



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUANNA LEOCÁDIO MEES

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E FORMAL DE
STARTUPS COM BASE NA LEI COMPLEMENTAR 167/19.**

**FORTALEZA
2019**

LUANNA LEOCÁDIO MEES

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E FORMAL DE
STARTUPS COM BASE NA LEI COMPLEMENTAR 167/19.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
Apresentado ao curso de Administração
Do Centro Universitário Christus, como
Requisito parcial para obtenção do título
De bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Elnivan Moreira

**FORTALEZA
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do Centro
Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M494p Mees, Luanna Leocádio.
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E
FORMAL DE STARTUPS COM BASE NA LEI COMPLEMENTAR
167/19. / Luanna Leocádio Mees. - 2019.
61 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Me. Elnivan Moreira.

1. Startups; . 2. Adequações Legislativas;. 3. Inova Simples;. 4. Características Diferenciada das Startups.. I. Título.

CDD 658

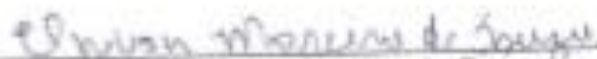
Luanna Leocádio Mees

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E FORMAL DAS
STARTUPES COM BASE NA LEI COMPLEMENTAR 167/19**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO
CHRISTUS, como requisito parcial para
obtenção do Grau de Bacharel.

9,7

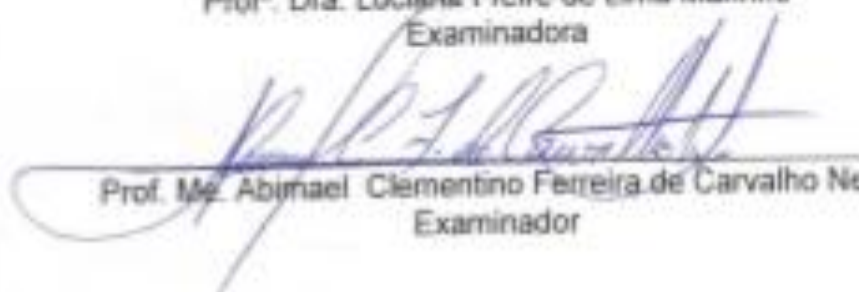
Média Final



Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza
Orientador



Prof. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho
Examinadora


Prof. Msc. Abimaec Clementino Ferreira de Carvalho Neto
Examinador

Data da Aprovação: 30/11/2019

Ao meu pai e primeiro mestre, Renato Mees, referência de dedicação e responsável por minha condução acadêmica.

À minha mãe, Luciana Mees, por sua doação e dedicação à minha formação humana.

À minha avó, Maria dos Anjos Macêdo, mulher de muito bom senso que compartilhou comigo parte da sua sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus, pois sem Ele nada seria possível, aos meus pais Renato e Luciana, meus avós Maria dos Anjos e José Leocádio, meu irmão Renato David e demais familiares por acompanharem, incentivarem e me aconselharem durante toda a minha trajetória acadêmica.

Agradeço também a Universidade Christus, aos professores e coordenadores do curso de Administração, que logo mais serão colegas de profissão, por partilharem seus conhecimentos, contribuindo para formação de novos profissionais e oportunizarem o meu encontro a essa vocação.

Ao professor Elnivan Moraes pela orientação, compreensão e paciência durante a elaboração deste trabalho, assim como ao professor Abimael Carvalho e professora Luciana Marinho por suas contribuições.

Por fim, a todos meus amigos, em especial Jackson, que foram verdadeiros suportes e me proporcionaram apoio incondicional, não só durante a elaboração desse estudo monográfico, como em outras fases desafiadoras da vida.

RESUMO

Dentro da perspectiva atual de novas tecnologias e comportamentos, tornou-se imperativo modelos de negócios atualizados mais versáteis e velozes, que visem atender às novas diligências de mercado sem prejudicar a solvência das empresas. Nesse contexto que emergem os modelos de negócios desenvolvidos na formatação de *startups*, que se diferenciam das demais empresas em virtude do seu caráter inovador, a necessidade crescimento rápido e o alto risco. A burocracia dos instrumentos de formalização previstos no ordenamento jurídico pátrio, por vezes, ia de encontro à celeridade própria desse tipo de organização e por isso, vem sofrendo algumas alterações na tentativa de diminuir a rigidez e dos instrumentos de formalização. Deste modo, o trabalho buscou verificar como as adequações jurídicas contribuem para o processo de formalização e desenvolvimento das *startups*. Destaca-se que, para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, tem-se como metodologia uma pesquisa exploratória. Ademais como resultado, se verificou que as adequações legais tendem a tornar o processo de formalização mais veloz e barato, adequando-se a realidade empreendedora, facilitando o desenvolvimento do negócio sobre esse viés. No entanto, também se percebeu necessário a assessoria jurídica que proporciona não só mais assertividade nos parâmetros escolhidos, como torna essas alterações conhecidas, tendo em vista a insciência dessa mudança recente.

Palavras-chave: *Startups*; Inova Simples; Adequações Legislativas; Características Diferenciada das *Startups*.

ABSTRACT

From the current perspective of new technologies and behaviors, more versatile and new business models have become imperative to meet new market endeavors without hurting companies' solvency. In this context emerge the business models developed in the formatting of startups, which differ from other companies due to their innovative character, the need to rapid growth and high risk. The bureaucracy of the legal formalization provided in Brazil legal system sometimes go against the speed of this type of organization and, therefore, has been undergoing some changes to reduce the rigidity and formalization instruments. Thus, the work sought to verify how legal adaptations contribute to the process of formalization and development of startups. It is noteworthy that, for the fulfillment of the established objectives, the methodology has an exploratory research. Moreover, it was found that the new legal adjustments tend to make the formalization process faster and cheaper, adapting to the entrepreneurial reality, facilitating the development of the business. However, it was also considered necessary the legal advice that not only provides more assertiveness in the chosen parameters, but also makes those changes known, given the inscience of this change is recent.

Keywords: startups; Brazilian Legislative Adjustments; Differentiated Characteristics of startups.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DESENVOLVIMENTO.....	13
2.1. Atributos das startups.....	13
2.2. Modelos de apoio a novos negócios	15
3. Metodologias de gestão a startups	19
4. Configurações constitutivas previstas no ordenamento jurídico pátrio	22
<i>4.1. Contrato preliminar: Memorando de Entendimento</i>	<i>22</i>
<i>4.2. Constituição e Registro: Regime Clássico</i>	<i>23</i>
<i>4.3. Propriedade intelectual (PI)</i>	<i>25</i>
<i>4.4. Marcas e Patentes.....</i>	<i>26</i>
5. Adaptações Jurídicas	29
<i>5.1. Lei Complementar nº 167/ 2019 e a instituição do regime especial inova simples.....</i>	<i>29</i>
<i>5.2. Lei Ordinária nº 13.874/ 2019 conversão da Medida Provisória nº 881 (MP da liberdade econômica).....</i>	<i>31</i>
6. METODOLOGIA.....	34
6.1. Ambiente de Pesquisa.....	34
6.2. Natureza de Pesquisa.....	36
6.3. Delineamento	36
6.4. Estratégia de Pesquisa.....	37
6.5. Coleta de Dados.....	38
6.6. Abordagem de análise (plano de métrica).....	39
6.7. Perfil dos sujeitos respondentes.....	39
7. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	41
7.1. Análise empresa byway	41
7.2. Análise empresa match up franchise.....	45

8.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS:	51
APÊNDICE 1	55
APÊNDICE 2	56
APÊNDICE 3	57
APÊNDICE 4	60

1. INTRODUÇÃO

Uma vez que consumidores passam a almejar progressivamente produtos, serviços e processos responsivos a suas necessidades e desejos, há como fruto dessa transformação a decadência de antigos artefatos e, por assim dizer, surgimento de novas demandas, de maneira que, o dinamismo da economia e os avanços tecnológicos, tanto refletem, como são reflexos da nova ordem multidimensional das organizações.

Assim muitos modelos novos de negócios se mostram mais eficientes do que os modelos tradicionais, sobretudo dentro da perspectiva atual de novas tecnologias e comportamentos, tornando-se, portanto, imperativo modelos atualizados de negócios mais versáteis e velozes, visando atender às novas diligências de mercado sem prejudicar a solvência das empresas.

Nesse contexto que emergem os modelos de negócios desenvolvidos na formatação de Startups, que segundo Giardino et al. (2014) são empresas diminutas que reconhecem uma oportunidade de negócio inovadora, visando solucionar problemas, em um mercado volátil e a partir disso, precisam atingir o avanço em escala e crescimento rápido.

Uma vez que a capacidade de inovar é considerada determinante para a competitividade das empresas e das nações (CALMANOVICI, 2011) às *Startup* nascem de processos inovadores e por conseguinte, também associam-se à incertezas sobre os resultados das suas atividades” (OECD, 2005) assumindo riscos ao explorar recursos normalmente escassos em projetos que podem muito bem fracassar. (TIDD, BASSANT, PAVVIT, 2008).

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups) em 2012 havia 2.519 empresas cadastradas enquanto *startup*, já em 2017, cinco anos depois, 5.147 empresas cadastraram-se. Não obstante, acredita-se que existam de 10 a 15 mil empresas que se compreendam *startup*, considerado aquelas que ainda estão em fase inicial e não possuem o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Isso posto, cabe compreender que a inovação e a celeridade em uma empresa possuem um limite, sendo ele jurídico, pois, a sua estrutura empresarial deve inovar-se até o ponto em que seja possível colocá-la dentro dos parâmetros legais impostos.

A título ilustrativo, um fator jurídico que demanda especial compreensão por parte daqueles que almejam fundar uma *startup* reside no registro de marcas e patentes. É próprio do contexto da inovação a disrupção e ainda mais comum que startups tenham esse objetivo pré-estabelecido, em um dado momento da empresa, a propriedade intelectual em valores supera a propriedade tangível, de modo que conhecer os procedimentos legais que possibilitem salvaguardar esses institutos pode representar a sobrevivência da empresa, uma vez que essa estará segura de possíveis apreensões de suas ideias por parte de outras maiores, que possuem mais capital e tempo de mercado.

No entanto, tais processos tornam-se, por vezes, muito burocráticos, dificultando a formalização da empresa ou o alcance da celeridade necessária para sua alavancagem no mercado.

Logo, foi visando incentivar o ecossistema empreendedor no Brasil, que se criou alternativas legais como a Lei Complementar 167 de 2019 (LC 167/19) que incorpora o advento do regime especial simplificado (Inova simples), concedendo às iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo, autodeclaradas como startup ou empresa de inovação, tratamento diferenciado com vista a estimular sua criação e formalização, assim como a Lei Ordinária nº 13.874/ 2019, conversão da Medida Provisória nº 881 de 2019 que institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica e estabelece as garantias de livre mercado.

Diante disto, este estudo monográfico tem como questão orientadora verificar como as adequações jurídicas contribuem para o processo de formalização e desenvolvimento das *startups*?

Em busca dessa pretensão, delinea-se como objetivo geral descrever o processo de desenvolvimento gerencial e formal das *startups* com base principalmente na Lei Complementar 167/19.

Para alcançar o objetivo geral proposto, a seguir são apresentados os objetivos específicos:

- a) Reconhecer quais os instrumentos administrativos são utilizados para gerir esse tipo de negócio em sua fase embrionária;
- b) Apresentar as peculiaridades jurídicas inerentes a esse tipo de empreendimento;

c) Apontar os elementos administrativos da empresa para receber o tratamento diferenciado proposto pela Lei Complementar 167 de 2019;

O presente trabalho, primeiramente, tem sua relevância justificada diante do caráter interdisciplinar, promovendo uma aproximação entre o Direito e a Administração e assim, oportunizando a reflexão no que diz respeito à segurança jurídica referente à formalização e consolidação de *startups*. Além disso, considerar o número de *startups* no Brasil e o notado crescimento dessa modalidade no país. Em terceiro plano, a pesquisa se mostra importante também, pois corrobora para o estudo dos conceitos de *startup*, gestão de inovação e riscos, além de apresentar as novíssimas alterações legais que afetam o ecossistema de *startups* brasileiro.

Destaca-se que para o cumprimento dos objetivos específicos estabelecidos, tem-se como metodologia uma pesquisa exploratória cuja finalidade consiste em desenvolver e esclarecer conceitos e ideias com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato (GIL, 2008) e de base documental tanto na legislação, como nos órgãos competentes.

Ademais, o trabalho contará com a presente introdução, seguida do referencial teórico, no qual abordou-se conceitos e fundamentos sobre atributos das *startups*, modelos de apoios a novos negócios: incubadoras e aceleradoras, metodologia *Lean startup*, o conceito de *Customer Development*, os regimes tradicionais de configurações constitutivas, bem como apresentar o regime especial *inova simples* e a Lei Ordinária nº 13.874/ 2019. Em seguida foi apresentada a metodologia utilizada para realizar esta pesquisa com o intuito de alcançar os objetivos propostos e, por fim, a análise de conteúdo, seguido das conclusões.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Atributos das startups

Pode-se dizer que, enquanto empresa é o gênero, *startup* é uma espécie. Dessa forma, compreende-se que, embora, as *startups* sejam caracterizadas, via de regra, em relação à sua dimensão, como empresas de pequeno e médio porte (SANTOS, 2012), nem todas as empresas que possuem essa característica se enquadram em uma *startup*.

Como elucida Graham (2012), ainda que muitas empresas prestadoras de serviço nasçam e se desenvolvam de maneira rápida, o diferencial entre essa e uma empresa *startup* se encontra inicialmente em seu “DNA”, pois desde seu projeto, se inclui a rapidez de crescimento em virtude da escala.

Com efeito, são elementos próprios das *startups* a agilidade e necessidade do negócio ser apto a oferecer o mesmo produto de maneira potencialmente ilimitada, sem a necessidade de customização de acordo com cada cliente, gerando, assim, um crescimento constante em um ambiente de extrema incerteza, uma vez que, são carentes as garantias de aceitação ou a estabilidade no mercado (GITAHY, 2010).

O risco e a incerteza, em especial, são elementos que participam da descrição do que seria uma *startup*. Isso porque para Ries (2012) *Startup* é uma "instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob **condições de extrema incerteza**", para Machado (2014) "são empresas de pequeno porte, com elevado grau de inovação e com **alto nível de risco**" e não obstante, Silva (2014) ainda diz que o conceito de *startup* na literatura se correlaciona com três elementos principais: **risco**, dimensão e desenvolvimento.

Logo, Ries (2012) conclui que, em se tratando de uma *startup*, é necessário um novo tipo de gestão especificamente construído para seu contexto em característico. Percebe-se que, conquanto existam uma ampla diversidade de ferramentas oriundas da Administração tradicional, a necessidade de adaptação é real pois, “os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa”. (RIES; 2012, p. 8)

Giardino et al. (2014) esclarece que, após analisar uma série de conceitos, chegou-se à conclusão que *Startup* é uma empresa de pequeno porte, que busca por oportunidades de novos empreendimentos, levando em consideração a

volatilidade do mercado e a necessidade de solucionar problemas, para ele, as duas características indispensáveis para caracterizá-las são o risco elevado e evolução rápida. As descrições e características proeminentes são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Atributos das Startups

Atributos	Descrição
Falta de recursos	Recursos econômicos, humanos e físicos extremamente limitados.
Altamente reativo	<i>startups</i> são capazes de reagir rapidamente às mudanças de mercado, de tecnologia e de produtos (comparadas com empresas mais estáveis).
Inovação	Dado o ecossistema altamente competitivo, as <i>startups</i> precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado.
Incerteza	<i>startups</i> lidam com um ecossistema altamente incerto sob diferentes perspectivas: mercado, características dos produtos, concorrência, pessoas e finanças.
Rápida evolução	<i>startups</i> de sucesso visam crescer e escalar (crescer) rapidamente.
Pressão do tempo	O ambiente muitas vezes força as <i>startups</i> a dar soluções rápidas e a trabalhar sob pressão constante (contratos, demonstrações, solicitações de investidores).
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem fortemente de soluções externas para construir seu produto: APIs externas, como <i>softwares Open Source</i> , <i>Outsourcing</i> , etc.
Equipe pequena	Começam com um número pequeno de indivíduos.
Um produto	As atividades da empresa gravitam em torno de um produto/serviço.
Equipe com baixa experiência	Uma boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vezes recém-formados.
Empresa nova	A empresa foi criada recentemente.
Organização completa	As <i>startups</i> geralmente são centradas em fundados, e todos na empresa tem grandes responsabilidades, sem necessidade de alta gestão.
Risco alto	Taxa de falha (falência) de <i>startups</i> é extremamente elevada.
Não é autossustentável	Especialmente no estágio inicial, as <i>startups</i> precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades (capital de risco, investimento anjo, fundos pessoais, etc.).
Pouca experiência de trabalho	A base de uma cultura organizacional não está presente inicialmente.

Fonte: Giardino, et al. (2014)

2.2. Modelos de apoio a novos negócios

Algumas características peculiares das empresas *startups* como pouca experiência de trabalho, escassez de recursos e alto risco propiciaram o surgimento de modelos de apoio à novos negócios.

Inicialmente se criou o modelo de incubação, no qual visa oferecer serviços tangíveis como, escritórios, ambientes compartilhados, estrutura de equipamentos e em seguida, o modelo de aceleração que oferta suporte financeiro e técnico.

Sabe-se que buscar soluções responsivas às necessidades sociais por meio da criação de empresas, em especial *startups*, implica também em ganhos econômicos para locais que desenvolvem esse tipo de atividade. Isso porque, uma vez que fomentado o aumento da criação de novas empresas, há o desenvolvimento de alta tecnologia e, por conseguinte, geração de emprego. É sobre esses aspectos que reside a importância do investimento de capital público e privado em incubadoras (PHAN et. al, 2005), ainda, Dee et. al. (2011) compreendem que as incubadoras ampliam a perspectiva de continuidade de empresas que estão sendo incubadas.

As incubadoras têm o objetivo de oferecer serviços tangíveis como, escritórios, ambientes compartilhados, estrutura de equipamentos e indo além, serviços intangíveis por meio do contato entre pessoas que dividem o mesmo ambiente, gerando interação, conseqüentemente, a criação de *networking* (rede de contatos). Algumas incubadoras oferecem - ainda dentro da classificação intangível - consultores de direito, *marketing*, planejamento para auxiliar empreendedores (CHANDRA; FEALEY, 2009).

Em consonância, aponta, também, Grilmaldi e Grandi (2005) que a incubação oferece para empresas em crescimento espaço flexível, equipamentos compartilhados e em alguns casos, serviços administrativos, que incluem suporte em negócios, *marketing*, formação de equipe e obtenção de capital. Esse ambiente favorável oferecido, alavanca talentos empreendedores e incentiva que o negócio se desenvolva de forma mais veloz, uma vez que a tecnologia a ser desenvolvida encontra ambientes e condições propícios para o avanço.

Como esclarece Manimala e Vijay (2012), existe uma teoria de suporte estrutural recomendando que o auxílio oferecido a negócios recém-criados seja, em

parte, por meio da disposição de espaços e infraestruturas capazes de reduzir os custos gerais, que fazem diferença no início da operação.

De forma geral, quando essas despesas são diminuídas ou subsidiadas, ao oferecer uma estrutura que atende as necessidades de desenvolvimento, essa possibilidade diminui a fragilidade do novo e pequeno negócio em relação ao meio.

Nos anos 2000, se percebeu que foco em oferecer espaços físicos, como escritórios e serviços de apoio que as incubadoras até então se direcionaram, não eram suficientes no processo de desenvolvimento das empresas por si, as lacunas deixadas por esse modelo deu espaço para criação de outros tipos de incubadoras o que depois, em 2005, passaram a ser chamadas de aceleradoras com a criação da *Y Combinator*. (PAUWELS ET AL, 2015).

Aceleradoras, como o nome sugere, têm o objetivo de acelerar o crescimento de *startups*. Isso ocorre, segundo Lynn (2012), por meio de serviços, espaços, mentorias, rede de contatos, conhecimentos em gestão e experiência na criação de novos negócios. É por meio do suporte financeiro e técnico, que se busca encontrar o ponto de equilíbrio (*break-even*) da empresa e alavancá-la ao ponto de suas receitas pagarem seus custos.

A necessidade de criar um ecossistema é a principal razão para iniciar um programa de aceleração. A noção geral é que, busca-se usar aceleradoras como um catalisador para construir para um maior e melhor ambiente de empreendedorismo, sabendo que, no longo prazo, empresas que foram incentivadas no começo, possivelmente gerarão maior números de empregos, desempenhando sua função social, como é o caso de Boulder, no Colorado/ USA e em Londres/ UK, onde *TechStars* e *Seedcamp* buscam esse tipo de abordagem (CHRISTIANSEN; 2009).

Cabe ressaltar que, diferentemente do serviço oferecido quando a empresa é incubada, nas aceleradoras os espaços físicos não necessariamente são supridos por essas, uma vez que, em muitos casos as interações, como mentorias, ocorrem no ambiente virtual e os contatos pessoais ocorram com uma frequência pré determinada, como duas vezes por semana, afinal, o contato com outras empresas aceleradas e mentores é considerado essencial (MILLER; BOUND, 2011).

Normalmente, as empresas aceleradas recebem ajuda desde a definição de seus produtos iniciais, essa precisa estar alinhada com o segmento de clientes

promissores e capital necessário para atingi-lo até a formação de uma equipe eficaz e estabelecer recursos seguros (COHEN, 2013).

Não obstante, a Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento (ABRAII) sobre o cenário de Aceleradoras de 2012 a 2014 aponta as mais relevantes contribuições das aceleradoras para as *startups* que participaram do programa. As contribuições são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - contribuições das aceleradoras

Contribuição com rede de contatos	Acesso ao mercado através de uma vasta rede de contatos de pessoas relevantes para o mercado dos acelerados; Apoio em serviços jurídicos, contábeis e financeiros através da equipe interna da Aceleradora;
Contribuição de Aprendizagem e Conhecimento	Processo de mentoria com especialistas no segmento de trabalho dos acelerados; Workshops para desenvolver competências especiais aos empreendedores acelerados; Metodologia de aceleração e acompanhamento inovadora e eficaz, tendo duração e frequência de acordo com o perfil da Aceleradora;
Contribuição financeira	Apoio financeiro através do <i>survival money</i> , o qual varia entre R\$ 45.000,00 e R\$ 255.000,00; Contato com investidores na sequência do processo de aceleração;

Fonte: ABRAII (2014) apud Lopes (2016)

Lopes (2016) esclarece que embora não exista um momento pré-estabelecido para uma empresa entrar em um processo de aceleração, estudos apontam que “o momento mais adequado para aproveitar tudo que a Aceleradora pode oferecer, seriam startups com MVP (produto viável mínimo) e uma base pequena de primeiros clientes”. (LOPES, 2016, p. 17)

As principais diferenças entre incubadoras e aceleradoras serão apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Principais diferenças entre incubadoras e aceleradoras

Incubadoras	Aceleradoras
Apoiam pequenas empresas de acordo com uma necessidade governamental ou regional.	Não são focadas em uma necessidade prévia, mas em empresas que tenham o potencial para crescerem muito rápido. Justamente por isso que aceleradoras buscam startups escalonáveis.
Precisam de um plano de negócios mais estruturado para conseguir apoio público.	Apostam mais em boas ideias, sem ser necessária tanta burocracia.
Lideradas por gestores com experiência em mediar poder público, universidade e empresas	São geridas por empreendedores ou gestores mais experientes.

Baseiam-se nos modelos tradicionais de consultoria.	Organizam-se mais em sessões de mentoria.
---	---

Fonte: Sebrae Nacional (2019)

Logo, pode-se observar que a própria existência de mecanismos de auxílio a novos negócios na formatação *startup* já evidenciam suas peculiaridades, de tal modo que, a empresa que passa por um processo de incubação não necessariamente passará por uma aceleração ou vice-versa, afinal, não são etapas obrigatórias ou excludentes, mas ao contrário, procuram de formas diferentes apoiar o desenvolvimento desses negócios em potencial.

3. Metodologias de gestão a startups

Blank (2007) e Ries (2012) acreditam na íntima relação entre o conceito de “*Customer Development*” e *Lean Startup*, uma vez que, segundo os autores, foi o desenvolvimento de clientes que deu origem ao último.

Observou-se que o modelo tradicional de lançamento com foco principal no produto não concedia às *startups* bases sólidas para alavancar a empresa. Ao contrário, em paralelo ao lançamento do produto, havia atenção as respostas obtidas dos possíveis clientes, acarretando alterações no produto, de forma que em um processo de tentativa e erro havia o seu desenvolvimento (BLANK,2007).

Esse processo de aprendizado e de descoberta do cliente, em paralelo ao desenvolvimento do item, tem como objetivo sanar dúvidas comuns antes do lançamento de novos produtos, isso é: Onde está nosso mercado? Quem são nossos consumidores? Como montamos o time certo? Como escalamos as vendas?

Ainda Blank (2007) salienta que a maior parte das empresas atuais, optam por uma administração clássica, na qual para introduzir novos produtos, focam nos processos internos da empresa, porém é na entrada de clientes que se estabelece um direcionador e não um mero ponto de verificação.

Portanto, para o autor, as metodologias costumeiras deixam a desejar no prognóstico sobre o comportamento do consumidor e conseqüentemente, não conseguem estabelecer de forma evidente as orientações que esses terão, de maneira que se torna imperativo a construção de novos processos, que serão melhor alcançados por meio da escuta atenta dos potenciais clientes, apurando suas necessidades e as características dos mercados, previamente, ao invés de comprometer-se com um caminho e especificações detalhadas do produto (BLANK; DORF, 2012).

Eric Ries lançou o livro “*The Lean Startup*” (Startup Enxuta) em 2011, logo em seguida, em 2012, Bob Dorf e Blank lançaram o livro “*The Startup Owner’s Manual*” (O manual do proprietário de Startups) tendo como base a ideia de que as empresas que possuíam em sua gestão metodologias clássicas procuravam executar um modelo de negócios, enquanto as startups necessitam procurar um.

É por meio desse conceito que se chega, portanto, a definição de *Lean Startup*: uma organização temporária projetada para procurar um modelo de

negócios repetível e escalável. Blank (2013), Shane e Venkataraman (2000) e Venkataraman et al. (2012) entram em um consenso ao identificar que, diante das diferenças impostas a cada empresa, as escolas de negócios perceberam a necessidade de novas ferramentas de gestão.

Essa metodologia se fundamenta na concepção de que a falha deve ser célere assim como, a aprendizagem, quando validada, deve ser contínua, pois dessa forma há um favorecimento à experimentação, espera e atenção ao *feedback* do cliente, suas considerações em relação ao design e funcionalidade do produto em detrimento ao planejamento elaborado que executa, via de regra, um design tradicional feito antes do contato com clientes (RIES, 2012; BREUER, 2013).

São inúmeras as informações de difícil acesso quando se inicia a criação de produtos ou entrada em um novo mercado. Isso é, qual tecnologia a ser desenvolvida, qual preço deve ser cobrado, qual estratégia se adotar, como estabelecer a logística de compra e venda, perguntas cujas respostas serão esclarecidas à medida que o mercado for criado (ARROW, 1974).

De modo similar, Gruber (2007) preconiza que uma das características mais predominantes em novos empreendimentos é o grande número de suposições, diferentemente de empresas já estabelecidas que possuem em seu banco de dados histórico, por meio da experiência de outrora, informações que reduzem as incertezas. E é com base nessas informações (ou falta delas) que Ries em seu modelo enxuto propõe testes de suposições, a fim de diminuir o risco da atividade.

Ao empreendedor que gere uma startup cabe conceder a estes três aspectos especial atenção uma vez que são, segundo Blank (2012), os princípios fundamentais da metodologia *Lean startup*, primeiro ter conhecimento que há uma série de suposições que podem ser corretas ou não, de maneira que não deve-se gastar tempo exacerbando buscando executar apenas um único projeto, direcionando todos os recursos em cima de planejamento e pesquisa, ao contrário, busca-se dividir esforços ao invés de direcioná-los à aspectos não testados.

O segundo, busca exatamente testar as hipóteses inicialmente levantadas, utilizando-se do chamado “*Get Out of the Building!*” ou seja, “sair do prédio” buscando conhecer o que os clientes desejam, os desenvolvendo. Assim, algumas suposições são sanadas à medida que se busca compreender com base no

feedback das pessoas que preço seguir, quais canais de distribuição usar, formação de possíveis clientes, compradores ou parceiros.

Por último, cabe ao empreendedor construir o produto mínimo viável (MVP) de modo rápido, e assim, a medida que for recebendo *feedbacks* dos clientes fazer incrementos nessa criação inicial, melhorando-a de modo provavelmente mais assertivo. As mudanças das hipóteses iniciais quando pequenas são chamadas de “iterações”, enquanto as grandes são chamadas de “pivotagem”.

Venkataraman et al. (2012) mencionam o método denominado de bricolagem, Baker e Nelson (2005) também apresentam ideias semelhantes. No entanto, o ponto em comum de todas as teorias, independente da denominação, encontra-se no tema central de combinação e reutilização de recursos para outros designo dos traçados inicialmente, concluindo-se ainda que o fator de sucesso reside na capacidade de se adaptar.

Outro elemento que é apresentado por Ries (2011) em seu livro destinado às *startups* enxutas é o ciclo de *feedbacks*, que apresenta a abordagem de construção e validação do produto criado por meio da utilização dos três pilares principais: “construir, medir, aprender” que se desenvolvem a partir do mecanismo de ter uma ideia, construir um produto mínimo viável, colher *feedbacks*, compreender as melhorias e repetir o processo até encontrar o melhor modelo possível, entre essas intercessões aparecem os pilares “ideia, produto e dados”, portanto.

4. Configurações constitutivas previstas no ordenamento jurídico pátrio

Tendo em vista as peculiares características dos modelos de negócios que seguem a formatação *startup*, o ordenamento jurídico pátrio vem sofrendo algumas alterações na tentativa de diminuir a rigidez e burocracia dos instrumentos de formalização, que por vezes, iam de encontro à celeridade própria desse tipo de organização, como apresenta Cruz (P. 944, 2018):

“No Brasil, reconhecidamente, “abrir” e “fechar” uma empresa representava – e ainda representa, em muitos casos – uma verdadeira *via crucis* para aqueles que resolvem se aventurar num empreendimento qualquer. Todo o aparelho burocrático estatal se apresenta, tornando a abertura da empresa algo demasiadamente custoso e demorado. Não é por outro motivo, então, que boa parte dos empreendimentos econômicos, no Brasil, são exercidos na informalidade” (CRUZ; 2018)

De toda sorte, compreende-se que há a necessidade de constituição e formalização, pois do ponto de vista empresarial, é isso que garante a segurança jurídica do empreendimento.

Logo, nessa seção se busca apresentar alguns pontos referentes à estruturação jurídica empresarial no que tange a constituição, o registro e a propriedade intelectual em seu regime clássico.

A partir disso, apresentar o regime especial que concede às *startups* tratamento diferenciado em virtude da Medida Provisória 881, convertida na Lei nº 13.874 no dia 20 de setembro de 2019, pelo Congresso Nacional e em especial, pela Lei Complementar nº 167/2019.

4.1. Contrato preliminar: Memorando de Entendimento

Visando se tornar apta a receber investimentos de maior monta, além da indispensabilidade do crescimento rápido e consistente, se faz necessário que a *startup* constitua-se na forma de sociedade empresária (BERTONCINI, 2018).

Feigelson (2018) ressalta que desde o início da constituição de uma sociedade é importante que se leve em consideração a pluralidade de personalidades, expectativas, métodos de trabalho, sendo assim, importa ao empreendedor o conhecimento de quais mecanismos possui para evitar conflitos futuros.

Um instrumento legal possível para empresas que ainda estão estudando a viabilidade do serviço ou produto no mercado é o Memorando de Entendimento.

Nybo (2016) define como “um contrato preliminar comumente utilizado por *startups* em estágio inicial e que desejam regular a relação a ser firmada entre os sócios, sem que isso resulte na criação de uma sociedade formalmente registrada”.

Vale ressaltar que um memorando não protege integralmente os empreendedores das possíveis responsabilidades derivadas de suas atividades, no entanto, a vantagem que se obtém ao adotá-lo é que previamente se estabelece as regras de convivência entre os incluídos e por assim dizer, garantias iniciais para os membros que galgam o negócio (FONSECA, 2018).

O documento normalmente conta com alguns esclarecimentos estabelecidos pelos sócios de forma prévia, Falcão (2017, p.47) apresenta parte desses no seguinte trecho:

- (i) Definição dos sócios, até o nível das pessoas físicas
- (ii) Definição dos objetivos da Startup para atribuição de tarefas e para mensuração dos resultados obtidos.
- (iii) Repartição de responsabilidades entre os sócios: as tarefas a serem executadas ao longo do projeto devem ser bem especificadas e repartidas entre os envolvidos. Também deve-se prever penalidades em caso de descumprimento das metas estabelecidas (ex: desligamento de um empreendedor do projeto).
- (iv) Testes, protótipos e resultados esperados: definição de como será analisado o sucesso ou não dos testes, dos protótipos e do modelo de negócio, quais as consequências em caso de insucesso e como avançar com a constituição da Startup no caso de sucesso.
- (v) Divisão do equity: deve refletir o investimento de cada um no projeto, em trabalho, oportunidades comerciais, bens materiais ou imateriais e dinheiro.
- (vi) Organização da administração dos negócios: a forma como vai ser gerida a empreitada e, ainda, as regras para mudanças na gestão da Startup em determinadas situações (ex: baixa performance). (FALCÃO, 2017, p.47)

4.2. Constituição e Registro: Regime Clássico

É nessa fase que há, segundo Falcão (2017, p.49), a “elaboração dos documentos constitutivos e registro na Junta Comercial visando a efetivação de personalidade jurídica própria e as demais autoridades competentes (NIRE, CNPJ, Inscrição Estadual, Inscrição Municipal, etc.).”

De forma mais específica, superada a fase de validação do negócio e estudado o tipo societário que mais se adequa ao caso concreto, de acordo com o negócio desempenhado, torna-se preciso a regularização da sua situação constitutiva através dos instrumentos previstos em lei (JÚNIOR, 2018).

A legislação civil apresenta nove tipos societários, no entanto, reforça Feigelson, Nybo e Fonseca (2018, p.29) que:

Nesse contexto, a opção por determinado tipo societário pode ser influenciada pelo tamanho da necessidade de captação de recursos de terceiros. A existência ou não de um investidor, bem como as formas pelas quais a empresa pretende captar recursos são de fundamental importância na opção pela constituição, pois cada tipo societário oferece mecanismos diferentes de retorno e proteção aos envolvidos, sejam eles sócios ou investidores.

É no artigo 997 do Código Civil brasileiro (Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002) disciplina *in verbis* os requisitos específicos para as sociedades contratuais constituírem-se:

A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará:

I - Nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, às pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;

II - Denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;

III - capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;

IV - A quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;

V - As prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços;

VI - As pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;

VII - a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;

VIII - se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

Parágrafo único. É ineficaz em relação a terceiros qualquer pacto separado, contrário ao disposto no instrumento do contrato. (BRASIL 2002)

Posteriormente, deve-se verificar se há outra empresa registrada com o nome pretendido, conforme artigo 1.163 do Código Civil que institui que “O nome de empresário deve distinguir-se de qualquer outro já inscrito no mesmo registro. Parágrafo único. Se o empresário tiver nome idêntico ao de outros já inscritos, deverá acrescentar designação que o distinga.”

Após a constituição ocorre o registro, de modo geral a mesma lei estipula em seu artigo 1150 que: “O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, o qual deverá obedecer às normas fixadas para aquele registro, se a sociedade simples adotar um dos tipos de sociedade empresária.” (BRASIL, 2002)

Ainda, é no artigo 46 do Código Civil brasileiro (Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002) que são estabelecidos os requisitos legais de maneira geral para as Pessoas Jurídicas de Direito Privado as informações contidas no registro:

Art. 46. O registro declarará:

- I - a denominação, os fins, a sede, o tempo de duração e o fundo social, quando houver;
- II - o nome e a individualização dos fundadores ou instituidores, e dos diretores;
- III - o modo porque se administra e representa, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- IV - Se o ato constitutivo é reformável no tocante à administração, e de que modo;
- V - Se os membros respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais;
- VI - As condições de extinção da pessoa jurídica e o destino do seu patrimônio, nesse caso. (BRASIL, 2002).

Após o registro, recebe-se um número de identificação do registro de empresa (NIRE). Esse número é único e acompanhará o empreendimento durante toda sua vida, conforme disciplina a Lei n. 8.934/94 em seu artigo 2º Parágrafo único: “Fica instituído o Número de Identificação do Registro de Empresas (NIRE), o qual será atribuído a todo ato constitutivo de empresa, devendo ser compatibilizado com os números adotados pelos demais cadastros federais, na forma de regulamentação do Poder Executivo.”

É só com o NIRE que se pode registrar a empresa como contribuinte, ou seja, obter o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) possuindo outro processo para tanto no site da Receita Federal (DIAS,2010)

4.3. Propriedade intelectual (PI)

Como se trata de empresas pequenas que possuem, via de regra, um patrimônio intangível maior do que o tangível, isso é, o valor agregado a empresa se encontra na prospecção de clientes por meio de ideias inovadoras, formas de proteger a propriedade intelectual são de suma importância para que se consiga preservar de maneira segura a proposta de valor, evitando que concorrentes maiores se utilizem da inovação desenvolvida. Observa-se: “A criação de novos serviços e produtos demanda um sistema de proteção à propriedade intelectual eficiente” (Feigelson; Nybo; Fonseca, 2018).

Logo, a Associação Paulista de Propriedade intelectual esclarece que a PI “garante a inventores ou responsáveis por qualquer produção do intelecto o direito de obter, por um determinado período, recompensa pela própria criação” (ASPI)

A convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) define como propriedade intelectual:

“A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas

executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.” (IELI, 2010)

Vale ressaltar que, no artigo 5º da Constituição Federal do Brasil de 1988 (CFB/88) são estabelecidas as garantias individuais do homem, nos incisos XXVII, XXVIII e XXIX consagra-se a propriedade intelectual como uma delas, evidencia-se a importância legal desse instituto uma vez que se trata de cláusulas imodificáveis:

XXVIII - são assegurados, nos termos da lei:

- a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;
- b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País (CFB/88)

Aponta o Instituto Nacional Propriedade Industrial (INPI) que no Brasil a propriedade intelectual está fragmentada em três grupos de direitos específicos: Direito autoral, Proteção Industrial e Proteção *Sui Generis*. (IEL, 2010).

4.4. Marcas e Patentes

A definição legal de marca é exposta na Lei de Propriedade Industrial nº 9.279, de 14 de maio de 1996:

Art. 122. São suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos **visualmente perceptíveis**, não compreendidos nas proibições legais.

Art. 123. Para os efeitos desta Lei, considera-se:

- I - Marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;
- II - Marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e
- III - Marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade

É possível depreender que no Brasil somente os sinais “visualmente perceptíveis” são passíveis de registro de marca, isso é, no sistema pátrio, outros estímulos como cheiros não podem ser registrados como marca. (BRASIL, 1996)

Mota (2016) explica que com o registro da marca, o proprietário pode aproveitá-la comercialmente, conquistando o retorno feito para se alcançar a confiança do cliente. Esse registro no Brasil é de responsabilidade do Instituto

Nacional Propriedade Industrial (INPI) e tem validade de dez anos, podendo ser prorrogado por períodos iguais e sucessivos indefinidamente (Brasil, 1996).

Cabe ao empreendedor, antes de efetuar o registro de marca, pesquisar se os estímulos visualmente perceptíveis que se pretende registrar já não existem no País, sob pena de pagar indenização ao dono da marca pré-existente, somada as custas processuais (MOTA, 2016)

A patente é outro instrumento protegido pela Lei de Propriedade Industrial, no artigo 6º o Legislador esclarece a quem se destina a titularidade da patente e no artigo 8º e 9º o que são invenções patenteáveis, respectivamente:

Art. 6º Ao autor de invenção ou modelo de utilidade será assegurado o direito de obter a patente que lhe garanta a propriedade, nas condições estabelecidas nesta Lei.

Art. 8º É patenteável a invenção que atenda aos requisitos de novidade, atividade inventiva e aplicação industrial.

Art. 9º É patenteável como modelo de utilidade o objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo, que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação. (BRASIL, 1996)

O benefício de ser titular de uma patente é que, “com a patente, o Estado reconhece ao titular o monopólio de determinada tecnologia por um certo período, tendo como contrapartida a inclusão do invento em banco de dados público aberto para pesquisa e experimentação.” (MOTA, 2016, p 73)

Assim como o registro de marcas, o registro de patentes também é de responsabilidade do INPI e a própria Lei de Propriedade Industrial estabelece as informações necessárias para pedido de patente e todo o seu procedimento posterior a apresentação do pedido, nos artigos 19 a 21:

Art. 19. O pedido de patente, nas condições estabelecidas pelo INPI, conterà:

I - Requerimento; II - relatório descritivo; III - reivindicações; IV - desenhos, se for o caso; V - resumo; e VI - comprovante do pagamento da retribuição relativa ao depósito.

Art. 20. Apresentado o pedido, será ele submetido a exame formal preliminar e, se devidamente instruído, será protocolizado, considerada a data de depósito a da sua apresentação.

Art. 21. O pedido que não atender formalmente ao disposto no art. 19, mas que contiver dados relativos ao objeto, ao depositante e ao inventor, poderá ser entregue, mediante recibo datado, ao INPI, que estabelecerá as exigências a serem cumpridas, no prazo de 30 (trinta) dias, sob pena de devolução ou arquivamento da documentação.

Parágrafo único. Cumpridas as exigências, o depósito será considerado como efetuado na data do recibo.” (BRASIL,1996)

Destaca-se que, os requisitos legais e processuais são, de fato, fatores importantes a serem analisados, pois a legislação e a doutrina apresentam a possibilidade de questionamento administrativo quanto a essas questões, isso é, a

Administração Pública observando alguma irregularidade no processo de concessão e registro de patentes pode pedir nulidade do ato constatada irregularidades ou danos a terceiros, mesmo depois de patenteado. (MOTA, 2016)

As descrições e características pertinentes as marcas e patentes são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4- Descrição e características pertinentes as marcas e patentes

	PATENTE	MARCA
Título concedido	Carta Patente	Certificado de Registro de Marca
Objeto da proteção	Invenção ou modelo de utilidade que envolve novos produtos e/ ou processos com aplicabilidade industrial	Signos distintivos de um produto, empresa ou serviço
Legislação aplicável	Lei da Propriedade Industrial (LPI), nº 9.279/1996	Lei da Propriedade Industrial (LPI), nº 9.279/1996
Requisitos	Novidade, Atividade inventiva, Aplicação industrial	Compatibilidade da marca dos produtos e serviços com os respectivos ramos de produção ou comercialização do empreendimento ou organização.
Direito assegurado ao Titular	Exclusividade de produzir, usar, vender e exportar no país onde a proteção foi concedida.	Uso exclusivo da marca em ramo específico de atividade definida em todo território nacional no país onde a proteção foi concedida.
Prazo de validade	Patente de invenção: 20 anos, contados da data do pedido de depósito Modelo de utilidade: 15 anos, contados da data do pedido de depósito	10 anos, a partir da data de expedição do certificado de registro, podendo ser prorrogado por iguais períodos indefinidamente.
Onde requerer no Brasil	Instituto Nacional da Propriedade Industrial	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
Exemplos	Máquinas, equipamentos, produtos químicos, farmacêuticos, compostos alimentares...	Nomes de produtos, serviços, logotipos....

Fonte:(IEL, 2010).

Portanto, o registro de marcas e patentes é um dispositivo legal utilizado para proteger investimentos feitos pela empresa sobretudo no que tange seu patrimônio intangível.

5. Adaptações Jurídicas

5.1. Lei Complementar nº 167/ 2019 e a instituição do regime especial Inova simples

Inova Simples é um regime especial simplificado para iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se auto declarem *Startups* ou empresas de inovação.

Esse regime visa estimular a criação, formalização, desenvolvimento e consolidação como agentes indutores de avanços tecnológicos e de geração de emprego e renda, observa-se:

Art. 65-A. É criado o Inova Simples, regime especial simplificado que concede às iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se autodeclararam como startups ou empresas de inovação tratamento diferenciado com vistas a estimular sua criação, formalização, desenvolvimento e consolidação como agentes indutores de avanços tecnológicos e da geração de emprego e renda (BRASIL, 2019).

Cabe destacar que, ao que confere o tratamento legal, o conceito de *startup* não é o doutrinário, mas sim aquele trazido pela própria lei em seu artigo 65-A parágrafo 1 e 2, além disso, pode-se observar que o elemento determinante para o enquadramento consiste no “caráter inovador”, verifica-se:

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se startup a empresa de caráter inovador que visa a aperfeiçoar sistemas, métodos ou modelos de negócio, de produção, de serviços ou de produtos, os quais, quando já existentes, caracterizam startups de natureza incremental, ou, quando relacionados à criação de algo totalmente novo, caracterizam startups de natureza disruptiva.

§ 2º As startups caracterizam-se por desenvolver suas inovações em condições de incerteza que requerem experimentos e validações constantes, inclusive mediante comercialização experimental provisória, antes de procederem à comercialização plena e à obtenção de receita. (BRASIL, 2019).

Logo, percebe-se que o legislador considerou a requisição de experimentos para validação do projeto, incluindo ainda a possível comercialização experimental provisória, de forma a compreender que é necessário avaliar a aceitação da inovação pensada diante do mercado, e para tanto, em consonância a essa peculiaridade das Startups, se dá o regime especial simplificado:

§ 3º O tratamento diferenciado a que se refere o caput deste artigo consiste na fixação de rito sumário para abertura e fechamento de empresas sob o regime do Inova Simples, que se dará de forma simplificada e automática, no mesmo ambiente digital do portal da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim), em sítio eletrônico oficial do governo federal, por meio da utilização de formulário digital próprio, disponível em janela ou ícone intitulado Inova Simples. (BRASIL, 2019).

Ou seja, entra-se no site Redesim e ali é realizado um cadastro que terá o propósito de garantir a geração automática de empresa pelo regime no Inova simples. Esse cadastro requer algumas informações que salientam, sobretudo, inovações ao sistema jurídico até então, tal como a definição do local de sede:

§ 4º Os titulares de empresa submetida ao regime do Inova Simples preencherão cadastro básico com as seguintes informações:

I - Qualificação civil, domicílio e CPF;

II - Descrição do escopo da intenção empresarial inovadora e definição da razão social, que deverá conter obrigatoriamente a expressão "Inova Simples (I.S.)";

III - autodeclaração, sob as penas da lei, de que o funcionamento da empresa submetida ao regime do Inova Simples não produzirá poluição, barulho e aglomeração de tráfego de veículos, para fins de caracterizar baixo grau de risco, nos termos do § 4º do art. 6º desta Lei Complementar;

IV - **definição do local da sede**, que poderá ser comercial, residencial ou de uso misto, sempre que não proibido pela legislação municipal ou distrital, admitindo-se a possibilidade de sua instalação em locais onde funcionam parques tecnológicos, instituições de ensino, empresas juniores, incubadoras, aceleradoras e espaços compartilhados de trabalho na forma de *coworking*; e

V - Em caráter facultativo, a existência de apoio ou validação de instituto técnico, científico ou acadêmico, público ou privado, bem como de incubadoras, aceleradoras e instituições de ensino, nos parques tecnológicos e afins (BRASIL, 2019).

Segundo o parágrafo § 5º "Realizado o correto preenchimento das informações, será gerado automaticamente número de CNPJ específico, em nome da denominação da empresa Inova Simples, em código próprio Inova Simples." Devendo a empresa submetida a esse regime, constituída na forma deste artigo abrir, imediatamente, conta bancária de pessoa jurídica com a finalidade de captação e integralização de capital.

Além disso, a Lei Complementar determina que no próprio portal Redesim haverá uma comunicação com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI):

§ 7º No portal da Redesim, no espaço destinado ao preenchimento de dados do Inova Simples, deverá ser criado campo ou ícone para comunicação automática ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) do conteúdo inventivo do escopo da iniciativa empresarial, se houver, para fins de registro de marcas e patentes, sem prejuízo de o titular providenciar os registros de propriedade intelectual e industrial diretamente, de moto próprio, no INPI.

§ 8º O INPI deverá criar mecanismo que concatena desde a recepção dos dados ao processamento sumário das solicitações de marcas e patentes de empresas Inova Simples (BRASIL, 2019).

A comunicação entre o portal Redesim e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) integraliza, portanto, o que eram até então, duas fases do processo de constituição de empresa e registro de marca e patente.

5.2. Lei Ordinária nº 13.874/ 2019 conversão da Medida Provisória nº 881 (MP da liberdade econômica)

Essa lei, conforme aponta seu artigo primeiro, institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica e estabelece as garantias de livre mercado, tendo como base os seguintes princípios:

Art. 2º São princípios que norteiam o disposto nesta Lei:

I - A liberdade como uma garantia no exercício de atividades econômicas;

II - A boa-fé do particular perante o poder público;

III - A intervenção subsidiária e excepcional do Estado sobre o exercício de atividades econômicas; e

IV - O reconhecimento da vulnerabilidade do particular perante o Estado (BRASIL, 2019).

Ao que diz respeito às inovações trazidas por esse dispositivo legal e que se relacionam diretamente as *startups*, objeto de estudo desse trabalho, pode-se destacar inicialmente que para atividades que são exercidas em propriedade privada própria ou de terceiros consensuais, fica dispensado a autorização antecipada, como licenças e alvarás, para execução de atividades econômicas de baixo risco, observa-se:

Art. 3º São direitos de toda pessoa, natural ou jurídica, essenciais para o desenvolvimento e o crescimento econômicos do País, observado o disposto no parágrafo único do art. 170 da Constituição Federal:

I - Desenvolver atividade econômica de baixo risco, para a qual se valha exclusivamente de propriedade privada própria ou de terceiros consensuais, sem a necessidade de quaisquer atos públicos de liberação da atividade econômica (BRASIL, 2019).

Ainda no artigo terceiro, em continuidade as modificações estipuladas, verifica-se também a flexibilidade ofertada em relação aos dias e horários de trabalho, uma vez que respeitados os limites impostos por contratos prévios, direitos trabalhistas e de vizinhança, não ficando sujeito a encargos adicionais:

II - Desenvolver atividade econômica em qualquer horário ou dia da semana, inclusive feriados, sem que para isso esteja sujeita a cobranças ou encargos adicionais, observadas:

a) as normas de proteção ao meio ambiente, incluídas as de repressão à poluição sonora e à perturbação do sossego público;

b) as restrições advindas de contrato, de regulamento condominial ou de outro negócio jurídico, bem como as decorrentes das normas de direito real, incluídas as de direito de vizinhança; e

c) a legislação trabalhista; (BRASIL, 2019).

Ademais, também se abre a possibilidade de desenvolvimento, teste e oferta de novos produtos e serviços para pequenos grupos de pessoas, ou seja, oportuniza-se a validação e desenvolvimento de MVP sem requerimento ou ato público de liberação da atividade econômica, como se apresenta no artigo 3º da Lei 13.874/ 2019:

VI - Desenvolver, executar, operar ou comercializar novas modalidades de produtos e de serviços quando as normas infralegais se tornarem desatualizadas por força de desenvolvimento tecnológico consolidado internacionalmente, nos termos estabelecidos em regulamento, que disciplinará os requisitos para aferição da situação concreta, os procedimentos, o momento e as condições dos efeitos; (BRASIL,2019).

Além disso, perde-se a obrigatoriedade de arquivar documentos físicos originais e papeladas referentes a questões tributárias, trabalhistas, previdenciárias e ambientais com a nova possibilidade de tê-los em meio digitalizado:

X - Arquivar qualquer documento por meio de microfilme ou por meio digital, conforme técnica e requisitos estabelecidos em regulamento, hipótese em que se equiparará a documento físico para todos os efeitos legais e para a comprovação de qualquer ato de direito público;(BRASIL, 2019).

As principais inovações normativas seguidas de suas consequências e artigos são apresentadas no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Descrições e consequências das inovações normativas da Lei 13.874/ 2019

INOVAÇÃO NORMATIVA	CONSEQUÊNCIA	ARTIGO
Desburocratização para atividades de baixo risco	Desnecessidade de autorização prévia para exercício de atividades econômicas de baixo risco, tais como licenças e alvarás, desde que a atividade seja exercida em propriedade privada própria ou de terceiros consensuais.	Art. 3, inc. I da MP 881/2019
Desburocratização da inovação e de novos modelos de negócios	Possibilidade de implementação, teste e oferta de novos produtos e serviços para grupos restritos de pessoas, sem requerimento ou ato público de liberação da atividade econômica.	Art. 3º, inc. VII, da MP 881/2019
Ampliação de acesso ao Mercado de Capitais	Previsão legal dispendo a respeito da possibilidade de a CVM dispensar exigências da lei para empresas de pequeno e médio porte a fim de viabilizar seu ingresso ao Mercado de Capitais.	Inclusão do art. 294-A na Lei 6.404/76
Liberdade a horários alternativos de exercício de atividade econômica	Flexibilização de dias horários para exercício de atividades econômicas, sendo que as restrições devem ser justificadas e observar os direitos trabalhistas, o direito de vizinhança e as regras de direito privado eventualmente existentes.	Art. 3, inc. II, da MP 881/2019

Digitalização de documentos	Afastamento da necessidade de guarda de documentos originais, em meio físico, de caráter tributário, trabalhista, ambiental e previdenciário, com alteração para meio digitalizado.	Art. 3º, inc. X
-----------------------------	---	-----------------

Fonte: Scalco (2019).

6. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos aplicados na abordagem dos atores participantes, local e objeto, e dos instrumentos empregados para embasar o objetivo é examinar de que forma o questionamento da pesquisa pode ser sanado.

Aqui também constará a metodologia da pesquisa de modo a definir o ambiente, natureza e o tipo da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e seu período a fim de estabelecer como os objetivos deste trabalho serão alcançados.

6.1. Ambiente de Pesquisa

Observa-se que na fase inicial de uma *startup* são estabelecidas várias etapas desde a avaliação da ideia até o lançamento do produto, essa fase é de completa importância para uma empresa de caráter célere e escalável, pois determina a base sólida ou não que a empresa irá se constituir. Além dos fatores processuais, há também a necessidade de criação e formalização dessa empresa para que esta receba juridicamente tratamento empresarial, havendo aí diferentes processos que obstam no universo do Direito.

Logo, o presente trabalho deseja verificar como as adequações jurídicas contribuem para o processo de formalização e desenvolvimento das *startups*, ou seja, de que maneira as inovações legais que visam a desburocratização do processo de formalização influenciam no desenvolvimento da empresa.

Para isso, o ambiente da pesquisa deste estudo monográfico concentra-se em duas *startups* da cidade de Fortaleza, no qual uma delas iniciou o seu projeto em 2015 e teve seu desenvolvimento até 2017, fechando no período de escala e outra que iniciou o projeto em 2018 e formalizou a empresa em 2019, após vigência da Lei Complementar 167/2019.

A primeira empresa chama-se *match up franchise*, referia-se a um aplicativo que possibilitava o encontro de usuários que buscavam franquias para investir e empresas que ofertavam essa modalidade.

Teve seu lançamento em junho de 2015, após um ano de desenvolvimento do *software*, contando com um investimento inicial de 100 mil reais.

A previsão de faturamento na época era entre 30 a 40 mil reais mensais até o final do ano de 2015 e 60 a 80 mil reais em 2016. Além disso, a plataforma contou com 6 mil usuários cadastrados e 250 empresas franqueadoras, que pagavam uma mensalidade de 210 reais para manter o negócio ativo no banco de dados do aplicativo. Para tanto, a empresa contava com 3 sócios, 1 profissional da área de tecnologia de informação, 2 programadores, 1 atendente comercial.

A segunda empresa chama-se *byway club*, se trata de um *marketplace* de atacado, que tem como objetivo ser uma interseção online entre organizações atacadistas e revendedores. Lançou sua plataforma em fevereiro de 2019, mas superou a fase de validação em maio.

Atualmente possui 12 empresas parceiras dentro do segmento de moda e acessórios. Para tanto, conta com oito pessoas trabalhando no projeto: 4 sócios, 1 profissional de marketing, 1 vendedor e 2 atendentes com uma previsão de faturamento no primeiro ano de 200 mil reais.

A seguir apresenta-se o quadro norteador de pesquisa utilizado para cruzar os objetivos específicos do trabalho, o referencial teórico e o número das perguntas do questionário utilizado como instrumento de pesquisa.

Quadro 6- quadro norteador de pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO	NÚMERO DA PERGUNTAS
1.Reconhecer quais instrumentos administrativos são mais utilizados para gerir esse tipo de negócio em sua fase embrionária.	1.1 Atributos das <i>startups</i> 1.2 Modelos de apoio a novos negócios: Incubadoras e aceleradoras 1.3 Metodologias de gestão: <i>customer development</i> e <i>lean startup</i>	Apêndice 1 perguntas: 5 ,6 ,7 ,8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
2.Apresentar peculiaridades jurídicas inerentes a esse tipo de empreendimento em sua fase inicial	2.1 Configurações constitutivas previstas no ordenamento jurídico pátrio: Contrato preliminar (Memorando de entendimento) 2.2 Constituição e registro: regime clássico 2.3 Propriedade intelectual: marcas e patentes 2.4 Adequações jurídicas: Medida Provisória 881/ 2019 Lei Complementar 167/2019	Apêndice 1: pergunta 4. Apêndice 2, perguntas: 1, 2, 3, 4 ,5, 6, 7.
3.Apontar os elementos	3.1 Adequações jurídicas:	Apêndice 2: pergunta 8, 9 e

administrativos para receber o tratamento diferenciado proposto pela Lei Complementar 167/2019	Lei Complementar 167/2019	10
--	---------------------------	----

Fonte: elaboração própria (2019)

6.2. Natureza de Pesquisa

Essa pesquisa é de cunho qualitativo, uma vez que o enfoque do presente trabalho se deu no caráter subjetivo do objeto de estudo, no qual se buscou identificar e analisar os fatores legais e gerenciais que envolvem o desenvolvimento inicial de uma startup para por meio da coleta de dados narrativos, interpretá-los.

Na pesquisa qualitativa, enfatiza-se de forma especial, a compreensão de determinado tema, por meio da interpretação e atribuição de significado aos dados coletados (BASTOS, 2012). Não obstante, Sampieri, Colado e Lucio (2013) enumeram como sendo uma das características da pesquisa de cunho qualitativo o fato de se basearem em uma lógica e em um processo indutivo, uma vez que é explorando e descrevendo um fato que se geram perspectivas teóricas. Normalmente as hipóteses não são testadas, elas são construídas através do processo e vão sendo aprimoradas conforme mais dados são obtidos (SAMPIERI; COLADO; LUCIO, 2013).

6.3. Delineamento

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois dentro do ambiente empresarial há pouco conhecimento sobre a temática abordada, principalmente considerando a atualidade da Lei em que se baseia o trabalho, tendo em vista que essa data de 24 de abril de 2019, buscando tornar o assunto mais claro, apresentando-a.

Mas também tem caráter descritivo, pois apresenta as características e peculiaridades referentes às *startups*, retrata o que são aceleradoras e incubadoras, a metodologia *lean startup* além de registrar e classificar o regime clássico de constituição e formalização de uma empresa, como também o regime especial Inova Simples e a Lei 13.874/ 2019.

Gil (2002) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Outra característica da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática. Ao se referir sobre essa tipografia, Andrade (2002) ressalta a finalidade primordial como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, concentrando-se em algo que necessita ser esclarecido ou explorado.

Já no que diz respeito às características do estudo descritivo Sampieri, Colado e Lucio (2013) afirmam que procuram singularizar as características de qualquer ocorrência que seja passível de análise.

De modo análogo, Andrade (2002) diz que o estudo descritivo cumpre o objetivo de observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, mas o pesquisador não interfere neles.

6.4. Estratégia de Pesquisa

Quanto a estratégia utilizada, a presente pesquisa refere-se de um estudo de casos múltiplos, uma vez que o caso em questão são as próprias startups.

A intenção desse estudo é composta pelo desejo de oportunizar a reflexão no que diz respeito às inovações jurídica referente à formalização e consolidação de *startups*, isso é, como essas adequações contribuem para o processo de desenvolvimento dessas empresas.

Para tanto, foram selecionadas duas organizações, que nasceram em diferentes épocas, visando compreender os avanços legais e gerenciais por meio das diferentes experiências relatadas, tratando-se, portanto, de um caso instrumental.

Gil (2002, p.73) diz que: “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.”

Yin (2002, p. 21) observa que ele “permite uma investigação para se preservar características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais, administrativos, relações internacionais e maturação de alguns setores.”

6.5. Coleta de Dados

Os dados serão coletados por meio de uma entrevista em profundidade semiestruturadas com questões objetivas e subjetivas, tentando assim, alcançar maior número de informações que dizem respeito aos processos administrativos, etapas de constituição legal da empresa e no caso da empresa mais atual, o nível de conhecimento dos artifícios legais possíveis de serem utilizados dado sua situação fática.

Optou-se por realizar uma entrevista semiestruturadas com dois roteiros distintos, no qual o primeiro busca compreender os aspectos administrativos e gerenciais, já o segundo, aborda o contexto jurídico. Ambos encontram-se no Apêndice I e II, após a lista de Referências.

Para Barros (2000), o questionário é a ferramenta mais utilizada para levantar informações, visto que não é restrito a determinado número de questões, no entanto, o pesquisador deve usar de sabedoria para perceber o número adequado de questões, não sendo muito extenso de maneira a incentivar a participação do informante (BARROS; LEHFELD, 2000).

Além disso, também será realizado um levantamento documental uma vez que desde o início do trabalho foi necessário recorrer ao Código Civil de 2002 e a Lei de Propriedade Industrial nº 9.279 de 1996 a fim de identificar como se dá o processo de constituição de uma empresa. Em seguida, houve um estudo mais aprofundado nas peculiaridades gerenciais apresentadas por empresas *startup* fazendo uso de livros, revistas, documentos acadêmicos, relatórios do governo etc.

Foi durante a elaboração desse trabalho que a Lei Complementar nº 167 de 2019 foi aprovada e a Medida Provisória 881, convertida na Lei nº 13.874 de 2019 oportunizando o estudo das adequações do Direito às novas realidades no campo fático e se essas correspondem às necessidades gerenciais apresentadas.

Gil (1999) declara que a pesquisa documental se constitui em instrumentos que ainda não foram analisados ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Para Silva e Grigolo (2002), esse tipo de pesquisa visa assim selecionar, tratar ou interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir lhe algum valor.

6.6. Abordagem de análise (plano de métrica)

Será utilizada a análise de conteúdo como plano de métrica, isso porque inicialmente todas as entrevistas serão transcritas a fim de reuni-las e organizá-las. Em seguida, os índices serão definidos, obedecendo os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Isso será realizado por meio de quadros matriciais, que reunirão por categoria qual situação a empresa apresentou. Logo após, realizar-se-á a interpretação extensiva, na tentativa de prolongar a conclusão para uma análise geral.

A análise de conteúdo segundo Bardin (2011, p 38) é caracterizada:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) assinala que há três fases primordiais para realizar uma análise, sendo elas a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação, que de forma geral e melhor elucidativa pode-se dizer que são a fase de categorização, descrição e interpretação respectivamente.

Também Minayo (2001) acredita que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que se funda no exame aprofundado das informações levantadas, com o objetivo de averiguar as possibilidades e descobrir o que se pode interpretar por meio dos conteúdos manifestos.

6.7. Perfil dos sujeitos respondentes

O primeiro entrevistado que recebeu o nome fictício de José tem 23 anos, formou-se em Administração de Empresas na França pela NEOMA *business school* e atualmente faz pós-graduação na fundação Dom Cabral em gestão empresarial e é CEO da *byway*, uma startup *marketplace* de atacado.

José relatou que o desejo de fundar uma startup se iniciou durante um intercâmbio de 1 ano na China, onde ele pôde visitar alguns *hubs* tanto na Ásia, como na Europa de *startups*, conhecer investidores e trabalhar nos maiores eventos de tecnologia e *startup* do mundo, como o *web summit*. (Maior evento de tecnologia e *startups* da Europa).

No entanto, a ideia do negócio partiu do desejo do seu pai, que atua no mercado de moda e acessórios varejista desde 2004 e já trabalhou com distribuição, em criar alguma plataforma online que unisse fabricantes e compradores.

José e seu pai tornaram-se sócios, junto com outros dois amigos dos quais um é representante comercial, possuindo uma experiência de 30 anos de mercado, e o outro, nomeado ficticiamente por João, começou como representante comercial, expandindo algumas marcas no Nordeste e depois passou a prestar consultorias para empresas, fazendo modelos de franquias e criando projetos de expansão para empresas fora do País.

João também foi entrevistado, pois além da sociedade na *byway club*, teve uma experiência no qual foi CEO da *startup “match up franchise”*, um aplicativo de franquias que dava ao usuário perfis de negócios que se adequavam aos seus gostos para investir.

Seu interesse pessoal por franquias se iniciou por causa da sua trajetória empreendedora, uma vez que ao trabalhar no segmento de vendas teve a oportunidade de desenvolver seu próprio negócio.

Um de seus principais clientes na época era a empresa de moda feminina Carmen Steffens, o que veio a ser sua principal fonte de renda quando fechou seu negócio anterior e entrou no grupo para fortalecer o segmento de franquias da rede, abrindo filiais em todo o Brasil.

João tem 43 anos, é formado em Direito pela Universidade Federal do Ceará, mas não atuou na área jurídica, ao invés disso, seguiu carreira no ramo empresarial.

A *match up franchise* foi criada em 2015, a partir de uma sociedade entre João e outros dois amigos, cujo um atuava no ramo de desenvolvimento de software e o outro na área de administração de empresas, a plataforma chegou a contar com 6 mil usuários cadastrados e 250 empresas franqueadoras, que pagavam uma mensalidade de 210 reais para manter o negócio ativo no banco de dados do aplicativo, no entanto optou-se por encerrar o negócio na fase de escala.

7. ANÁLISE DE CONTEÚDO

7.1. ANÁLISE EMPRESA BYWAY

Na tentativa de aferir as semelhanças e divergências acerca das teorias postas e dos casos práticos, levando em consideração o primeiro objetivo específico proposto que é reconhecer quais os instrumentos administrativos são mais utilizados para gerir esse tipo de negócio em sua fase embrionária, observou-se que ao que se refere ao alinhamento entre produto e mercado, o pilar inicial para dar início ao desenvolvimento da metodologia de *lean startup*, intitulado por “*Customer Development*”, afirma a doutrina que: “em paralelo ao lançamento do produto, havia atenção as respostas obtidas dos possíveis clientes, acarretando em alterações no produto, de forma que, em um processo de tentativa e erro havia o seu desenvolvimento.” (BLANK, 2007).

Durante a entrevista foi perguntado se havia alguma metodologia de gestão utilizada pela empresa e embora a resposta tenha sido negativa, observou-se vários indícios da utilização do processo de customização da plataforma em resposta aos feedbacks coletados pelo cliente e experiências vividas durante a validação.

O empreendedor, inclusive, descreve os erros que cometeram durante o processo inicial, pois fizeram um MVP voltado para os representantes comerciais, na tentativa de vender sem ter o produto físico em mãos, apenas com o catálogo digital apresentado na plataforma, no entanto, foi durante a validação do produto que se observou alguns problemas que inviabilizavam esse projeto:

“Mas quando a plataforma estava sendo desenvolvida, a gente via que o modelo tinha alguns problemas. Primeiro que os representantes comerciais são acostumados a vender marcas que não são pronta entrega, então o cliente compra para receber daqui a 3, 4 meses.

Outra é que o cliente gostava de sentir a peça, então eu não tinha como entregar um mostruário de cada peça que estava no site para o cliente sentir qualidade, o tecido, porque o tempo não era o mesmo.

Talvez quando o representante chegasse lá no interior da Amazonas e o cliente quisesse comprar aquela mercadoria, ela não tivesse mais disponível, pois a pronta entrega acaba mais rápido.”

Foi quando sentiram a necessidade de pivotar o produto e reiniciar com um novo modelo de negócios, sem a necessidade de usar intermediários. Esse processo foi resultado, segundo a descrição, de conversas com pessoas que se cadastraram na plataforma e daí surgiu a principal diferença da plataforma atual

para as demais, que é a possibilidade de compras no atacado para clientes que utilizam CPF.

Atualmente, segundo o CEO, a empresa passa por outra dificuldade em relação ao próprio consumidor, que não está habituado a fazer esse tipo de compra online. Se observa uma facilidade na venda direta com o crescimento das redes sociais como *instagram*, *facebook* e *whatsapp*, no entanto, para a venda em atacado de outras marcas em uma única plataforma, há uma desconfiança sobre a veracidade do que é apresentado, ele explica:

“Imagina que é como há 10, 15 anos atrás que a gente estava começando a comprar online e desconfiava. Por exemplo, entrávamos no decolar víamos o hotel e a passagem mais barata e depois íamos na própria empresa aérea com medo de colocar os dados do cartão no computador, de não ser bem daquela forma exposta, mas hoje compramos com mais tranquilidade, porque se passou o período de adaptação.”

Conhecendo essa circunstância, a empresa busca formas de melhor encontrar os clientes que já fazem esse tipo de compra online por meio de marketing digital e impulsionamentos da plataforma, além de outras garantias e benefícios para o cliente que a utilize.

Nota-se que essas adaptações a plataforma, assemelham-se ao ciclo de *feedback* de Ries (2011) no qual há a construção e validação do produto criado por meio da utilização dos três pilares principais: “construir, medir, aprender”.

Quadro 7 - Ciclo de feedbacks versus trechos

Ideia	“uma plataforma online para atacadistas”
Construção	“Fazendo algumas pesquisas, tentamos identificar qual a melhor ferramenta para iniciar. Observamos que no <i>instagram</i> você não consegue ofertar toda a vitrine que você tem de produtos e quando é atacado aparece um outro problema, não tem como expor o preço de atacado no <i>instagram</i> , porque isso é fechado. Já a venda no <i>whatsapp</i> não é integrada, normalmente é enviado um catálogo que por vezes está desatualizado, você não consegue por meio dele saber o que você ainda tem, quais tamanhos disponíveis, promoções (porque normalmente no catálogo só se expõe novidades) afinal não é viável enviar 50 produtos e fazer um spam na conversa. Então, criamos um site.”
Produto	“Uma plataforma, que é <i>marketplace</i> voltado para venda em atacado, onde a própria marca sobe os seus produtos lá e vende.” “para o fabricante de roupas e acessórios se conectar com todo o país e virar uma vitrine online

	de maneira fácil e ágil, tornando suas vendas mais automatizadas”
Medição	<p>“Conversando com alguns clientes que se cadastraram na plataforma”</p> <p>“Recebemos esse <i>feedback</i>”</p> <p>“Quando aconteceram as primeiras vendas”</p> <p>“Temos muitas visitas no nosso site e a gente sabe que muitas pessoas ainda compram direto com o fabricante, já recebemos esse feedback de clientes nossos por desconfiar da plataforma em um primeiro momento. “</p>
Dados	Número de vendas dentro da plataforma, número de pessoas cadastradas, quantos % os impulsionamentos digitais influenciaram nos acessos e vendas, etc.
Aprendizado	<p>“Aprendemos com isso e mudamos rápido.”</p> <p>“ Fizemos algumas adaptações e tiramos os intermediários”</p> <p>“A gente está buscando pessoas que trabalham com marketing digital para tentar nos ajudar a encontrar esses compradores e como converter melhor”.</p> <p>“Estamos criando um <i>branding</i>, na intenção de tornar o site conhecido e as pessoas confiem mais na plataforma e que queiram comprar no <i>byway</i> como marca também.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

No que concerne ao segundo apêndice, relacionado as questões jurídicas, com o objetivo de compreender as peculiaridades legais inerentes a esse tipo de empreendimento, a empresa em questão é formalizada e possui CNPJ, no entanto, segundo a descrição do CEO, durante esse processo encontraram uma série de dificuldades, explica:

“Encontramos bastante dificuldades, tanto que resolvemos aproveitar uma empresa de um dos sócios, que já tinha montado uma startup que não deu certo, e pegamos o CNPJ antes utilizado e fizemos um aditivo para ficar como a *byway*. Porque abrir um novo CNPJ do zero era muito demorado e caro, principalmente para nós que estávamos começando e não queríamos colocar tanto dinheiro em coisas burocráticas. E acabou que conseguimos resolver desse jeito, mas acho que é um processo muito trabalhoso aqui no nosso País.”

Outra dificuldade encontrada se deu em virtude de a formalização legal da empresa ter se tornado imperativa durante o processo de validação, quando aconteceu a primeira venda, uma vez que o modelo trabalhado era o “*business to business*”, conhecido como *B2B*, ou seja, a venda é de negócio para negócio no

qual, era necessário emitir uma nota fiscal para o fabricante o que não era possível na ausência de CNPJ.

“Logo quando abrimos o site e estávamos tentando validar o negócio, fizemos a primeira venda e pensamos “poxa, vendi! Mas agora como vou dar a nota fiscal para o fabricante se eu não tenho nem CNPJ ?!” Além de que logo em seguida precisamos abrimos conta em banco e para isso era necessário de todos esses dados.”

Diante dessas descrições, percebe-se que as inovações legais poderiam ter tornado essas etapas mais fáceis, uma vez que o legislador considerou a requisição de experimentos para validação do projeto, incluindo ainda a possível comercialização experimental provisória, de forma a compreender que é necessário avaliar a aceitação da inovação pensada diante do mercado, e para tanto, em consonância a essa peculiaridade das *startups*, se dá o regime especial simplificado:

§ 3º O tratamento diferenciado a que se refere o caput deste artigo consiste na fixação de rito sumário para abertura e fechamento de empresas sob o regime do Inova Simples, que se dará de forma simplificada e automática, no mesmo ambiente digital do portal da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim), em sítio eletrônico oficial do governo federal, por meio da utilização de formulário digital próprio, disponível em janela ou ícone intitulado Inova Simples. (BRASIL, 2019)

Já em relação ao processo de registro de marca, o empreendedor descreve que terceirizou esse serviço, contratando uma agência especializada, embora tenha sido uma busca simples, ele considerou a prestação de trabalho cara, uma vez que pagaram 500 reais pela busca.

Foi bem simples, contratamos uma agência e eles fizeram a busca em relação a colocação, de onde a empresa tinha que ser. Só achei um pouco caro, para fazer essa pesquisa pagamos 500 reais, mas por que a gente tem que pagar para apenas ver se existe essa empresa em algum outro lugar, sabe? Na minha opinião seria muito mais fácil se eu conseguisse ter essa informação em alguma plataforma, acredito que a base de dados do governo em relação a isso seja aberta.

No entanto, esse procedimento também buscou ser facilitado por meio da Inova Simples, uma vez que a comunicação entre o portal Redesim e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) integraliza o que eram até então, duas fases do processo de constituição de empresa e registro de marca e patente:

§ 7º No portal da Redesim, no espaço destinado ao preenchimento de dados do Inova Simples, deverá ser criado campo ou ícone para comunicação automática ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) do conteúdo inventivo do escopo da iniciativa empresarial, se houver, para fins de registro de marcas e patentes, sem prejuízo de o titular providenciar os registros de propriedade intelectual e industrial diretamente, de moto próprio, no INPI.

§ 8º O INPI deverá criar mecanismo que concatena desde a recepção dos dados ao processamento sumário das solicitações de marcas e patentes de empresas Inova Simples (BRASIL, 2019).

José não conhecia o Regime especial da Inova Simples no dia que foi realizada essa entrevista, muito embora, segundo ele, a plataforma tenha sido lançada em fevereiro de 2019, apenas em maio teria sido validada de fato, e no caso, a Lei já teria passado por seu processo de aprovação, uma vez que esta data de Abril de 2019.

Ademais, levando em consideração as novas colocações legais, referentes ao artigo 3º da Lei 13.874/ 2019, também se abre a possibilidade de desenvolvimento, teste e oferta de novos produtos e serviços para pequenos grupos de pessoas, oportunizando a validação e desenvolvimento de MVP sem requerimento ou ato público de liberação da atividade econômica, observa-se portanto, uma tentativa de diminuir o risco de regularizar uma empresa que pode não superar o processo de validação e se desenvolver.

7.2. ANÁLISE EMPRESA MATCH UP FRANCHISE

Ao ser questionado se a empresa utilizava alguma metodologia de gestão específica, a resposta não só foi negativa, quanto a esse fato se atribuiu uma das causas do insucesso do empreendimento, uma vez que, segundo o gestor:

“Investimos muito no desenvolvimento da plataforma e do produto ofertado e não conseguimos trabalhar os outros recursos, como divulgação, marketing, por isso não chegávamos ao consumidor final que realmente iria investir na franquia.”

Conforme constata Blank (2007), a maior parte das empresas atuais, optam por uma administração clássica, na qual para introduzir novos produtos, focam nos processos internos da empresa, porém é na entrada de clientes que se estabelece um direcionador e não um mero ponto de verificação.

Outro ponto que demanda especial atenção é que o aplicativo foi desenvolvido sem passar por um MVP, ao contrário, acreditavam na validação do negócio por meio de experiência dos sócios com a área de franquias, concedendo aos primeiros franqueadores entrantes na plataforma assinaturas “free”.

Ao contrário do que prega Ries (2011), na sua estruturação da metodologia *lean startup*, quando declara que cabe ao empreendedor construir o produto mínimo viável (MVP) de modo rápido, e assim, a medida que for recebendo

feedbacks dos clientes fazer incrementos nessa criação inicial, melhorando-a de modo provavelmente mais assertivo, afim de realizar iterações ou pivotagens, conforme o desenvolvimento e retornos recebidos.

No que tange os quesitos legais, a marca nunca foi registrada, ocasionando uma fragilidade durante a existência da operação, no que diz respeito a possibilidade de outros registros com o nome, logotipo etc. por ela utilizados.

Novamente, a inovação trazida pela integração do portal Redesim e o INPI seriam uteis nesse caso, uma vez que determina o inciso 7º da Lei 167/ 2019 que:

§ 7º No portal da Redesim, no espaço destinado ao preenchimento de dados do Inova Simples, deverá ser criado campo ou ícone para comunicação automática ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) do conteúdo inventivo do escopo da iniciativa empresarial, se houver, para fins de registro de marcas e patentes, sem prejuízo de o titular providenciar os registros de propriedade intelectual e industrial diretamente, de moto próprio, no INPI.

§ 8º O INPI deverá criar mecanismo que concatena desde a recepção dos dados ao processamento sumário das solicitações de marcas e patentes de empresas Inova Simples (BRASIL, 2019).

Fazendo uma analogia a descrição do próprio CEO, a empresa não investiu muito em marketing e possivelmente não destinou muita atenção ao desenvolvimento de uma marca, logo e segundo ele, esse registro era secundário diante das preocupações de desenvolvimento do negócio e não dariam o retorno direto do preço que se pedia na época.

No entanto, como explica Mota (2016), é com o registro da marca que o proprietário pode aproveitá-la comercialmente, conquistando o retorno feito para se alcançar a confiança do cliente.

A modalidade societária que os membros optaram foi limitada com porcentagens proporcionais aos seus investimentos, sentiram a necessidade de formalização da empresa quando passaram a buscar por investidores externos e seguiram o rito tradicional de constituição.

Segundo ele, a falta de segurança em relação ao sucesso da startup foi uma das preocupações para que os sócios não quisessem investir em orientações jurídicas e retardar o processo de formalização da empresa, passando um período de atuação sem abrir um CNPJ, informalmente.

É nesse sentido que a flexibilização trazida pela “possibilidade de implementação, teste e oferta de novos produtos e serviços para grupos restritos de

pessoas, sem requerimento ou ato público de liberação da atividade econômica.” (SCALCO, 2019) que tutela o Art. 3º, inc. VII, da MP 881/2019 se mostra benéfica ao ecossistema de startups.

Como também a facilidade em obter ou encerrar uma empresa sob regime do Inova Simples, conforme está expresso na Lei 167/ 2019:

§ 3º O tratamento diferenciado a que se refere o caput deste artigo consiste na fixação de rito sumário para abertura e fechamento de empresas sob o regime do Inova Simples, que se dará de forma simplificada e automática, no mesmo ambiente digital do portal da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim), em sítio eletrônico oficial do governo federal, por meio da utilização de formulário digital próprio, disponível em janela ou ícone intitulado Inova Simples. (BRASIL, 2019).

Ou seja, em um acesso ao site Redesim pode-se realizar um cadastro que terá o propósito de garantir a geração automática de empresa pelo regime inova simples, uma vez que se adequa as características exigidas para receber o tratamento especial.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das premissas adotadas na introdução deste estudo monográfico, buscou-se compreender como as adequações jurídicas contribuem para o processo de formalização e desenvolvimento das *startups*. Assim, os atributos e peculiaridades delas foram apresentados, bem como suas nuances jurídicas. Dessa forma, foi possível chegar a algumas conclusões propedêuticas, em razão da ainda pouco explorada literatura sobre o tema proposto, haja vista as recentes discussões legislativas, sobretudo sobre o viés da gestão empresarial.

Inicialmente, é possível depreender dos conceitos expostos nesse trabalho quais os instrumentos administrativos são utilizados para gerir esse tipo de negócio em sua fase embrionária, isto é, tendo em vista as peculiaridades que envolvem esse modelo de negócios, de modo especial o alto risco e a necessidade de crescer em escala rapidamente, é interessante que as metodologias de gestão específicas sejam não só desenvolvidas, como também conhecida por gestores de *startups*.

Como se observou durante a análise de conteúdo, durante a entrevista da empresa *byway* foi perguntado se havia alguma metodologia de gestão utilizada pela empresa e embora a resposta tenha sido negativa, observou-se vários indícios da utilização do processo de customização da plataforma em resposta aos feedbacks coletados pelo cliente e experiências vividas durante a validação.

O que reforça ainda mais essa dedução, é a resposta dada pelo ex-sócio da empresa *match up franchise*, que não só foi negativa em relação ao uso de uma base de gestão própria para *startups*, quanto a esse fato se atribuí uma das causas do insucesso do empreendimento, uma vez que, segundo o gestor, houve uma grande aplicação no desenvolvimento da plataforma sem que houvesse uma construção de um produto mínimo viável (MVP) e retorno do cliente usuário.

Além disso, por meio da explicação dos modelos de apoio a novos negócios, se pôde observar como algumas dificuldades enfrentadas no início da empresa, como a pouca experiência de trabalho, escassez de recursos e alto risco, podem ser superadas a partir de um processo de incubação ou aceleração, nos quais, a própria existência desses artifícios ratificam as peculiaridades inerentes ao empreendimento.

Uma vez evidenciadas as características distintas das *startups*, cabe verificar que o regime clássico para formalização de empresas não atendia a suas demandas

sendo, por vezes, mais um empecilho para o sucesso da organização, dadas as muitas etapas burocráticas do processo, que um incentivo ao empreendedorismo.

Isso posto, cabe compreender que a inovação e a celeridade em uma empresa possuem um limite, sendo ele jurídico, pois, a sua estrutura empresarial deve inovar-se até o ponto em que seja possível colocá-la dentro dos parâmetros legais impostos.

Como visto ao longo do desenvolvimento do trabalho, insta-se referir que, esses preceitos não são desnecessários, mas ao contrário, é deles que se garante o mínimo de segurança jurídica e resguardo para alguns investimentos feitos na organização, cita-se o registro de marca como exemplo.

É indispensável, no entanto, a otimização de processos ao passo que se constata adversidades ao desenvolvimento, não sendo eficaz, ainda, a simples importação de soluções criadas em outros locais, uma vez que, para regulamentar é preciso primeiro conhecer o que, de fato, é uma *startup* e depois o sistema de normas pátrias.

Muitos benefícios se apresentam, então, em relação a busca por inovações jurídicas feitas no país, pois a partir delas, admite-se os entraves ocasionados por algumas normas que já estão sendo modificadas, a Lei 13.874/ 2019 é um claro exemplo disso, afinal, esta não tutela normas apenas para empresas que seguem o modelo *startup*, mas, como apresentado no trabalho, seus artigos amparam algumas de suas necessidades.

Além disso, no que diz respeito ao segundo objetivo específico explorado, se conclui que através dessas inovações, o ordenamento reconhece as peculiaridades inerentes a esse tipo de empreendimento e por isso, as concedem tratamento jurídico especial, apontando na própria Lei Complementar 167/ 2019 quais características necessárias para admissão do registro na plataforma do Inova Simplex.

Também se constata que com a fixação de rito sumário para abertura e fechamento de empresas, que acontece de forma automática, digital e integrada ao portal do INPI, o regime especial do Inova Simplex nasce para reduzir as burocracias enfrentadas durante o registro de marca, mas tem sua relevância ainda mais reconhecida uma vez que essas práticas poupam tempo e dinheiro dos empreendedores, o que conforme as descrições trazidas na análise de conteúdo

desse trabalho, eram barreiras enfrentadas que ora tardavam a formalização da prática empresarial, ora eram ativos altos para empresas que não possuem muitos recursos.

Todavia, certifica-se que as facilidades acima referidas não são estanques, o que na verdade, ressaltam a necessidade de orientações jurídicas que direcionem os melhores caminhos a serem percorridos tendo em vista o caso concreto enfrentado por cada empreendimento.

Ainda, urge dizer que essa orientação deve ser vista pelo bom gestor como um investimento ao negócio, uma vez podem evitar desde problemas nas configurações societárias, trabalhistas e tributárias à própria sobrevivência do empreendimento em virtude da incompatibilidade das ideias e das leis, que vão muito além do Direito empresarial.

Por fim, acredita-se que essas mudanças trazem a esperança do desenvolvimento do ecossistema das *startups*, que conforme esclarecido proporcionam maior empregabilidade, aquecimento da economia, projeção do país, mas que ainda se faz necessário a obtenção de maiores dados para parametrizar se essas inovações de fato atingiram todos esses objetivos que dela se esperam, afinal, há uma divergência entre a teoria para prática.

Ademais, esse levantamento faz jus a posteriores esforços de pesquisa, quando encontrar empresas que se beneficiaram diretamente com essa mudança, as nascentes, seja mais fácil e estejam em processo de desenvolvimento ou escala, sugerindo-se esse tema para outros trabalhos.

REFERÊNCIAS:

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

BERTONCINI, R. J. Resolução de conflitos societários: Retirada e Exclusão de sócios. In: MORETTI, E.; OLIVEIRA, L. A. G. (Org.). **Startups: Aspectos Jurídicos Relevantes**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018

BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany**: Successful Strategies for Products that Win. 4. ed. Quad/Graphics, 2007

BLANK, Steve. Why the Lean Startup changes everything. **Harvard Business Review**, 2013.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual**. 1. ed. Pescadero, CA: K&S Ranch Press, 2012.

CALMANOVICI, C. E. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. Rev. USP, 2011.

CARVALHO JÚNIOR, Roberto Isquierdo de. **Questões Relevantes sobre as startups e a importância da assessoria jurídica**. 2018.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. **Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services**. International Journal of Entrepreneurship, V. 13, Edição especial.

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

COHEN, S. **'What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels.'** Innovations: Technology, Governance, Globalization Vol. 8.

COHEN, S. HOCHBERG, Y. V. **Accelerating Startups: The seed accelerator phenomenon**. Available at SSRN 2418000. 2014.

CRUZ, André Santa. **Direito empresarial**. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, p. 944.

DEE N. J., et al. **Incubation for Growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth**. Nesta Report, 2011.

DIAS, Henrique Silva. **Guia para abertura de empresas**, 2010.

FALCÃO, João Pontual de Arruda. **Startup law Brasil: o direito brasileiro rege mas desconhece as startups**. 2017.

FEIGELSON, Bruno. Nybo, Erik Fontenele. Fonseca, Victor Cabral. **Direito das Startups**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; PATERNOSTER N.; GORSCHKEK, T.; ABRAHAMSSON, P. **What do we know about software development in Startups?** IEEE Software.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

GRAHAM, P. **Want to start a Startup?** 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em: 09/02/2019.

GRIMALDI, R., GRANDIA A. '**Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models**', Technovation.

GRUBER, Marc. **Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective**. *Journal of Business Venturing*, v. 22, n. 6, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (2016) Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura> (Acessado: 06 de março de 2019).

JUNGMANN, Diana de Mello; BONETTI, Esther Aquemi. **Proteção da criatividade e inovação: entendendo a propriedade intelectual: guia para jornalistas**. Brasília: IEL, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P **Having trouble with your strategy? then map it**. Harvard Business Review, set./out. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P **Mastering the management system**. Harvard Business Review, jan. 2008

LEONARDECZ, Alessandra Redua et al. **Gerenciamento de riscos em contratos de startups e empresas de base tecnológica**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

LUIZ I. G., TEIXEIRA, A. J. C., & NOSSA, V. (2004). **A eficiência do Balanced Scorecard medida por meio do EVA: o caso da Cia Suzano de Papel e Celulose**. In *Congresso USP, São Paulo*

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

MACHADO, E. **Modelo de Análise de Influência do Capital Intelectual no Sucesso das Startups Incubadas**. 2014. 339 p. Tese (Doutorado em Engenharia

da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2014.

MAMEDE, Gladston. **Manual de Direito Empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MANIMALA, M. J., VIJAY, D. **Technology Business Incubators (TBIs): A Perspective for the Emerging Economies**. Indian Institute of Management Bangalore. 2012

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

MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes.

MOTA N. R. **Direito e empreendedorismo: aspectos legais importantes aplicáveis às startups**. *O papel do setor público na construção de ecossistemas de startups*, 69.

NYBO, Erik Fontenele. **Memorando de entendimentos para pré-constituição de uma startup**. In. JÚDICE, L. P; *Direito das Startups*. São Paulo: Juruá, 2016.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD. **Manual De Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3a ed. Trad. FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. acesso 10 de março de 2019.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. **Understanding a new generation incubation model: The accelerator**. Elsevier, 2015.

PHAN, P. H.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D.; TAN W. L. **Corporate entrepreneurship: Current research and future directions**. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 3, 2009.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. Saraiva Educação SA, 2007.

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

SANTOS, J. A. M dos; TAVARES, M. C; VASCONCELOS, M. C.R.L. e AFONSO, T. **O processo de inovação tecnológica na Embrapa e na Embrapa Agrobiologia: desafios e perspectivas**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.17, n.4, 2012.

SILVA, F. A. de M. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha.”**. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade do Minho, 2013.

VENKATARAMAN, Sankaran. **The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**, v. 3, n. 1, p. 119-138, 1997.

VENKATARAMAN, Sankaran et al. Reflections on the 2010 AMR **decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012.

VENKATARAMAN, Sankaran et al. **Of narratives and artifacts. Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 163-166, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

APÊNDICE 1

Roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado na pesquisa deste trabalho para tratar sobre os aspectos gerenciais da empresa.

1. Nome da Empresa
2. Área de atuação
3. Quanto tempo a sua empresa tem?
4. A empresa é composta por sociedade?
5. Quando a ideia da Startup começou?
6. Qual problema a empresa se propõe a solucionar?
7. Qual o atual momento que a sua Startup se encontra?
 - a) validação
 - b) desenvolvimento
 - c) escala
8. Como foi o processo de validação do modelo de negócio?
9. Houve um Protótipo (Mínimo Produto Viável)?
 - a) Sim
 - b) Não
10. Se sim, como foi feito?
11. Como foi feito o financiamento da startup?
12. A empresa passou por algum processo de incubação ou aceleração?
13. Você usa alguma metodologia de gestão na sua empresa? se sim, qual?
14. Você considera que sua empresa utiliza a metodologia lean startup?
15. Quais principais setores foram “enxugados” na sua empresa?
16. Qual a inovação que a empresa trouxe para o mercado? Atualmente, só a sua empresa executa esse trabalho de maneira local ou foi pioneira?

APÊNDICE 2

Roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado na pesquisa deste trabalho para tratar sobre os aspectos legais da empresa.

1. A empresa possui CNPJ?

a) Sim

b) Não

2. Em caso afirmativo, enfrentaram alguma dificuldade durante o processo de formalização da empresa? Qual?

3. Em que fase a empresa estava quando as questões legais se tornaram imperativas? (Validação, durante a realização do MVP, durante a busca de investimentos...)

4. Em caso negativo, quais das razões a seguir são motivos relevantes para tal circunstância: (possível marcar mais de uma alternativa)

a) Falta de celeridade no processo legal me impede de constituir CNPJ

b) Elevados preços de assessorias jurídicas

c) Medo de elevadas taxas tributárias

d) Processos muito burocráticos

e) Falta de segurança em relação ao sucesso da startup

5. Como foi o processo legal de constituição societária da sua empresa?

6. A sua Marca já foi registrada? Houve alguma dificuldade durante esse processo?

7. Existe a necessidade de registrar alguma patente na sua empresa?

8. Conhece o Regime especial da Inova Simples?

a) Sim

b) Não

9. Se você se constituiu no regime especial, você considera que isso facilitou o processo? Como?

10. Se não, você acha que o novo regime teria te proporcionado algum benefício quando você começou?

APÊNDICE 3

Quadro 8 - atributos das startups byway

Atributos	Descrição	Trechos
Falta de recursos	Recursos econômicos, humanos e físicos extremamente limitados.	“consequimos implantar algumas ferramentas de inteligência artificial, o que facilitou muito o processo e conseguimos cortar alguns funcionários por causa dessa medida. Para a empresa é muito interessante, porque funcionário, queira ou não é um custo alto, principalmente em fase inicial, então se eu puder investir esse dinheiro em outro ativo que contribua para o crescimento acelerado é melhor.”
Altamente reativo	<i>Startups</i> são capazes de reagir rapidamente às mudanças de mercado, de tecnologia e de produtos (comparadas com empresas mais estáveis).	“Nós erramos um pouco no processo inicial, em relação que antes trabalhávamos com representantes comerciais, tivemos que mudar um pouco o conceito inicial para que o <i>byway</i> fosse uma plataforma que oferecesse a pronta entrega sem intermediário, até porque entendemos que com o crescimento dessas plataformas digitais, com o tempo a representação vai acabar.”
Inovação	Dado o ecossistema altamente competitivo, as <i>Startups</i> precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado.	“A <i>byway</i> é pioneira principalmente em conseguir vender atacado para consumidores que não tem CNPJ, apenas CPF. Todas as empresas que têm hoje no mercado nesse estilo usam apenas CNPJ. A natura, por exemplo, vende atacado para CPF. as revendedoras natura conseguem vender usando o seu CPF e muitas vezes, elas compram para consumo próprio, que é chamada venda direta e essa é nossa inovação.”

Incerteza	<i>Startups</i> lidam com um ecossistema altamente incerto sob diferentes perspectivas: mercado, características dos produtos, concorrência, pessoas e finanças.	<p>“A gente passa algumas dificuldades em relação ao próprio consumidor que não está habituado a fazer esse tipo de compra online.”</p> <p>“Então como é uma coisa nova, o mercado de atacado é muito verde ainda, para você ter uma ideia a venda de atacado no brasil hoje representa só 2% das vendas totais, enquanto o varejo é mais ou menos 5% daí podemos ver como está defasado o atacado em relação ao varejo e se você for para mercados fora do país, o atacado consegue chegar a 20% nos Estados Unidos e 30, 40 % na China ou seja, ainda é um mercado pequeno aqui no Brasil”</p>
Rápida evolução	<i>Startups</i> de sucesso visam crescer e escalar rapidamente.	“Hoje a <i>byway</i> já foi validada, já há vendas dentro da plataforma. Estamos em fase de desenvolvimento querendo entender um pouco melhor desse público que já compra online e como podemos encontrá-lo. Nosso intuito é impulsionar a plataforma para escalar as vendas.”
Pressão do tempo	O ambiente muitas vezes força as <i>startups</i> a dar soluções rápidas e a trabalhar sob pressão constante (contratos, demonstrações, solicitações de investidores).	“Resolvemos aproveitar uma empresa que fechou de um dos sócios, pegamos o CNPJ inativo e fizemos um aditivo para ficar como a <i>byway</i> . Porque abrir um novo CNPJ do zero era muito demorado e caro, principalmente para nós que estávamos começando e não queríamos colocar tanto dinheiro em coisas burocráticas.”
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem fortemente de soluções externas para construir seu produto: <i>APIs</i> externas, como <i>softwares Open Source</i> , <i>Outsourcing</i> , etc.	<p>“Temos vários amigos que passaram por incubadoras que nos ajudaram no processo inicial e de certa forma, foram nossos mentores no caso, não fui incubado por eles, mas sempre que encontrávamos alguma dificuldade procurava essa ajuda externa”</p> <p>“Usamos um software que indica produtos para o usuário e outro de e-mail automático, ambos muito simples.”</p>

Equipe pequena	Começam com um número pequeno de indivíduos.	“Hoje junto com os sócios somos 8 pessoas trabalhando nesse projeto.”
Um produto	As atividades da empresa gravitam em torno de um produto/serviço.	“Mas hoje a <i>byway</i> é uma plataforma online para atacadistas venderem online no Brasil”
Equipe com baixa experiência	Uma boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vezes recém-formados.	Hoje temos eu e mais três sócios, que um é representante comercial e trabalhou mais de 30 anos nesse mercado, revendendo grandes marcas, outro sócio começou como representante comercial, expandindo algumas marcas aqui do Nordeste e depois começou a prestar consultorias para empresas, fazendo modelos de franquias e criando projetos de expansão de empresas fora do País. O outro sócio é do mercado do varejo desde 2004 e também trabalha como moda e acessórios e antes da experiência de varejo era distribuidor atacadista
Empresa nova	A empresa foi criada recentemente.	“Começou no finalzinho de fevereiro de 2019.”
Organização completa	As <i>Startups</i> geralmente são centradas em fundados, e todos na empresa tem grandes responsabilidades, sem necessidade de alta gestão.	“Como a empresa está muito nova a gente não usa algum método específico, mas somos muito abertos, então todos os funcionários têm total contato com a gente, os diretores, além de fazermos tudo muito rápido. Embora cada pessoa seja mais próxima de uma área específica, cada um de nós precisa fazer um pouco de tudo.”
Risco alto	Taxa de falha (falência) de <i>Startups</i> é extremamente elevada.	“A gente passa algumas dificuldades em relação ao próprio consumidor que não está habituado a fazer esse tipo de compra online.”
Não é autossustentável	Especialmente no estágio inicial, as <i>Startups</i> precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades (capital de risco, investimento anjo, fundos pessoais, etc.).	“Hoje em dia a gente pensa, quando crescermos um pouco mais, em sermos incubados para conseguir alavancar e obter <i>smartmoney</i> para expandir em outras regiões do Brasil.”

Fonte: Elaboração própria (2019)

APÊNDICE 4

Quadro 9 - atributos das startups *match up franchise*

Atributos	Descrição	Trechos
Falta de recursos	Recursos econômicos, humanos e físicos extremamente limitados.	“como o dinheiro investido era somente dos sócios, chegou um momento que não conseguimos captar investimentos externos e enfrentamos solvência financeira dentro da empresa.”
Altamente reativo	<i>Startups</i> são capazes de reagir rapidamente às mudanças de mercado, de tecnologia e de produtos (comparadas com empresas mais estáveis).	“Como a empresa nasceu em 2015, sofremos com uma recessão financeira e tivemos que fazer várias alterações nas franquias que buscávamos como parceiros, por um lado elas precisavam ter um valor acessível e por outro, precisávamos aumentar o critério de seleção, pois muitas estavam quebrando.”
Inovação	Dado o ecossistema altamente competitivo, as <i>Startups</i> precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado.	“A <i>match up franchise</i> foi idealizada para ser o <i>tinder</i> das franquias e até hoje não existe uma plataforma que faça esse cruzamento de dados, então fomos os pioneiros em desenvolver algo assim”
Incerteza	<i>Startups</i> lidam com um ecossistema altamente incerto sob diferentes perspectivas: mercado, características dos produtos, concorrência, pessoas e finanças.	“ A compra de uma franquia não é tão simples quanto um “ <i>match</i> ” no <i>tinder</i> , requer um trabalho muito minucioso com o usuário, ele precisa conhecer todos os detalhes da empresa, entender como será o retorno financeiro desse investimento a longo prazo, conhecer o projeto e isso representava também uma incerteza em relação ao aplicativo.”
Rápida evolução	<i>Startups</i> de sucesso visam crescer e escalar rapidamente.	“Tínhamos uma previsão de faturamento de 60 a 80 mil após um ano de projeto, cobrávamos mensalidade de 210 reais para os franqueadores continuarem na base de dados do aplicativo, após 1 ano de aplicativo queríamos a intenção era chegar a todas as redes filiadas a ABS.”

Pressão do tempo	O ambiente muitas vezes força as <i>Startups</i> a dar soluções rápidas e a trabalhar sob pressão constante (contratos, demonstrações, solicitações de investidores).	“Para tornar o lançamento do aplicativo mais rápido e assertivo contratamos uma empresa de desenvolvimento especializadas e deixamos o nosso funcionário que era programador supervisionando o projeto. “
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem fortemente de soluções externas para construir seu produto: <i>APIs</i> externas, como <i>softwares Open Source</i> , <i>Outsourcing</i> , etc.	“Dependíamos dos parceiros para fazer o aplicativo funcionar, pois sem eles não adiantava de nada trazer os interessados em abrir franquias se não tínhamos informações de disponibilidade.” “Contratamos uma empresa de desenvolvimento especializada.”
Equipe pequena	Começam com um número pequeno de indivíduos.	“Começamos com 4 pessoas e no decorrer do projeto tínhamos 7.”
Um produto	As atividades da empresa gravitam em torno de um produto/serviço.	“Era um <i>marketplace</i> voltado para negócios no mercado de franquias”
Equipe com baixa experiência	Uma boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vezes recém-formados.	“O sócio que foi selecionado para gerir o negócio era o que podia disponibilizar mais tempo para o projeto, mas ele não tinha muita experiência em gerir equipes”
Empresa nova	A empresa foi criada recentemente.	“Começou em 2015 e fechou em 2017”
Organização completa	As <i>Startups</i> geralmente são centradas em fundadores, e todos na empresa tem grandes responsabilidades, sem necessidade de alta gestão.	“A função de cada era bem definida.”
Risco alto	Taxa de falha (falência) de <i>Startups</i> é extremamente elevada.	“Investimos muito no desenvolvimento da plataforma e do produto ofertado e não conseguimos trabalhar os outros recursos, como divulgação, marketing e não chegávamos ao consumidor final que realmente iria investir na franquia.”
Não é autossustentável	Especialmente no estágio inicial, as <i>Startups</i> precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades (capital de risco, investimento anjo, fundos pessoais etc.).	“Buscamos aportes financeiros externos, mas na época não era uma prática comum do mercado, pois se conhecia sobre <i>startups</i> aqui em Fortaleza e no Brasil de maneira geral.”

Fonte: Elaboração própria (2019)