as startups no Vale era perder o contato por causa da mudança, endereços de e-mail e números de telefone (ELLIS; BROWN, 2014).

De início, o LinkedIn não realizou iniciativas de publicidade, porém, o fundador da startup afirma que foi convencido a lançar publicidade devido a empresa ter uma relação demográfica muito boa, além de perceber que era possível construir produtos originais do negócio, de forma que “em vez de confiar exclusivamente em receita de anúncios, o LinkedIn tem usado em conjunto com outras fontes de receita, tais como o modelo de assinatura Freemium, com bastante sucesso” (ELLIS; BROWN, 2014). Esta modalidade de assinatura concede ao cliente o acesso ao serviço gratuitamente, mas com uso relativamente limitado, permitindo que o usuário se acostume com as plataformas oferecidas, partindo para os perfis e pacotes ‘premium’ em um futuro distante (MATOS, 2014). Com isso, a rede rentabilizou o seu principal ativo, oferecendo assinaturas como forma de tornar a conexão com os outros mais fácil:

Ainda é livre para se inscrever no LinkedIn e usar os recursos mais básicos do site, tais como criação de um perfil e se conectar com contatos profissionais através de referências. No entanto, LinkedIn Premium oferece pacotes especiais para empresas, recrutadores, candidatos a emprego e beneficia de maior funcionalidade e características avançadas que variam de pacote para pacote (ELLIS; BROWN, 2014).

#### **4.3.1 Motores de Crescimento no LinkedIn**

Devido a sua propagação natural em grande escala, a rede configura-se com motor de crescimento viral, característico por ser divulgada pelos próprios usuários, bem como eles mesmos realizarem esse efeito de forma não intencional, mas que possibilita à empresa grandes ganhos:

Em muitos aspectos LinkedIn resolveu o clássico problema do ovo e da galinha com um efeito de rede (viral) de negócios através da localização da rede para atingir uma massa crítica em torno do público do Vale do Silício. (...) LinkedIn impulsionou seu efeito de rede batendo em uma população local em que poderia atingir a massa crítica (ELLIS; BROWN, 2014).

Para Ellis e Brown (2014), essa massa crítica foi fundamental para criar o utilitário necessário nos negócios da rede, de forma a proporcionar uma alta qualidade da experiência que gera a fidelidade do usuário e do boca a boca. Assim, ao atingir

os heróis de empresas locais do Vale do Silício, o LinkedIn foi capaz de gerar crescimento e se tornar uma rede essencial para os funcionários do Vale. A partir de lá se espalhou para fora através das conexões das pessoas na plataforma, atingindo diversos países.

Uma das principais características deste motor de crescimento está na facilidade no acesso ao produto e nas melhorias dos recursos oferecidos. Mesmo percebendo que a rede estava fazendo um bom trabalho com os usuários que chegavam à sua homepage “organicamente”, ou seja, naturalmente, eles tomaram a decisão de reduzir este número, visto que eles já estavam mais engajados, removendo o máximo de atrito na experiência do usuário.

Esta foi, claramente, uma jogada inteligente da parte do LinkedIn. O LinkedIn foi capaz de crescer em quatro meses quase o mesmo número de inscrições com melhorias na homepage, como fizeram mais de dois anos com otimizações nos convites por e-mail (ELLIS; BROWN, 2014).

Segundo Ellis e Brown (2014), a viralidade não ocorreu por acaso, foram realizadas diversas alterações, testes e incentivos. A partir do número de amigos e novos usuários que foram convidados a convidar para o serviço de mensagens de convite, a empresa trabalhou para encontrar a combinação vencedora que converteu a maioria dos convites em novos usuários.

Por exemplo, eles descobriram que quatro foi o número mágico de campos de e-mail padrão para as páginas de convites - se fosse menos, as pessoas simplesmente ignorariam sobre eles; mais, e as pessoas ficariam sobrecarregadas (ELLIS; BROWN, 2014).

Ainda conforme Ellis e Brown (2014), no momento em que as pessoas se inscreviam na rede profissional elas eram questionadas sobre a sua empresa e seu título, obtendo como resposta de mais de 90% destas pessoas. Com isso, foi observado um “fluxo de reconexão” e cada vez que novos usuários se inscreviam, eles eram imediatamente apresentados a uma lista de pessoas em sua empresa atual que já participavam do LinkedIn e eram perguntados "Quem você conhece?". Notando a eficiência desta estratégia, o LinkedIn acrescentou uma outra pergunta para o novo fluxo de usuários referente a quais empresas já havia trabalhado. Novamente, os

novos usuários foram presenteados com uma outra lista de potenciais conexões de suas antigas empresas.

O genial por trás do fluxo de reconexão é que ele não só permitiu que usuários se conectassem com os contatos, mas também construíram a partir do perfil do novo usuário, cada pedaço de informação introduzida foi listado como parte da experiência de trabalho deles. Além disso, à medida que mais pessoas se juntaram e enviaram convites para conectar, atuais usuários - embora talvez descomprometidos - foram trazidos de volta para o site, em que ponto eles também foram solicitados a convidar e se conectar com os outros (ELLIS; BROWN, 2014).

Esta ideia mostrou-se completa e eficiente, capaz não apenas de atrair novos usuários através de convites de usuários já ativos, como também reativar usuários que estavam descomprometidos com a rede. Assim, compreende-se claramente o sentido da estratégia como combustão de atração e reativação no sentido conceitual viral e recorrente, respectivamente. Para a empresa, utilizar-se da viralidade para envolver novamente usuários que estavam inativos é genial, pois além do ganho com a reativação desses usuários, consegue-se este fato sem a necessidade de gastos com anúncios pagos e nem sempre eficientes.

Sob a perspectiva de Ellis e Brown (2014), estas ações foram combinadas para aumentar a viralidade do LinkedIn. Segundo eles, a visualização de páginas aumentou 41%, as buscas aumentaram 33% e houve 38% a mais de posições listadas em perfis. Esta ideia de que novos usuários convidam mais novos usuários e também se relacionam com usuários antigos, que por sua vez podem convidar novos usuários, gera um ciclo chamado de Loop Viral Duplo. “Dois loops virais acontecendo ao mesmo tempo – brilhante” (ELLIS; BROWN, 2014).

Outra estratégia utilizada foi a construção de um plugin no Outlook que permitisse ser instalado no LinkedIn e então, possibilitasse importar os contatos de um usuário do Outlook para eles. Com isso, o número de convites enviados aumentou mais de 30% (ELLIS; BROWN, 2014). Esta ação possibilitou com que a empresa tivesse ainda mais visualização, mesmo que por pessoas que não buscaram acessá-la naturalmente, os convites eram abertos e com isso havia a curiosidade em, ao menos, conhecer como funcionava a rede.

Entretanto, mesmo tendo percebido que estes ajustes nos fluxos tenham estabelecido o crescimento viral do LinkedIn, a empresa continuou buscando melhorias no seu processo de registro e convite. Outro fator chave foi a forma como a empresa buscou ganhar visibilidade e ainda, se tornar desejável para os usuários que estavam iniciando seu perfil:

Fazendo perfis públicos criaram um grande tráfego e aquisição de ganhos para o LinkedIn. Perfis aparecendo em resultados de busca colocam o LinkedIn de frente a mais e mais pessoas. Além disso, uma vez que as pessoas clicam no local de busca do site, elas tinham que, em seguida, inscrever-se para o LinkedIn antes que eles pudessem se conectar com a pessoa que eles estavam procurando (ELLIS; BROWN, 2014).

No mais, Ellis e Brown (2014) afirmam que a empresa realiza ações de inovação constantemente, bem como se preocupa intensamente na busca de erros, ajustes e melhorias do sistema, além de criar novos recursos e aplicativos. Essas ações fazem com que os usuários ativos se fixem na rede, pois visualizam essa evolução, o que gera um *feedback* à empresa através de novos usuários convidados por usuários já ativos, firmando mais uma vez a presença da viralidade. Ademais, o empenho da LinkedIn em oferecer melhoramentos utiliza do motor de crescimento recorrente como consequência, tendo em vista que a taxa de aquisição de novos clientes superará a taxa de rotatividade, fazendo com que o produto cresça.

Se opondo a este posicionamento, ao invés de tentar atrair os usuários inativos, o LinkedIn optou por se concentrar, mais uma vez, em seus pontos fortes, projetando e-mails mais atraentes para usuários ativos, testando linhas de assunto, copiar e formatação, justificando que "É mais fácil obter um usuário ativo para fazer muito mais, do que para obter um usuário inativo para fazer qualquer coisa" (ELLIS; BROWN, 2014). Porém, o valor de usuários ativos não é apenas seus usuários comprometidos – usuários ativos também desempenham um papel crítico em ambos reativar usuários inativos e trazendo novos, tornando a viralidade uma das maiores chaves para o crescimento da rede profissional.

Ellis e Brown (2014) explicam que de início a ideia da rede era ser usada principalmente para realizar pesquisas e novas conexões profissionais, e por isso, havia a possibilidade do usuário fazer busca por títulos e habilidades, mas não por

nomes. Entretanto, se viu que as pessoas queriam usar o LinkedIn para fazer novas amizades e manter contato com as amizades já estabelecidas também, e para isso a empresa modificou a função de busca do site para que fosse possível realizar a busca por nomes e assim, entregar ao cliente o recurso que ele gostaria de usar.

Buscando o crescimento do LinkedIn também através da retenção de clientes, a empresa utilizou diversas maneiras de melhorar a usabilidade do sistema, bem como o lançamento de recursos que possibilitam a visualização dos contatos que você possivelmente conhece e que já são usuários e àqueles que não são para que fossem convidados (Address Book Uploader – livro de endereços), além de avanços na função de pesquisa, por exemplo. Em decorrência destas ações, além de melhorar a experiência dos usuários do site, houve um aumento no número de inscrições através envio de convites de usuários (ELLIS; BROWN, 2014).

Além destas inovações, o LinkedIn foi além e realizou algumas aquisições afim de serem esforços para se tornar mais do que um site onde as pessoas vão encontrar empregos e contratar pessoas. Adquiriu o plugin do Gmail Rapportive – permitindo aos usuários se conectarem com seus contatos no LinkedIn através do Gmail e exibindo as atualizações de redes sociais mais recentes; adquiriu também o Slideshare – plataforma para compartilhamento de conteúdo profissional, como apresentações e documentos de negócios; e adquiriu o Pulse – leitor de notícias (ELLIS; BROWN, 2014).

Ainda assim, com o progresso na tecnologia e no contato das pessoas com os telefones móveis, a startup lançou o aplicativo que foi responsável por mais um impulso no crescimento da empresa, de forma que "a visualização das páginas no LinkedIn Móvel cresceu 400% em relação ao ano passado, tornando-se o crescimento de serviço de consumidor mais rápido no LinkedIn".

Além disso, criou o canal "LinkedIn Today", oferecendo aos usuários uma forma de compartilhar, publicar, comentar e visualizar artigos escritos por suas conexões, bem como saber o que eles haviam lido recentemente (ELLIS; BROWN, 2014), mas por perceber que o recurso era apenas um agregador de notícias e que não havia conteúdo original, foi extinto. Em decorrência disso, lançou um programa de influenciadores (Influencer) em 2012 com a ideia de selecionar líderes simples para que eles compartilhassem diretamente com usuários suas criações. Este programa

possibilitou maior envolvimento dos usuários com a rede diariamente (ELLIS; BROWN, 2014).

Com centenas de influenciadores como da publicação deste artigo, o programa tem sido extremamente bem sucedido para o LinkedIn. Em média, um post de um influenciador recebe perto de 30.000 visualizações, com alguns recebendo mais de um milhão e como muitos recebendo 2 milhões (ELLIS; BROWN, 2014).

Não obstante, o LinkedIn inovou mais um vez, trazendo aos usuários uma nova plataforma – LinkedIn Intro – que alavancava a tecnologia adquirida com o Rapportive, visto que diretamente do aplicativo iMail do iPhone era possível visualizar quando recebia um e-mail de remetente desconhecido, além das informações básicas fornecidas, como e-mail por exemplo, mas sim um trecho do perfil da pessoa no LinkedIn, a foto, empresa, posição, localização, conexões em comum. Porém, meses depois “em um *post* no blog intitulado "Fazendo menos coisas melhor", a empresa anunciou o fim do Intro, juntamente com o suporte para algumas versões do aplicativo LinkedIn móvel, surgindo especulações de que esse encerramento se dava por questões de segurança das informações, conteúdos e perfis dos usuários (ELLIS; BROWN, 2014).

Portanto, Ellis e Brown (2014) concluem que, de fato, uma das forças motrizes por trás do crescimento do LinkedIn tem sido a capacidade da empresa para avaliar realisticamente o que está funcionando e o que não está, e para ajustar sua abordagem em conformidade, permitindo com isso, segurar os usuários ativos e, através desta experiência com a rede, incentivá-los a convidar outros amigos para se juntarem à rede. O objetivo da rede é encontrar “as necessidades de uma força de trabalho em mudança para permanecer relevante e crescente”.

#### 4.4 COMPARATIVO DOS MOTORES DE CRESCIMENTO

Tabela 2: Categorias dos motores de crescimento.

Recorrente	Viral	Pago
------------	-------	------

Atrair, reter e reativar clientes	Atrair clientes com o uso satisfatório do produto/serviço	Atrair clientes por publicidade
Periodicidade	Automático	Investimento
Produtos atrativos	Produtos para viralizar	Produtos com atributos para serem pagos
Indicador de rotatividade	Coefficiente viral	LTV (valor do tempo de vida), CPA (custo por atração)
Quantidade de novos clientes x indicador de rotatividade	Manter alto o valor do coeficiente viral	$LTV > CPA$

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 1: Análise comparativa dos motores de crescimento.

ANÁLISE COMPARATIVA DOS MOTORES DE CRESCIMENTO			
STARTUPS	Snapchat	Uber	LinkedIn
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	Autodestruição de arquivos; não salva fotos na memória do celular; não permite o compartilhamento de mídias que não sejam as suas; inovações nos recursos do aplicativo.	Fornecer serviço de mobilidade diferenciado para a sociedade, com qualidade, conforto e segurança; facilidade no uso do serviço.	Rede para contatos prioritariamente profissionais, com foco na descrição de perfis, títulos; usado por pessoas que buscam empregos e por recrutadores de empresas, bem como por grandes empresários.
<b>MOTOR DE CRESCIMENTO</b>	<b>ESTRATÉGIAS PARA CRESCIMENTO</b>		
<b>Recorrente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização constante nas versões do aplicativo com novidades de recursos ex. adesivos de emoticons, opções de filtros, animações temáticas, temperatura, hora, velocidade para serem usados nas fotos e vídeos).</li> <li>- Comandos que exigem atenção (ex. o usuário sabe que possui um limite de tempo para visualizar e a mensagem vem embalada, sendo necessário atenção do usuário com o aplicativo para não perder o conteúdo).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias constantes nos recursos do sistema (controle de privacidade);</li> <li>- Modelo Freemium (usuário pode escolher entre perfil gratuito com recursos simples ou Premium);</li> <li>- Criação de pacotes de serviços Premium (satisfazer perfis de usuários diferentes de acordo com as necessidades específicas de cada um);</li> <li>- Convites de usuários ativos para usuários descomprometidos (aqueles usuários que por algum motivo não estão mais acessando a rede são convidados novamente por conhecidos);</li> <li>- Melhorias na usabilidade do sistema (busca de usuários, lançamento de recursos – Adress Book Uploader, programa – Influencer, aplicativo móvel, LinkedIn Today, Linked Intro, Contatos);</li> <li>- Aquisições (plugin Gmail Rapportive, Slideshare e Pulse – buscando melhorar as experiências dos usuários e oferecer mais do que um site profissional).</li> </ul>
<b>Viral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem ligação com nenhuma outra rede social, sem as ramificações de outros serviços sociais (ex. facebook, instagram);</li> <li>- Não possibilita o armazenamento de qualquer conteúdo compartilhado (liberdade e privacidade dos usuários);</li> <li>- Interação instantânea entre amigos através do envio de fotos e vídeos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançamento inicial em área de desenvolvimento tecnológico (clientes potenciais);</li> <li>- Criar rede de contatos local em cada cidade de lançamento;</li> <li>- Suprir frustração de usuários com experiências de táxis anteriores.</li> <li>- Facilidade e agilidade no uso.</li> <li>- Suprimento de necessidades temporárias da vida real (ex. restaurantes e vida noturna, feriados e eventos, previsão do tempo e esportes).</li> <li>- Ganha-ganha para as partes envolvidas (condutores e usuários).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de conexão fechado (não permite que usuários se conectem com qualquer pessoa sem que haja uma ligação com seu histórico profissional);</li> <li>- Presença de pessoas bem sucedidas na rede (o fundador iniciou convidando seus amigos - heróis de empresas do Vale do Silício para atingir uma massa crítica);</li> <li>- Envio de convites por e-mail (na própria rede havia um campo para que o usuário ativo preenchesse os endereços de e-mail de pessoas que seriam convidadas a se tornar usuários);</li> <li>- Permissão para realizar busca de perfis apenas para usuários (no momento em que uma pessoa tentasse realizar uma busca, seria solicitado que ela fizesse o login ou se cadastrasse para dar continuidade);</li> <li>- Melhorias no processo de registro e convites (facilitando o acesso ao cadastramento e ao envio de convites);</li> </ul>
<b>Pago</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocínio de eventos locais de tecnologia e capital de risco (foco em clientes potenciais).</li> <li>- Passeios gratuitos para participantes de eventos patrocinados (propensos a compartilhar essa experiência com amigos, imprensa de tecnologia, mídia social).</li> <li>- Distribuição de créditos para o primeiro contato do cliente potencial com a experiência do Uber.</li> </ul>	

Estratégias das startups. Fonte: Elaborada pelo Autor.

Analisando um comparativo entre as startups estudadas é possível observar que o Snapchat investe mais na atualização do aplicativo, possibilitando aos usuários o divertimento com as inovações dos recursos de imagens, vídeos, textos, sons,

dentre outros, caracterizando a presença do motor de crescimento recorrente. Essas ações são capazes de atrair novos clientes através de convite dos clientes já existentes, sem que eles mesmos percebam que realizam a publicidade da empresa. Além disso, a startup possui o diferencial das outras redes sociais por não manter ligação com elas, além da autodestruição de mídias e a interatividade instantânea que o aplicativo possibilita. Logo, observa-se também o motor viral e o crescimento da startup se dá por manter o indicador de rotatividade (saída) menor do que a atratividade e conseqüentemente entrada de novos usuários, de forma que não ocorra equilíbrio dentre essas métricas para que o crescimento seja efetivo.

Já no caso da startup Uber, apesar de oferecer serviço para mobilidade inovador, de alta qualidade, conforto e cortesia, a empresa realiza investimentos em patrocínios de eventos com potenciais clientes, bem como a distribuição de créditos para serem usados pelos clientes em sua primeira corrida com a empresa, além de publicidades em geral, o que caracteriza o motor pago. Dessa forma, a empresa atrai novos clientes para que, pela experiência positiva vivenciada, repasse esta vivência para os amigos e familiares e inicie a divulgação da empresa, atraindo outros clientes, o que assinalar-se, ao mesmo tempo, o motor viral. Assim, o crescimento ocorre devido ao valor por tempo de vida (LTV) do cliente na empresa ser maior do que os investimentos realizados para atraí-los, garantindo nesta diferença um valor de receita que poderá ser investido em propagandas, além do fato de que a startup projeta seu produto para se tornar viral.

Para o LinkedIn, seu principal fator de atratividade está nos convites que os próprios usuários enviam para amigos que ainda não são cadastrados na rede (motor viral), observando que um grande número aderiu à rede de contatos profissionais. A startup também lançou alguns tipos de pacotes que possibilitam informações e pesquisas mais detalhadas, permitindo a usuários comuns ou recrutadores de empresas uma visualização de um perfil mais completo (motor recorrente). Devido à empresa realizar ações para garantir que o indicador de rotatividade de clientes seja menor do que o número de clientes atraídos ou reativados, e ter projetado seu produto para viralizar, de forma a garantir um alto valor de coeficiente viral, possibilitou seu crescimento exponencial.

Portanto, é notável que cada startup utiliza uma estratégia diferente para atrair e reter seus clientes, porém, todas elas possuem o mesmo objetivo: conquistar os clientes potenciais e firmá-los na empresa, satisfazendo-os para que eles mesmos atraiam outros clientes sem que a empresa precise investir grande parte do seu orçamento com ações publicitárias. Desta forma, é evidente a presença do motor de crescimento viral nas três startups estudadas.

Entretanto, observa-se ainda outra característica em comum, que é a presença simultânea de dois motores de crescimento em cada startup. Este evento é arriscado tendo em vista que cada motor de crescimento possui suas particularidades e então, prioridades e focos também distintos entre eles, podendo resultar em uma análise inadequada ou ineficiente do crescimento da startup.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou os tipos de motores de crescimento utilizados por três startups de grande reconhecimento no mercado: Snapchat, Uber e LinkedIn, tendo em vista a importância do crescimento para as startups. Observou-se também as estratégias utilizadas por cada uma, pois apesar de inseridas em mercados diferentes, foi possível verificar que todas focalizam suas ações para atingir os clientes, seja para atraí-los como para mantê-los.

Levando em consideração as definições estudadas sobre os motores de crescimento, foi observado que o motor recorrente não apresenta uma definição em si mesmo responsável pelo crescimento, tendo em vista que se caracteriza por manter os clientes existentes ou mesmo reativar clientes inativos, sua métrica para sustentar o crescimento baseia-se em tornar a taxa de aquisição de clientes maior do que a taxa de atrito (clientes que se desligam da empresa). Desta forma, fundamenta-se na ideia de equilíbrio e assim, se pode concluir que havendo equilíbrio não haverá um crescimento efetivo, uma vez que não possibilita à empresa uma combustão em seu crescimento, podendo então, não perder clientes, mas ao mesmo tempo, não garantir sua sustentabilidade.

Além disso, compreende-se a aplicação dos motores de crescimento viral e pago de forma a sustentarem na realidade a sua conceituação, o que garante às startups métricas e estratégias adequadas para o crescimento, assim como foi observado nos casos do Snapchat, da Uber e LinkedIn. Também verifica-se que o motor de crescimento viral é o único utilizado pelas três startups estudadas, o que se deve à sua eficiência, tendo em vista que para se tornar viral é necessário que a pessoa utilize o serviço ou produto para que realize a divulgação, que por sua vez só ocorrerá se o usuário tiver tido uma experiência positiva com a empresa. Desta forma, a empresa deve investir na criação de um produto que seja atrativo e possível de se tornar viral.

No caso do motor de crescimento pago, a empresa efetua o investimento em publicidade para atrair os clientes. Porém, este investimento não garante efetivamente que esta ação seja satisfatória, sendo necessário à empresa custos que poderão não se transformarem no retorno esperado. É importante neste caso, uma boa ação de

publicidade e que o produto tenha atributos suficientes para que o cliente pague por ele, para que assim, se consiga maior receita com o valor do cliente para a empresa do que de seus custos para atraí-los.

Por fim, compreende-se a importância da recomendação em escolher um único motor para priorizar. Tendo em vista que cada um exige foco em estratégias diferentes, se a empresa não seleciona um dos motores para dar atenção, ela pode não conseguir realizar ações suficientes para alcançar sucesso em nenhum deles, fracassando o crescimento esperado.

A falta de materiais que tratassem desse tema foi um obstáculo para realização de discussões de ideias no decorrer da pesquisa. Em decorrência desta ausência de literatura, aconselha-se o aprofundamento deste estudo por outros pesquisadores, de forma a buscar outros materiais literários para melhor compreensão do assunto abordado, bem como a realização de outros casos reais para estudo, com a finalidade de auxiliar empreendedores e estudiosos.

## REFERÊNCIAS

**60 estatísticas incríveis do Snapchat.** Disponível em: <<http://expandedramblings.com/index.php/snapchat-statistics/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

**24 Estatísticas surpreendentes do Uber.** Disponível em: <<http://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

**125 estatísticas surpreendentes do LinkedIn.** Disponível em: <<http://expandedramblings.com/index.php/by-the-numbers-a-few-important-linkedin-stats/2/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

ALVES, Giovanni. **As Dimensões da Globalização: Marx e a globalização como lógica do capital.** Disponível em: <[sociologia.dominiotemporario.com/doc/MARX\\_E\\_A\\_GLOBALIZACAO.doc](http://sociologia.dominiotemporario.com/doc/MARX_E_A_GLOBALIZACAO.doc)>. Acesso em: 26 out. 2015.

ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causas da mortalidade de startups brasileiras.** Fundação Dom Cabral, [S.I.] 2012.

**A STARTUP enxuta III – o crescimento sustentável (e rápido) da startup.** Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany.** 2006. Disponível em: <[http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2015.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora.** São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, José C. Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. **Startup Growth Engines: Case Studies of How Today's Most Successful Startups Unlock Extraordinary Growth.** United States of America, 2014. [ebook comercializado pelo Kindle]

**ESPECIAL startup enxuta II – construir, medir e aprender: o ciclo da startup enxuta.** Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

**ESTATÍSTICAS.** Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em 30 mar. 2015.

FILION, L. J. (1999). **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, 34(2), 5-28. Recuperado de [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=102](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=102).

**G1.** CONHEÇA o fundador do Snapchat, app que destrói mensagens, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/11/conheca-o-fundador-do-snapchat-app-que-destroi-mensagens.html>>. Acesso em: 21 out. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITAHY ,Yuri. **O que é uma startup?**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

GUILLEBEAU, Chris. **A Startup de \$ 100**: Abra o negócio dos seus sonhos e reinvente sua forma de ganhar a vida. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, Regiane Q. A. **As orientações associadas à exploração (exploration) e à exploração (explotation) do conhecimento e a avaliação do desempenho**. São Paulo, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, Carlos. **Os 5 modelos de monetização da moda**. Disponível em: <<http://startupeando.com.br/os-5-modelos-de-monetizacao-da-moda/>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

NAGER, Marc; NELSEN, Clint; NOUYRIGAT, Franck. **Startup Weekend**: como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas. Rio de Janeiro: Altas Books, 2012.

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

SANTIAGO, Eduardo Girão. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Shumpeter, Weber e McClelland. **Revista de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 87-103, 2009.

**SEBRAE/MG.** POR QUE as startups acabam?, 2010. Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Dados do Snapchat

- Número de usuários em 26/05/15: 100 milhões de usuários ativos por dia;
- Porcentagem de usuários que compartilham conteúdo diariamente (26/05/15): 65%;
- Número médio de fotos compartilhadas a cada segundo (20/07/15): 8.796 fotos por segundo;
- Porcentagem de estudantes universitários homens que compartilham selfies no Snapchat (24/04/14): 50%;
- Porcentagem de estudantes universitários mulheres que compartilham selfies no Snapchat (24/04/14): 77%;
- Porcentagem de estudantes universitários que usam Snapchat diariamente (25/02/14): 77%;
- Porcentagem de usuários menores de 25 anos (28/07/14): 71%;
- Porcentagem de estudantes universitários que usam o Snapchat para enviar conteúdos sexuais (25/02/14): 2%;
- Montante que o Snapchat está supostamente cobrando inicialmente para a publicidade (15/01/15): US \$ 750.000/dia;
- Snapchat estima crescimento em 2014: 57%;
- Valor reportado do Snapchat (13/03/15): US \$ 15.000.000.000;

Fonte: 60 estatísticas incríveis do Snapchat. Disponível em: <<http://expandedramblings.com/index.php/snapchat-statistics/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

### APÊNDICE B – Dados do Uber

- Quantas pessoas usam Uber (09/07/14): mais de 8 milhões de pessoas;
- Quantas pessoas dirigem para Uber (22/01/15): 160.000 pessoas;
- Em quantas cidades o Uber está (10/03/15): 290 cidades;
- Número médio de viagens diárias (17/12/14): 1 milhão de passeios;
- Número de viagens Uber em 2014 (17/12/14): 140 milhões de viagens;

- Número médio de novos ‘motoristas’ adicionados ao Uber mensalmente (17/12/15): 50.000;
- Número de países em que o Uber está (04/12/14): 50 países;
- Montante que o Uber pagou aos motoristas dos EUA no 4º trimestre de 2014: 650.000.000 dólares;
- Porcentagem de condutores Uber que trabalham 15h ou menos por semana: 51%;
- Porcentagem de condutores que não trabalhavam no ramo antes do Uber (22/01/15): 50%;

Fonte: 24 Estatísticas surpreendentes do Uber. Disponível em: <  
<http://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

#### APÊNDICE C – Dados do LinkedIn

- Número de funcionários (06/11/14): 6.000 pessoas;
- Número total de usuários do LinkedIn (30/07/15): 380 milhões;
- Número de novos usuários por segundo (01/05/14): 2 por segundo;
- Usuários masculinos (18/04/14): 56%;
- Usuários femininos (18/04/14): 44%;
- Número de estudantes recém formados que estão no LinkedIn (09/11/14): mais de 39 milhões;
- Receita 1º bimestre 2015: 638.000.000 dólares;
- Receita 2º bimestre 2015: 712.000.000 dólares;
- Porcentagem da receita obtida pelos anúncios de emprego 1º bimestre 2015: 60%;
- Porcentagem da receita que veio da publicidade 1º bimestre 2015: 19%;
- Porcentagem da receita que veio do marketing de conteúdo 1º bimestre 2015: 40%;
- Percentual do faturamento do “Talent Solutions” (31/07/14): 60%;
- Percentual do faturamento do “Marketing Solutions” – ADS (31/07/14): 20%;
- Percentual do faturamento de assinaturas Premium (31/07/14): 20%;

Fonte: 125 estatísticas surpreendentes do LinkedIn. Disponível em: <<http://expandedramblings.com/index.php/by-the-numbers-a-few-important-linkedin-stats/2/>>. Acesso em: 20 out. 2015.