



ECONOMIA CRIATIVA E SUAS POTENCIALIDADES NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso

Engenharia da Computação

Daniel Peixoto de Moraes Pereira
Orientador: Prof. Genésio Gomes Cruz Neto



UNIVERSIDADE
DE PERNAMBUCO

**Universidade de Pernambuco
Escola Politécnica de Pernambuco
Graduação em Engenharia de Computação**

**DANIEL PEIXOTO DE MORAES
PEREIRA**

**ECONOMIA CRIATIVA E SUAS
POTENCIALIDADES NO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do diploma de Bacharel em Engenharia de Computação pela Escola Politécnica de Pernambuco – Universidade de Pernambuco.

Recife, Novembro/2014.

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

Avaliação Final (para o presidente da banca)*

No dia 12 de 12 de 2014, às 11:00 horas, reuniu-se para deliberar a defesa da monografia de conclusão de curso do discente DANIEL PEIXOTO DE MORAES PEREIRA, orientado pelo professor Genésio Gomes da Cruz Neto, sob título Economia Criativa e suas Potencialidades com Relato sobre Estudo de Caso de Startup na Área de Moda, a banca composta pelos professores:

Joabe Bezerra de Jesus Júnior

Genésio Gomes da Cruz Neto

Após a apresentação da monografia e discussão entre os membros da Banca, a mesma foi considerada:

Aprovada Aprovada com Restrições* Reprovada

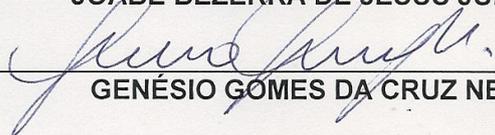
e foi-lhe atribuída nota: 9,5 (nove e meio)

*(Obrigatório o preenchimento do campo abaixo com comentários para o autor)

O discente terá 7 dias para entrega da versão final da monografia a contar da data deste documento.



JOABÉ BEZERRA DE JESUS JÚNIOR



GENÉSIO GOMES DA CRUZ NETO

* Este documento deverá ser encadernado juntamente com a monografia em versão final.

“O degrau de uma escada não serve simplesmente para que alguém permaneça em cima dele, destina-se a sustentar o pé de um homem pelo tempo suficiente para que ele coloque o outro um pouco mais alto.”

Thomas Huxley

Agradecimentos

A Deus por ter me permitido estar neste cosmo e ter a vivência deste momento, obrigado por me permitir encerrar, com sucesso, mais um ciclo da minha vida.

Aos meus pais por toda a base que me ofereceram desde criança até aqui, eu não teria conseguido sem vocês.

Aos parceiros e companheiros de faculdade, cujos quais facilitaram imensamente minha caminhada, dedico meu agradecimento especial na finalização desta etapa.

Resumo

Dentro da área do empreendedorismo, vem sendo destaque o setor voltado para a economia criativa que se refere a uma nova denominação presente no discurso dos profissionais envolvidos com a área cultural no Brasil - em setores diversos como a tecnologia, culinária, design, entre outros. A existência de incertezas, riscos e imprevisibilidade são fatores que sempre acompanharam a abertura de novas empresas, sobretudo este novo ramo denominado economia criativa, por fazer profissionais especializados assumirem papel de empreendedor, o que nem sempre é sua área comum de atuação, aumentando assim as chances destes cometerem mais falhas do que um administrador por formação. Assim torna-se necessário reunir ferramentas, iniciativas e ações que reduzam riscos para o empreendedor cultural, e é neste contexto que estão inseridas as *startups*. Com estas surgem à necessidade de novas formas de planejamento e desenvolvimento de negócios que visem a diminuição de insucesso e desperdício de recursos. Este trabalho apresentará as definições bases de Economia Criativa, assim como as ferramentas e empresas que podem auxiliar a jornada do empreendedor cultural, de forma que o último instrumento desta tese será o estudo de caso sobre a empresa criativa Mistura Pop, relatando a saída desta da informalidade e a adoção de modelos de planejamento para *startups*, como o *Canvas* e o *Lean Startup*.

Abstract

Within the area of entrepreneurship, the concept that has been highlighted is called creative economy. It refers to a term present in several professional discourses involved in the cultural industry in Brazil. Creative economy is connected to many sectors such as technology, cuisine, and design. The existence of uncertainties, risks and unpredictability are all factors that have always accompanied the opening of new enterprises, especially within this new branch called creative economy. This will sometimes arise because, trying to turn specialized professionals into an entrepreneur is not always a smart decision; due to the different area of knowledge. Which may then increase the chances of these and the specialized professional might commit more failures than a trained entrepreneur. It becomes necessary to gather tools, initiative and actions to reduce risks for the cultural entrepreneur, and it's in this context that startups are inserted. Startups brought the need for new forms of planning, business development aimed at the reduction of failure, and waste of resources. This paper presents the Creative Economy definitions, as well as tools and companies that can assist the journey of a cultural entrepreneur. The last instrument of this paper is the case study of the creative company called Mistura Pop, reporting the legalization process and the adoption of planning models for startups, which include Canvas and the Lean Startup.

Sumário

1	Introdução	1
1.1	Objetivos da Pesquisa	2
1.1.1	Objetivo Geral	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
1.2	Metodologia e Estratégia de Ação	3
1.2.1	Estudo bibliográfico	3
1.2.2	Pesquisa sobre Ecosistema Criativo de Pernambuco	3
1.2.3	Estudo de Caso	4
1.3	Organização do Trabalho	4
2	Economia Criativa	6
2.1	Conceituações da Economia Criativa	6
2.1.1	Criatividade	6
2.1.2	Indústria Criativa	7
2.1.3	Definições de Economia Criativa	8
2.1.4	Definições de <i>Startup</i>	8
2.2	Principais fatores que impulsionam a economia criativa	9
2.2.1	Tecnologia	10
2.2.2	Demanda	10
2.2.3	Turismo	11
2.3	A realidade da economia criativa no Brasil	11
		viii

2.3.1	Histórico	11
2.3.2	Cadeia da economia criativa brasileira	12
2.4	Segmentos da economia Criativa no Brasil	13
2.5	Considerações Finais	14
3	Iniciativas Propulsoras em Economia Criativa	15
3.1	Ações Propulsoras da Economia Criativa no Brasil	16
3.1.1	Caminhos para a formalização	16
3.1.2	Benefícios da Formalização	16
3.1.3	MEI	18
3.1.4	O SEBRAE aliado ao empreendedor cultural	19
3.1.5	Financiamento Coletivo	19
3.2	Ações Propulsoras da Economia Criativa em Pernambuco	22
3.2.1	Educação empreendedora no meio universitário	23
3.2.2	Sebrae Pernambuco	26
3.2.3	Institutos de Fomento	27
3.2.4	Editais de Fomento	31
3.3	Considerações Finais	31
4	Metodologias de Desenvolvimento para Empreendimentos Criativos	33
4.1	A falácia do Plano de Negócios para micro empreendimentos	34
4.2	Customer Development	35
4.3	Business Model Canvas	36

4.4	Lean Startup	39
4.4.1	Mínimo Produto Viável (MVP)	40
4.4.2	Os Princípios do Lean Startup	40
4.4.3	Lean Startup & Desenvolvimento ágil	41
4.5	Considerações Finais	43
5	Estudo de caso: Mistura Pop	44
5.1	Concepção Inicial de empreendimento	44
5.2	Capital inicial e recursos disponíveis	45
5.3	Ciclo do <i>Lean Startup</i> adotado	45
5.4	Executando o 1º ciclo do negócio	46
5.4.1	Objetivos do 1º ciclo	46
5.4.2	Construindo a base mínima do negócio.	47
5.4.3	Estruturando o canal de vendas e pagamentos	47
5.4.4	Resultados obtidos no 1ª ciclo	49
5.4.5	Lições aprendidas no 1ª ciclo	50
5.5	Executando o 2º ciclo do negócio	51
5.5.1	Objetivos da 2º ciclo	51
5.5.2	Formalizações MEI	51
5.5.3	Orientações recebidas pelo SEBRAE	52
5.5.4	Estabelecendo um novo canal de vendas	54
5.5.5	Aprimorando a qualidade dos produtos	54

5.5.6	Resultados obtidos na segunda fase	55
5.6	Executando o 3º ciclo do negócio – Aplicando o <i>Lean Startup</i>	56
5.6.1	Objetivos do 3º ciclo	56
5.6.2	Estruturação de Execução do Lean Startup	57
5.6.3	Construção e Desenvolvimento	58
5.7	Considerações Finais	66
6	Conclusão	67
	Apêndice A	72
	Apêndice B	76

Lista de Figuras

Figura 1.	Fluxograma detalhado para a cadeia da Economia Criativa no Brasil	13
Figura 2.	Oportunidades para o empreendedor cultural (CRUZ NETO, 2015)	22
Figura 3.	Integração Universidade-Empresa-Comunidades	25
Figura 4.	Modelo Customer Development	35
Figura 5.	Business Model Canvas	37
Figura 6.	Ciclos de desenvolvimento do MVP que pode se beneficiar do desenvolvimento ágil.	42
Figura 7.	Ciclos construir-medir-aprender do <i>Lean Startup</i>	46
Figura 8.	Primeira estrutura organizacional da loja Mistura Pop no <i>Orkut</i>	48
Figura 9.	Depoimentos escritos por compradores na rede social.	49
Figura 10.	Faturamento em R\$ do 1º ciclo.	50
Figura 11.	Faturamento em R\$ do 2º ciclo.	55
Figura 12.	Modelo Canvas elaborado pelo autor	60
Figura 13.	personalização de modelos disponíveis dentro do site.	61
Figura 14.	Imagem exibida na aba de “Crie sua Camisa” do site	62

Lista de Tabelas

Tabela 1. Retirado de BAILETTI (2011) e BEKKERS e FREITAS (2009)	23
Tabela 2. Tabela financeira desenvolvida em apoio com SEBRAE	53
Tabela 3. Critérios utilizados para avaliar a aderência do processo de ampliação da loja Mistura Pop a metodologia Lean Startup.....	57
Tabela 4. Hipóteses e aprendizados adquiridos.....	63
Tabela 5: Diferentes naturezas jurídicas.....	76

Lista de Símbolos e Siglas

(Dispostos em ordem alfabética)

DTG – *Direct to Garment*

MEI – Micro Empreendedor Individual

MVP – Mínimo Produto Viável

PIB – Produto Interno Bruto

1 Introdução

O empreendedorismo é o processo de identificar, desenvolver, e trazer uma visão à vida (LEITE, 2002). Para aqueles que são empreendedores no Brasil, é possível encontrar incubadoras e programas de desenvolvimento para seus novos empreendimentos que auxiliarão o mesmo no percurso de seu negócio, prestando desde consultorias até a incubação destes empreendimentos visando o crescimento com diminuição e controle dos riscos.

Dentro do empreendedorismo, vem sendo destaque o setor voltado para a economia criativa, que é a nova economia do século 21, da demanda inteligente, que utiliza da criatividade para gerar empregos melhores, produtos inovadores e crescimento econômico (FAGUNDES, 2011).

Outro tema muito discutido dentro do empreendedorismo refere-se à *startup*, que trata-se de uma organização formada para a pesquisa de um modelo de negócio repetível e escalável (BLANK, 2010) ou ainda, de uma forma complementar, é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza (RIES, 2011).

As definições de *startup* e de economia criativa nos levam a um ponto em comum, onde a inovação é a palavra chave e riscos devem ser minuciosamente observados para não atrapalharem o desenvolvimento do modelo de negócio. Aliando-se a estas definições, faz-se uso de novas metodologias de planejamento de negócios, mais práticas e funcionais voltadas a este novo perfil de empreendedor cultural. A metodologia *Lean Startup*, por exemplo, reconcebe os esforços da *startup* como experimentos que testam sua estratégia, para ver quais partes são brilhantes e quais são absurdas (RIES, 2011).

No modelo *Lean Startup*, um experimento é mais do que apenas uma pesquisa teórica, também é o primeiro produto (RIES, 2011). Se esse ou qualquer outro experimento for bem-sucedido permitirá que o gerente desencadeie sua

campanha reunindo os recursos disponíveis e adicionando funcionários para cada novo experimento ou iteração e no final começando a construir um produto. Quando o produto estiver pronto para ser distribuído de modo amplo, já terá estabelecido clientes, solucionado problemas e oferecerá especificações detalhadas para o que precisa ser desenvolvido. Ao contrário de um planejamento estratégico tradicional ou um processo de pesquisa de mercado, essa especificação estará enraizada no *feedback* do que está em funcionamento hoje em vez de ser uma antecipação do que talvez funcione amanhã (RIES, 2011).

A escolha estratégica será tomada pelo empreendedor cultural, que munido das orientações e apoios no desenvolvimento de seu negócio, fará com que sua *startup* consuma menos recursos (financeiros e humanos) e tempo no processo de aprendizagem, conseqüentemente progredindo com o empreendimento com menores riscos.

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é reunir informações, recursos e plataformas chaves que irão ajudar interessados na construção de seu negócio criativo no cenário brasileiro..

1.1.2 Objetivos Específicos

Através de uma pesquisa no ecossistema de economia criativa em Pernambuco, a pesquisa enumerou plataformas e centros de apoio a estes empreendimentos presentes no estado (incubadoras, programas educacionais, centros de inovação, entre outros).

Outro objetivo é a observação através de estudo de caso de uma startup atuante neste mercado criativo, visando analisar o desenvolver desta utilizando as

informações obtidas no estudo bibliográfico e na pesquisa do ecossistema criativo local anteriormente levantados.

1.2 Metodologia e Estratégia de Ação

1.2.1 Estudo bibliográfico

Em um primeiro momento, visando alcançar o objetivo geral do trabalho, a metodologia aplicada foi o estudo da literatura e de artigos científicos relacionados ao tema, bem como sites, blogs e tutoriais oriundos de fontes relevantes na área.

Sobre o tema economia criativa foram estudados os principais livros que discutem não apenas as suas definições teóricas mas que também abordam a sua evolução e dados estatísticos desta ao redor do mundo, como o “Relatório de Economia Criativa 2010” da UNCTAD.

Sobre as atividades empresariais e iniciativas propulsoras da Economia Criativa, foi estudado o livro "Uma ideia na cabeça e um CNPJ nas mãos", que resume de forma simples e coesa definições importantes presentes no Código Civil Brasileiro. Este estudo foi feito a fim de que a base da legislação e definições importantes do universo empresarial pudessem ser compreendidos.

1.2.2 Pesquisa sobre Ecossistema Criativo de Pernambuco

Através de entrevistas com gestores de empresas e institutos empreendedores (SENAC, Delta Zero, Porto Mídia, etc.) e também através de um levantamento de informações feita nos portais desses empreendimentos e também nos editais de fomento disponíveis, reuniram-se informações relevantes que juntas dão a idéia do ecossistema criativo presente no estado de Pernambuco.

1.2.3 Estudo de Caso

Esta investigação pretende captar o conteúdo das experiências e significados que são atribuídos em um estudo de caso único. O trabalho é baseado na teoria de Robert K. Yin sobre esse método, definido no Volume 5 do seu livro “Pesquisa sobre o Estudo de caso: Projeto e Métodos”, que diz que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. YIN (2005) relaciona o método de estudo de caso com a necessidade de considerar não apenas as variáveis de um problema, mas o contexto em que ocorrem.

Neste trabalho será avaliada a *Startup* Mistura Pop cujo negócio situa-se na Economia Criativa e será estudado como os conceitos correlatos foram aplicados na construção do empreendimento.

1.3 Organização do Trabalho

Além deste capítulo introdutório, esta monografia está organizada do seguinte modo:

- Capítulo 2 – Abordará as definições de economia criativa segundo a visão de vários pesquisadores da área, bem como a realidade deste setor no Brasil. Também será estudado os fatores que incentivam o crescimento da economia criativa, assim como conceitos chaves de indústria criativa e *startups*.
- Capítulo 3 – Apresentará uma visão geral das principais oportunidades disponíveis em Pernambuco para o empreendedor cultural, como editais de fomento, financiamento coletivo e institutos de fomento. Também será abordado as questões legais que envolvem a legalização do empreendimento cultural.

- Capítulo 4 – Apresentará uma visão geral das principais metodologias para validação de ideias em *startups*; abordando respectivamente, os livros *The Startup Owner's Manual* (Blank & Dorf) e *Lean Startup* (Eric Ries), que na atualidade, são as principais referências metodológicas de como criar e desenvolver uma startup.
- Capítulo 5 – Este capítulo apresenta um estudo de caso detalhado da empresa *Mistura Pop*, analisando sua trajetória desde sua concepção, formalização, busca por crescimento e aplicação das metodologias *Canvas* e *Lean Startup*.
- Capítulo 6 – Conclusão: Apresentará a conclusão do trabalho com suas considerações finais cabíveis.

2 Economia Criativa

A economia criativa é um assunto muito discutido atualmente, porém sua definição é muito variada tendo em vista a complexidade do tema e dependendo do lugar e do ponto de vista do autor que a escreve. Isto ocorre porque a economia criativa sofreu contribuições conceituais de países como Reino Unido e Austrália, que perceberam a importância deste segmento no crescimento econômico de seus governos e, portanto, tornaram-se paradigmas para outros países como Cingapura, Líbano e países da América Latina. Este capítulo discutirá os diferentes conceitos não apenas de Economia Criativa, porém também conceitos correlatos que são indispensáveis para sua compreensão e, especificamente sua importância no cenário brasileiro. A discussão de conceitos dado por diferentes autores sobre este mesmo tema, não possui a intenção de chegar a um consenso sobre o mesmo, mas compreender sua evolução.

2.1 Conceituações da Economia Criativa

Indispensáveis para uma boa compreensão do que é Economia Criativa - sua importância e funcionamento em um âmbito global - são os conceitos de "indústrias culturais", "indústrias criativas" e "criatividade", para que enfim se possa abordar as diferentes compreensões sobre economia criativa.

2.1.1 Criatividade

A definição de criatividade remete a capacidade de não apenas criar o novo, mas de reinventar, unindo pontos que estão aparentemente desconexos e, com isso, adquirir soluções para novos e velhos problemas. Em outras palavras, a criatividade é o uso de ideias para produzir novas ideias (UNCTAD, 2010).

É importante ressaltar que existe um debate conceitual que ressalta a ligação entre criatividade e inovação, pois esses são indissociáveis, no entanto não são sinónimos. Normalmente a criatividade é um processo individual, nasce da ideia que surgiu na cabeça de alguém, enquanto a inovação é um processo coletivo, que deve ser trabalhado em grupo e conduz coletivamente a uma mudança de percepção. Por isso se diz que determinada pessoa é criativa e a empresa “XYZ” é inovadora. (BRABANDERE).

2.1.2 Indústria Criativa

As indústrias criativas são “aquelas que têm origem na criatividade, capacidade e talento individuais, e que potenciam a criação de riqueza e de empregos através da produção e exploração da propriedade intelectual” (Creative Industries Mapping Document, 1998).

Apesar de derivar do conceito de “indústria cultural”, é possível afirmar que as indústrias culturais são um subsetor das indústrias criativas, embora ainda existam muitas dúvidas quanto à diferenciação dos dois termos.

Alguns critérios essenciais para definir as indústrias culturais – criatividade, propriedade intelectual, significado simbólico, valor de uso e métodos de produção – são igualmente aplicáveis nas indústrias criativas. Justin O’Connor diz que o significado simbólico é uma marca das indústrias culturais, pois é do valor cultural que advém o valor económico. Porém, acrescenta às indústrias culturais clássicas - as artes visuais, o teatro, a literatura, os museus e as galerias. Outros autores, como David Throsby, acrescentam a publicidade, o design e a arquitetura.

Uma diferenciação objetiva entre indústrias culturais e criativas poderá ser aquela dada por Hesmondhalgh – a primeira incorpora significado simbólico e métodos de produção à escala industrial, como o cinema, o audiovisual a edição e a música gravada. As artes criativas, como o teatro, espectáculos, etc., não empregam métodos de produção à escala industrial, pelo que são removidas do conceito de indústria cultural e encaixadas no de indústria criativa.

2.1.3 Definições de Economia Criativa

Fazendo uma análise bibliográfica, percebe-se que diferentes autores olham sob o tema com uma diferente definição a respeito da economia criativa. Nota-se que esta era, primariamente, focada em indústrias criativas e em sua dinâmica econômica, como defendido por Caves. Já para Howkins o divisor de águas da economia criativa seria o potencial de gerar direitos de propriedade intelectual (segundo o autor, a “moeda da economia criativa”), expandindo sua abrangência dos direitos autorais para desenhos industriais, marcas registradas e patentes. Sob essa definição torna-se difícil dizer o que não integraria a economia criativa na sociedade contemporânea e qual diferenciação apresentaria frente à economia do conhecimento. Ainda em 2001, David Throsby resgatou a cultura nos debates acerca das indústrias criativas, referindo-se a produtos e serviços culturais que envolvem criatividade em sua produção, englobam certo grau de propriedade intelectual e transmitem significado simbólico (UNCTAD, 2010).

Economia criativa é a nova economia do século 21, da demanda inteligente, que utiliza da criatividade para gerar empregos melhores, produtos inovadores e crescimento econômico (FAGUNDES, 2011).

A economia criativa faz surgir novas oportunidades de empreendedorismo, tornando necessário conceber ideias fora do lugar-comum. O empreendedor passa então a pensar em modelos inovadores, com novos processos e novas tecnologias, valorizando o setor criativo em que atua. Esse é o caminho da economia criativa, que procura revelar modelos de negócios inovadores (VINÍCIUS VICTORINO, 2013).

2.1.4 Definições de *Startup*

Este termo, tanto usado dentro do contexto de Economia Criativa, é de suma importância dentro do estudo dela. Existem diferentes definições do que é uma startup, de acordo com o SEBRAE, uma startup é uma empresa nova ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras (SEBRAE, 2012).

Outra definição muito difundida foi dada por Ries (2011) que define startup de forma mais ampla, definindo-a como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Segundo um pensamento semelhante a Ries (2011), há a definição de Blank (2008) que conceitua startup como: "uma organização projetada para buscar por um modelo de negócio repetível e escalável", onde ser escalável significa poder crescer de forma organizada e sem mudança do modelo de negócios.

Faz-se necessário comentar que existe diferença entre startups e pequenas empresas, já que muitas pequenas empresas são projetadas para continuarem pequenas, e de certa forma apenas sobrevivem no mercado. Isso não acontece apenas por falta da aspiração do empreendedor, mas também pela falta de conhecimento e habilidade em negócios, por vezes o empreendedor de uma pequena empresa pode encontrar oportunidades de crescer, mas não o faz pra que possa continuar abaixo dos radares da lei na informalidade, como identifica um estudo da McKinsey de 2004. Ou ponto a ser considerado é que muitas vezes o pequeno empreendedor não modela sua empresa desde o começo para ter um modelo de negócio escalável com foco em produtos/serviços inovadores. Isto, porém, em nada denigre o papel e a importância da pequena empresa, apenas crava uma clara distinção entre estes dois mundos onde ambos podem se beneficiar das técnicas de planejamento de negócio.

2.2 Principais fatores que impulsionam a economia criativa

Alguns dos fatores impulsionadores mais relevantes do crescimento na economia criativa foram analisados com base no relatório da Unesco de 2010, porém trazidos a realidade da economia criativa em Pernambuco.

2.2.1 Tecnologia

A evolução das tecnologias de multimídia e telecomunicações levou a uma integração dos meios pelos quais o conteúdo criativo é produzido, distribuído e consumido. Por sua vez, isso vem estimulando novas formas de expressão artística e criativa.

Em Recife existe o Porto Digital, um dos maiores pólos de desenvolvimento de softwares da América Latina, que hospeda uma grande quantidade de empresas que usam a tecnologia para desenvolver conteúdo para video games, animação e outros serviços audiovisuais, contribuindo para o crescimento do PIB do país. A tecnologia digital motiva um enorme crescimento na variedade da mídia através da qual o conteúdo criativo é veiculado para consumidores, como vídeos on-demand, podcasting de músicas, carregamento de vídeos, jogos de computador e a prestação de serviços televisivos por cabo, satélite e internet. De forma geral, o número de canais e plataformas de distribuição continua a crescer, gerando uma demanda cada vez maior por conteúdo criativo. É tarefa das indústrias criativas, onde quer que se localizem, oferecer esse conteúdo de uma forma que seja culturalmente expressiva e economicamente lucrativa.

2.2.2 Demanda

O aumento na demanda por produtos criativos ocorre por diversos fatores. Primeiro, o aumento das rendas nos países industrializados elevou a demanda por produtos com elasticidade de renda, incluindo bens e serviços criativos. Outro fator é o aumento demográfico mundial já previsto pelas Nações Unidas, onde a expectativa é que será atingido o número de 9 bilhões de pessoas até 2050.

Um fator importante para o crescimento da demanda é a transformação do consumidor que deixa de atuar no papel passivo de sua denominação para também tornar-se coautor e colaborador de produtos criativos.

2.2.3 Turismo

Os principais consumidores de serviços criativos e culturais são os turistas, estes consomem uma variedade de produtos criativos, tais como artesanato e música. É importante que os países possuam uma sólida base de negócios criativos, que seja capaz de fornecer produtos e serviços de boa qualidade e em quantidade suficiente para responder de forma positiva à demanda do setor do turismo.

No caso do Brasil, o advento da Copa do Mundo fez com que os turistas deixassem US\$797 milhões no país durante o período de campeonato. Estes dados informados pelo Banco Central em 2014 exemplificam o quanto o turismo pode alavancar a economia criativa em variados setores, passando pelo simples artesanato que terá suas vendas alavancadas, até grandes redes hoteleiras que se beneficiarão com a chegada e estadia dos turistas.

2.3 A realidade da economia criativa no Brasil

2.3.1 Histórico

De acordo com dados do IBGE em 2010, a contribuição dos setores criativos no Brasil foi de R\$104 bilhões, ou 2,84% do PIB, o que justifica de modo claro, a necessidade de investimento para profissionalização desses empreendimentos

Em 2005 foi organizado o Fórum Internacional de Indústrias Criativas em Salvador, que ratificou a proposta de criação do Centro Internacional das Indústrias Criativas, cuja missão seria constituir um banco de conhecimento e espaço para as atividades e programas sobre o tema, centro este que nunca chegou a ser concretizado.

Um papel fundamental no contexto da Economia Criativa brasileira é desenvolvido pelo SEBRAE, que oferece capacitação e auxílio na sustentabilidade e fortalecimento dos empreendimentos criativos no país. Maiores detalhes serão discutidos no capítulo 3 desta tese.

2.3.2 Cadeia da economia criativa brasileira

De acordo com a UNCTAD: "cadeia produtiva é composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários". Nesse sentido, a cadeia da Economia Criativa é formada por três grandes áreas:

- **Núcleo Criativo:** centro de toda a Cadeia Produtiva da Indústria Criativa é formado por atividades econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor;

- **Atividades Relacionadas:** provêm diretamente bens e serviços ao núcleo, são representadas em grande parte por indústrias e empresas de serviços fornecedoras de materiais e elementos fundamentais para o funcionamento do núcleo;

- **Apoio:** ofertantes de bens e serviços de forma indireta ao núcleo.

A relação entre estas áreas assim como exemplos de algum dos setores da Economia Criativa podem ser vistos abaixo na Figura 1.

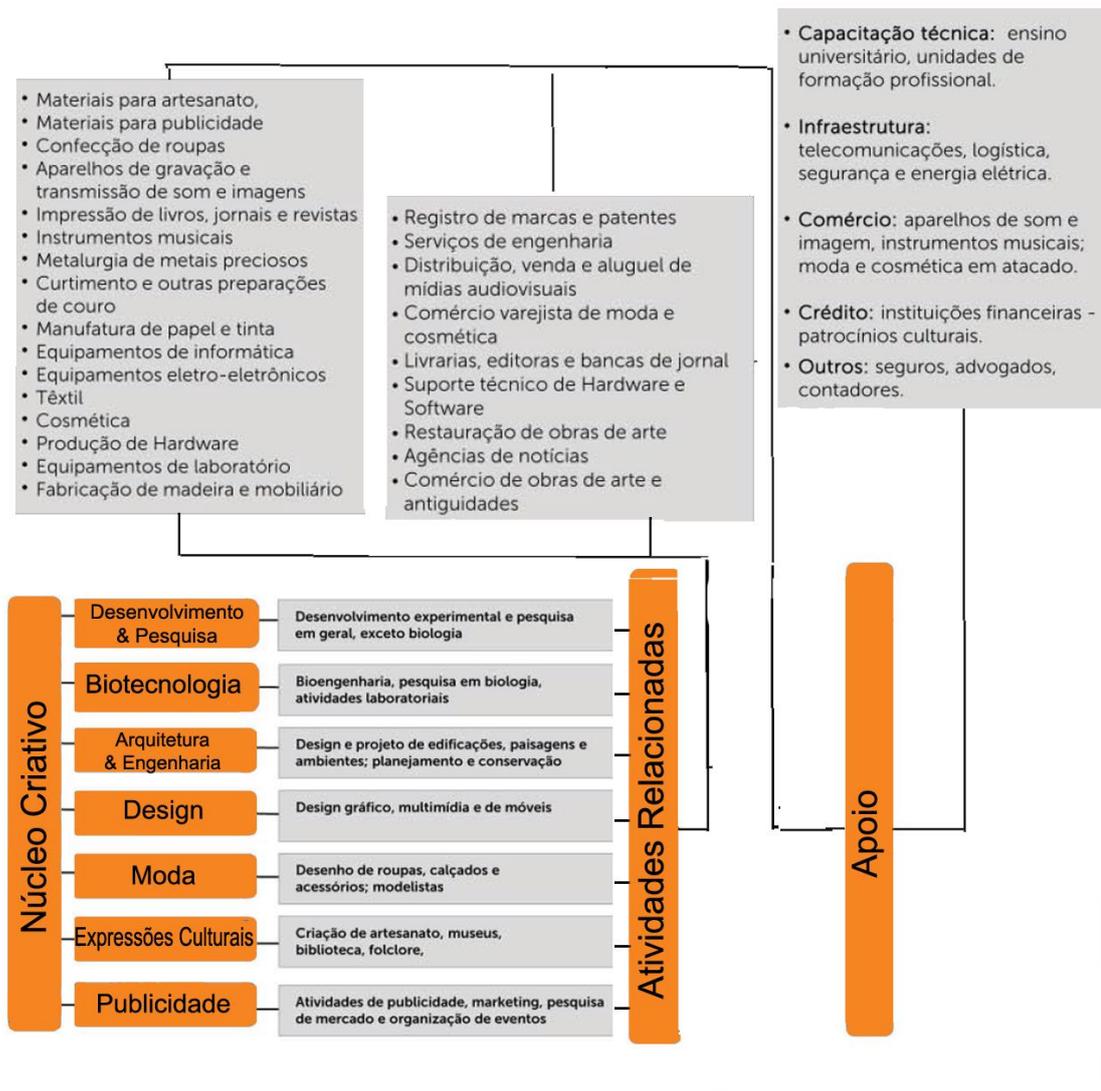


Figura 1. Fluxograma detalhado para a cadeia da Economia Criativa no Brasil

2.4 Segmentos da economia Criativa no Brasil

Na realidade brasileira, existem 14 segmentos da indústria criativa e é fundamental percebê-los como uma cadeia produtiva. Nesse sentido, além do núcleo criativo, devem ser consideradas as atividades de provisão direta de bens e serviços ao núcleo – as chamadas atividades relacionadas – e os setores de provisão indireta – denominados de apoio - como mostrado anteriormente.

Os 14 segmentos são: Arquitetura & Engenharia, Artes, Artes Cênicas, Biotecnologia, Expressões Culturais, Design, Filme & Vídeo, Mercado Editorial, Moda, Pesquisa & Desenvolvimento, Música, Computação e Telecom, Publicidade, Televisão & Rádio. Maiores informações sobre essas 14 áreas, podem ser conferidas no apêndice A deste trabalho.

2.5 Considerações Finais

Um empreendedor cultural é capaz de identificar negócios e oportunidades a partir daquilo que pode ser apenas simbólico para muitos.

Neste capítulo foram vistos as principais definições teóricas e descrição de áreas da Economia no Brasil, assim como também foi abordada a importância da criatividade como insumo principal na criação de um produto ou serviço de um empreendimento.

3 Iniciativas Propulsoras em Economia Criativa

Existem diversos empreendedores criativos que exploram de forma exemplar sua criatividade no que diz respeito aos processos de produção artística e cultural (saber técnico), porém é notória a falta de conhecimento sobre a atividade empresarial do seu empreendimento (saber gerencial). Para que o empreendimento cultural possa ser consolidado e duradouro, é necessário unir estes dois saberes para que melhores resultados no negócio e na carreira do empreendedor sejam alcançados.

Ainda, é preocupante que muitos empreendedores criativos percam oportunidades valiosas de crescimento e aprendizado, por não saberem ou da existências destas, ou se sua idéia/empreendimento são adequados para as propostas disponíveis.

Diversas iniciativas desempenham um papel fundamental no crescimento do empreendedor cultural, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) por exemplo, presta suporte em todo o país ao empreendedor cultural na formalização e capacitação deste no desenvolvimento de seu negócio. Há também caminhos paralelos como a busca por aceleradoras e incubadoras ou arrecadação de fundos para o empreendimento através do financiamento coletivo.

Este capítulo abordará todos os fatores acima citados, tentando ainda dar um enfoque de qual estágio de um determinado empreendimento é recomendado para as opções ofertadas.

3.1 Ações Propulsoras da Economia Criativa no Brasil

3.1.1 Caminhos para a formalização

Independentemente da atividade exercida, sendo essa desde um vendedor de água de coco a um desenvolvedor em TI, toda atividade que gere retorno econômico, precisa estar devidamente formalizada para que o empreendedor possa colher os benefícios desta e que este possa estar cumprindo com suas obrigações legais enquanto contribuinte.

Muitos acontecimentos, como a criação do SIMPLES (que citaremos a seguir), foram benéficos na simplificação do processo de formalização, porém é necessário um entendimento base das naturezas jurídicas existentes para que opções como o MEI - Micro Empreendedor Individual possam ser discutidas.

De acordo com SALAZAR (2012), as naturezas jurídicas de uma empresa definem as alternativas para formalização. No apêndice B é possível encontrar a tabela que relata as principais naturezas jurídicas no Brasil.

3.1.2 Benefícios da Formalização

Ser informal é viver na clandestinidade, sem nenhuma garantia fiscal ou previdenciária. Ter um CNPJ ativo e regular, além de aumentar as chances de sucesso de seu empreendimento, garante uma série de benefícios ao empreendedor contribuinte. As informações abaixo foram extraídas do site da Receita (www.receita.fazenda.gov.br)

3.1.2.1 Documentos

A depender da natureza jurídica do empreendedor, há diferentes maneiras de obter a documentação legal necessária. O empreendedor formaliza sua atividade no Registro Público de Empresas Mercantis (Junta Comercial) da respectiva sede. Assim, ele passa a ter um documento de constituição da empresa, que pode ser o

Requerimento de Empresário (para o empresário) ou o Contrato Social (para a sociedade empresária). Já a sociedade simples realiza seu registro no Cartório de Registro Civil de pessoas jurídicas.

O MEI possui uma maneira mais simplificada de registro online pelo Portal do Empreendedor (www.portaldoempreendedor.gov.br) e o documento gerado é o Certificado de Condição de Microempreendedor Individual. O MEI também possui a emissão do número de CNPJ online no momento do registro, enquanto que as outras naturezas jurídicas devem providenciar seu número de CNPJ através da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

3.1.2.2 Nota Fiscal

Existem três formatos básicos para a emissão de Nota Fiscal que são disponibilizadas para aqueles que se formalizam: nota fiscal avulsa, talão de nota fiscal e a nota fiscal eletrônica.

3.1.2.3 Desoneração Tributária

Dada a vigência do Simples da Cultura, as atividades culturais cobertas por esta são menos tributadas do que empresas que não asseguradas pelo Simples da Cultura, tornando a alíquota máxima de tributos de uma micro empresa cultural até 8.21% (uma empresa convencional teria alíquota de 16,33%).

3.1.2.4 Acesso ao crédito bancário

O empreendedor cultural que tenha seu CNPJ ativo e regularizado, consegue captar recursos em instituições bancárias para capital de giro ou investimento.

Merece destaque o Programa Nacional de Microcrédito (CRESCER) realizado pela Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia, visando oferecer, a microempreendedores individuais e microempresários, financiamentos de até R\$15 mil por operação com juros de 8% ao ano, sem que sejam oferecidas garantias por parte do microempreendedor cultural.

3.1.3 MEI

O Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

O MEI apesar de integrar o Simples Nacional, é tributado de acordo com o regime SIMEI - Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos. Assim, o MEI paga, por meio do DAS, independentemente da receita bruta por ele auferida no mês (obedecendo o teto estabelecido), o valor fixo mensal de R\$ 37,20 (comércio ou indústria), R\$ 41,20 (prestação de serviços) ou R\$ 42,20 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo

Além de todos os benefícios descritos anteriormente para empresas legalizadas, o MEI ainda conta com:

- a) cobertura previdenciária (auxílio-doença, aposentadoria por idade, salário-maternidade após carência, pensão e auxílio reclusão)
- b) contratação de um funcionário com menor custo, possibilitando desenvolver melhor o seu negócio a crescer.
- c) isenção de taxas para o registro da empresa, já que todo o processo de formalização é gratuito.
- d) ausência de burocracia, com obrigação única por ano a declaração do faturamento.
- e) acesso a serviços bancários, inclusive crédito como já descrito anteriormente.
- f) redução da carga tributária

- g) emissão de Alvará pela Internet concedida de graça, o mesmo acontecendo para o registro na Junta Comercial.
- h) apoio Técnico no SEBRAE na Organização do Negócio, como será abordado posteriormente.

3.1.4 O SEBRAE aliado ao empreendedor cultural

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um dos principais parceiros do empreendedor cultural tanto no seu processo de formalização, como também como auxílio da capacitação deste empreendedor para o sucesso de seu empreendimento.

De acordo com o Termo de Referência da Atuação do SEBRAE na Economia Criativa, o objetivo desta é de: “Estabelecer os eixos estratégicos de atuação para o atendimento do Sistema Sebrae na economia criativa, contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento dos empreendimentos criativos.”.

Ainda de acordo com o Termo de Referência, o papel dos SEBRAE na economia criativa inclui atuar com ênfase na formação e fortalecimento de redes de empreendimentos criativos, articular parcerias locais e identificar novas oportunidades para atuação, orientar empreendedores com soluções para gestão de negócios, assim, gerando e disseminando o conhecimento entre os novos empreendedores.

3.1.5 Financiamento Coletivo

De acordo com o site Consumo Colaborativo (<http://goo.gl/tbBozz>), o financiamento coletivo, também conhecido como *crowdfunding*, é uma prática que consiste na obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo, através da adição colaborativa de múltiplas fontes de financiamento. Diferentemente de uma aceleradora, que expõe suas *startups* acolhidas para atrair investidores interessados, no financiamento coletivo a própria *startup* vai colocar a disposição do público geral o produto/serviço idealizado por ela. Outra diferença é que o

financiamento coletivo permite um alto número de apoiadores, tendo assim dezenas ou até milhares de financiadores que acreditaram no projeto apresentado e apostaram na idéia.

No financiamento coletivo trabalha-se com a idéia de recompensas, que é a principal maneira de atrair apoiadores para custeio de sua idéia. Dependendo de quanto o apoiador estiver disposto a pagar, existem diferentes recompensas que partem desde um simples agradecimento pelo apoio (contribuições de valores baixos), até participação na execução da idéia ou recebimento de produtos físicos em sua residência (contribuições mais onerosas).

Ao submeter projetos em sites de financiamento coletivo, é preciso muito planejamento. Você venderá aos apoiadores idéias que não serão concretizadas sem o apoio dos mesmos, ou seja, elas ainda não foram completamente executadas. Logo, é preciso um estudo detalhado que viabilize a execução de sua idéia e (se houver) a distribuição de recompensas para os apoiadores. Os sites que financiam projetos de forma coletiva, ficam com um percentual do total arrecadado que também deve ser levado em consideração no momento do planejamento financeiro.

No momento do cadastro em uma plataforma de financiamento coletivo, é necessário informar o prazo desejado em que seu projeto estará disponível para receber apoiadores, além da estimativa financeira calculada pelo empreendedor para executar a idéia. Feito isso, a maioria dos sites de *crowdfunding* trabalham com a definição de tudo ou nada, ou seja, caso você não atinja o valor previamente estimado para execução do projeto, o financiamento é cancelado e o dinheiro devolvido aos apoiadores. De acordo com o site de financiamento Catarse (<http://catarse.me/>), essa prática é saudável por três motivos básicos:

- a) É menos arriscado. Tanto para o Realizador do projeto (se há uma quantia mínima, é porque sem aquele dinheiro estipulado não vai ser possível viabilizar o projeto), quanto para os apoiadores (se o projeto não acontecer, este tem sua contribuição estornada).

- b) É uma ótima oportunidade para testar conceitos. Se o empreendedor não conseguir o apoio necessário, pode ser que o projeto ainda não esteja bom – afinal, não houve interesse suficiente do público.
- c) Serve de motivação extra. Os envolvidos no projeto, ao se aproximarem do final do prazo, passam a se esforçar ainda mais para divulgá-lo, caso o mesmo ainda não tenham atingido a meta financeira estipulada.

São muitos os exemplos de financiamento coletivos que já existem e fazem sucesso no Brasil, como o Kickante e o Catarse, que já colaboraram com milhares de empreendimentos que submeteram seus projetos e obtiveram apoiadores. Um bom site de *crowdfunding* tem a preocupação de selecionar boas idéias (e não aceitar todos os projetos submetidos) e ter o papel de servir como ligação entre os apoiadores e empreendedor. A plataforma que executa o financiamento também exerce o papel de zelar para que os apoiadores estejam satisfeitos com a idéia executada através do financiamento feito por eles, além de mediar caso haja problemas entre empreendedor-apoiador (por exemplo, se alguma recompensa não for entregue no prazo).

Deve-se notar que existem sites que por vezes são classificados como financiamento coletivo, mas que na verdade derivam da definição existente e atuam em outra vertente que não a do financiamento de idéias. No Brasil é o caso da empresa Vakinha, que usa o financiamento coletivo para arrecadar doações para ações cadastradas no portal por pessoas físicas. Neste caso, não há o raciocínio de apoio à execução de idéias aliado a recebimento de recompensas, e sim uma doação livremente feita por colaboradores que não necessariamente será prestado contas.

3.2 Ações Propulsoras da Economia Criativa em Pernambuco

Entre tantas opções existentes que podem auxiliar no desenvolvimento de um empreendimento criativo, ainda é comum conhecer empreendedores que desconhecem ou conhecem superficialmente as iniciativas disponíveis para sua *startup*. Alguns questionamentos destes empreendedores podem ser resumidos em algumas perguntas:

- Qual o local apropriado para que eu possa empreender?
- Devo buscar uma incubadora ou aceleradora?
- Será que posso submeter minha idéia a um financiamento coletivo?

Para responder estas e outras perguntas, esta sessão foi compilada com as principais iniciativas propulsoras no estado de Pernambuco disponíveis ao empreendedor cultural a partir de informações advindas do programa Células Empreendedoras (TACHA e CRUZ NETO, 2014; CRUZ NETO e FOWLER, 2015).

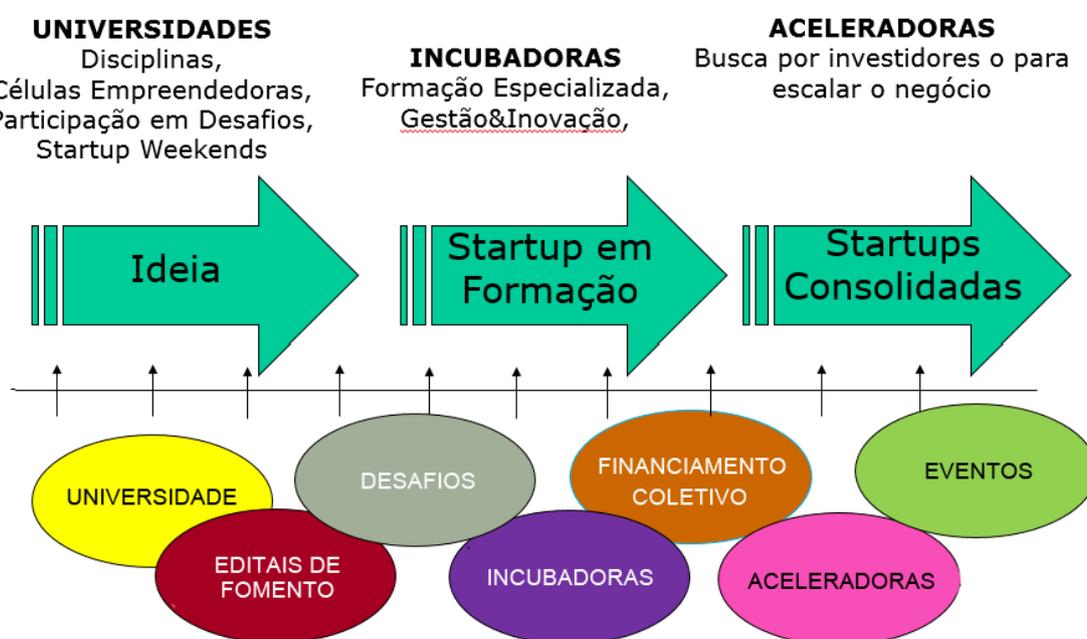


Figura 2. Oportunidades para o empreendedor cultural (CRUZ NETO, 2015)

3.2.1 Educação empreendedora no meio universitário

A criação de ações, por parte de instituições de ensino superior, pode influenciar na quantidade de *startups* em ambientes universitários e também no modo com o qual os empreendedores enfrentam a estrutura organizacional imposta pelo competitivo mercado atual (BAILETTI, 2011).

O aparecimento de empresas nascentes em ambientes universitários é de grande importância para todas as partes envolvidas: a universidade de onde as empresas surgem, os integrantes do projeto que será levado adiante em direção ao mercado, e a sociedade na qual este processo ocorre (O'SHEA, 2007).

A tabela 1 apresenta os benefícios provenientes sob as perspectivas dos envolvidos, segundo Bailetti (2011) e Bekkers e Freitas (2009).

Ponto de Vista	Benefícios provenientes das startups
Universidade	-Percepção da universidade na sociedade; -Cumprimento das três missões universitárias (ensino, pesquisa e extensão); -Estudantes empreendedores tendem a possuir melhor desempenho nas disciplinas.
Empreendedores	-Reputação da universidade como respaldo; -Vantagem competitiva por possuir tecnologia de ponta ainda não explorada.
Sociedade	-Desenvolvimento da economia; -Diversificação das atividades econômicas; -Prevenção de evasão cerebral.

Tabela 1: Retirado de BAILETTI (2011) e BEKKERS e FREITAS (2009).

Segundo BAILETTI (2011) e BEKKERS e FREITAS (2009), a quantidade e a qualidade de empresas originadas em um ambiente acadêmico influenciam em como a instituição de ensino é percebida na sociedade onde ela está inserida; pois este fator passa a impressão de que a universidade é relevante, atualizada e competitiva. Também não pode ser esquecido que a participação da universidade no

processo de nascimento de uma empresa originária de ambiente acadêmico auxilia o cumprimento das missões da Universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Os empreendedores universitários também se beneficiam da origem acadêmica da empreitada. Eles podem se utilizar da reputação pré-estabelecida pela universidade junto a investidores, parceiros, mídia, além de poderem usufruir do networking dos professores e pesquisadores previamente inseridos na área de pesquisa. As instalações físicas da instituição também podem ser utilizadas. Além disso, a vantagem competitiva proveniente do fato de estar lidando com propriedade intelectual ainda não explorada também constitui um aspecto positivo deste tipo de empreitada (BAILETTI, 2011).

A inserção de novas empresas contribui diretamente com a sociedade; pois a transferência de tecnologia criada no meio universitário para o mercado é importante para o desenvolvimento regional, gerando empregos, diversificando a economia e atraindo investidores. Com a criação de empresas que lidam com tecnologia de ponta, existe a oferta de emprego para pessoal altamente qualificado, principalmente àqueles que possuem pós-doutorado e também para estudantes que passam a não encontrar mais a necessidade de emigração por acharem um emprego que satisfaçam as suas necessidades (SIEGEL, 2007).

Segundo (SHANE, 2004), existe uma probabilidade 108 vezes maior de sobrevivência de startups universitárias em relação às demais. Em uma pesquisa feita com 3.376 startups universitárias fundadas entre 1980 e 2000, foi constatado que 68% delas ainda encontravam-se em funcionamento no ano de 2001 (O'SHEA, 2007). Baseado nos fatos apresentados pelos autores fica evidente que a Universidade deve exercer o seu papel no fomento à inovação e na transferência de tecnologia para a sociedade.

3.2.1.1 Células Empreendedoras

Um exemplo de incentivo à educação empreendedora e que já é realidade em Pernambuco, é o projeto Células Empreendedoras, liderado pelo Professor Genésio Cruz.

O Células Empreendedoras é uma rede colaborativa multi-disciplinar e multi-institucional de apoio ao empreendedorismo, que forma grupos de alunos aliados a seus professores, no intuito de se dividirem em determinados temas, projetos ou inovações com o objetivo de empreender seus sonhos de vida profissional de forma colaborativa dentro do ambiente universitário. O Células Empreendedoras tem a missão de cultivar a inovação, o empreendedorismo, a criatividade e a educação libertadora dentro de uma realidade universitária que, muitas vezes, supervaloriza a pesquisa e subestima a força empreendedora (TACHA e CRUZ NETO, 2014).

O projeto do Células gera ambientes propícios para o aparecimento de empresas e startups no meio acadêmico, pois alunos e e professores se reúnem para discutirem idéias (*brainstorming*) e aperfeiçoa-las dentro de grupos com temas determinados na criação de projetos e empresas. A partir daí estes projetos podem ser operacionalizados com o apoio de parceiros como empresas juniores, o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequenas e Média Empresas – SEBRAE e/ou incubadoras.

É importante ressaltar que a atuação do grupo das Células Empreendedoras pode realizar tarefas de forma multi-institucional e multi-disciplinar. Os projetos e encontros das células são compartilhados por integrantes de várias instituições, e não apenas com os professores da faculdade no qual a Célula Empreendedora está situada (SILVA LEAL, 2013). A figura 3 ilustra este funcionamento.

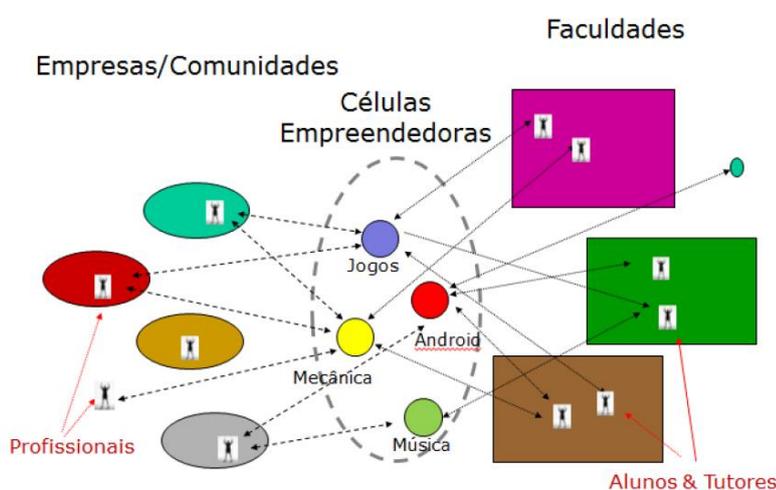


Figura 3. Integração Universidade-Empresa-Comunidades

Recentemente o Células Empreendedoras ganhou os prêmios de Educação Empreendedora Brasil 2012 da Endeavor/Sebrae, e o Prêmio Santander Universidades Empreendedorismo 2012 (projeto da célula playfull). Na Universidade de Pernambuco, por exemplo, o projeto conta inclusive com o apoio da Endeavor para fornecimento de plataformas de cursos on-line de empreendedorismo para os alunos (www.upe.br/educacaoempreendedora). A Endeavor é organização de fomento ao empreendedorismo que “bota pra fazer” e, com excelência na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento do conhecimento prático e exemplos de sua rede, fortalece a cultura empreendedora do Brasil.

3.2.2 Sebrae Pernambuco

No dia 13 de maio de 2014 foi realizada uma entrevista com Leonardo Salazar, consultor do SEBRAE Pernambuco na área de cultura, onde foi explicado de maneira mais prática como era feito o encaminhamento dos empreendedores culturais dentro do SEBRAE-PE.

De acordo com Leonardo, o atendimento é prestado através de duas frentes: consultoria e treinamentos. A consultoria realizada visa compreender as necessidades do empreendedor e desfazer as dúvidas mais recorrentes relacionadas a formalização, registro da marca e marketing na área de atuação. Há uma procura alta de empresas que estão há anos na informalidade e que desejam se formalizar, sendo o MEI normalmente a opção mais aderida.

O curso a ser ofertado é chamado de “Empreendedor Cultural” e visa desenvolver comportamentos empreendedores entre os artistas e produtores culturais. Este curso possui 20 horas de duração e é dividido em cinco módulos de quatro horas, tratando-se de uma iniciativa pioneira e exclusiva do SEBRAE-PE. De acordo com Leonardo Salazar, este curso ofertado é de suma importância pois visa diminuir a alta dependência existente hoje entre empreendedores e incentivos governamentais, onde por vezes empresas ficam ociosas em suas atividades apenas no aguardo de novos editais. A ideia do curso “Empreendedor Cultural” é

incentivar ao empreendedor produzir suas próprias oportunidades dentro do mercado.

Não há um perfil de empreendedor pré definido para receber auxílio do SEBRAE-PE, são atendidos na unidades profissionais liberais – fotógrafos, músicos, artistas – até *startups* com equipes formadas mas que necessitam de algum tipo de orientação ou formalização.

Ainda de acordo com Leonardo, há um encaminhamento do empreendedor cultural a depender de sua área de atuação para iniciativas que podem ajudar no desenvolvimento de seu empreendimento cultural, como o Delta Zero e Porto Mídia que serão discutidas a seguir. Maiores informações sobre o SEBRAE-PE estão disponíveis no site www.sebrae.com.br/pernambuco .

3.2.3 Institutos de Fomento

Os institutos de formento tem como objetivo facilitar a trajetória e crescimento de startups, através de medidas que possam facilitar seu desenvolvimento, como: discussão de idéias, assistência jurídica, incubação, oferta de cursos de especialização, auxilio na busca de investidores e etc.

Um conceito que é muito confundido dentro da categoria Institutos de Fomento é a definição de incubadora e aceleradora. Primeiramente, deve-se compreender que empresas com estágios e objetivos diferentes precisam de diferentes formas de apoio.

De acordo com Yuri Gitahy, especialista em startups, incubadoras buscam apoiar pequenas empresas de acordo com alguma diretiva governamental ou regional. Por exemplo, incentivar projetos de biotecnologia devido à proximidade de algum centro de pesquisa nessa área, ou fomentar a indústria de telecomunicações em uma região que precisa de expansão nesse setor. Aceleradoras, por sua vez, são focadas não em uma necessidade prévia, mas sim em empresas que tenham o potencial para crescerem muito rápido. Justamente por isso, aceleradoras buscam startups escaláveis (e não somente uma pequena empresa promissora).

É preciso notar que aceleradoras são lideradas por investidores experientes, enquanto incubadoras têm gestores com experiência em mediar o poder público, empresas e as universidades. Isso torna-se devido às aceleradoras usarem capital privado para seu próprio financiamento, e incubadoras aproveitarem a disponibilidade de verbas públicas em editais tanto para si próprias como também para os incubados.

A seguir será analisado alguns institutos de fomento em Pernambuco.

3.2.3.1 Delta Zero

Ainda de acordo com Leonardo Salazar, gestor financeiro do Delta Zero e anteriormente citado no SEBRAE PE, o Instituto Delta Zero Para o Desenvolvimento da Economia Criativa é uma associação de empresas e instituições das diversas cadeias produtivas criativas, baseada na ampla conceituação dada pelo Plano Nacional de Economia Criativa do Ministério da Cultura e que teve sua assembleia de fundação no dia 24 de janeiro de 2012, no Centro Cultural dos Correios, no bairro do Recife Antigo.

De acordo com o site oficial (www.deltazero.org.br), o Delta Zero tem entre seus principais objetivos proporcionar encontros entre seus associados estimulando a geração de negócios, o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos inovadores, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável de Pernambuco, reafirmando o Estado como um dos principais polos criativos do Brasil.

Uma vez associado, o empreendedor poderá integrar ou iniciar nova formação de núcleos que promovem o desenvolvimento das atividades de um determinado grupo que possua objetivo comuns, como editoras ou empresas atuantes na área Audiovisual

3.2.3.2 Porto Mídia

De acordo com Carla Costa, Gerente de Articulação Empresarial, o Porto Mídia é uma ação do Porto Digital que tem como objetivo contribuir para a

estruturação de um polo de Economia Criativa no Recife. Oferece infraestrutura e programas de qualificação a empreendimentos criativos com o objetivo de contribuir para melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por estas.

De acordo com o site oficial do Porto Mídia (<http://portomidia.org>) as ações da instituição são direcionadas para seis áreas da economia criativa: multimídia, games, cinema, design, música e fotografia. A atuação do Porto Mídia pode ser dividido em quatro eixos:

a) Empreendedorismo

Como a incubadora se localiza dentro do Porto Digital, ainda oferece contato direto com o cluster de TI já existente, gerando possibilidades reais de concretização de negócios, além de treinamento e assessorias para os incubados.

b) Educação

O Porto Mídia oferece cursos de qualificação em todas as suas áreas de atuação. Para colaborar efetivamente para o fortalecimento do mercado, toda demanda é estudada e atendida através da oferta de temas que não são abordados comumente a fim de impactar positivamente na qualidade do serviço e/ou produto gerado no mercado local.

c) Experimentação

O Porto Mídia oferece ainda ao mercado local salas para a pós produção com tecnologias de ponta que por vezes tornam-se custosas para que uma empresa individualmente consiga suportar o investimento. O objetivo destas salas então, é dar a possibilidade de fazer todo o processo de pós produção audiovisual, além de prestar apoio a outras áreas ao trazer equipamentos high end.

d) Exibição

O Porto Mídia possui uma galeria de artes digitais equipada com recursos de última geração em interatividade e exposição, facilitando a criação de um ambiente

imersivo que possibilita ao público vivenciar e testar um produto inovador que é exposto de forma mais completa.

3.2.3.3 CESAR Labs

De acordo com o site oficial da instituição (www.cesarlabs.com), o CESAR.LABS é a aceleradora da empresa C.E.S.A.R, centro privado de inovação que atua em engenharia avançada. O objetivo do CESAR.LABS é estimular a criação de novos empreendimentos do estágio inicial, ainda na fase da idéia, até o produto ou primeiro cliente, bem como desenvolver startups em estágio mais avançado que necessitem evoluir outros aspectos do seu modelo de negócios.

A aceleradora prioriza alguns segmentos de mercado: o próprio TIC, varejo, agricultura, saúde, educação, editorial, eletro-eletrônico, automotivo, robótica e biologia sintética.

Entre os benefícios oferecidos estão: espaço de trabalho, time de mentores e facilitadores dando suporte, até 30 mil reais em capital semente, infraestrutura localizada no porto Digital, assessorias, consultorias em gestão empresarial, Notebooks, tablets e laboratório de Sistemas Ebarcados.

Em contrapartida a participação do C.E.S.A.R no empreendimento varia de acordo com o estágio do seu negócio, podendo ser de 10% a 45%.

- a) Idéia - 35% a 45%
- b) Protótipo - 25% a 35%
- c) Mínimo produto viável - 15% a 25%
- d) Produto lançado e com receita - 10% a 15%

3.2.4 Editais de Fomento

Em Pernambuco o principal edital de fomento disponível é o Funcultura que será descrito a seguir e cujas informações descritas abaixo podem ser acessadas em seu site eletrônico <http://www.cultura.pe.gov.br/funcultura> .

3.2.4.1 Funcultura

O Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura (Funcultura PE) foi instituído por meio da Lei 12.310 em 2002. O fundo público recebe recursos oriundos da arrecadação de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) pelo Governo do Estado e destina-os ao financiamento direto de projetos artísticos e culturais por meio de seleção pública. Este modelo está permitindo a democratização do acesso a cultura, através do fomento a produção artística e da difusão de bens culturais.

O Funcultura PE é o principal mecanismo de fomento e difusão da produção cultural no Estado, e está inserido no Sistema de Incentivo à Cultura (SIC-PE). Implantado pelo Governo de Pernambuco, a partir do diálogo com a sociedade civil, o Funcultura permitiu um grande avanço na política cultural pernambucana, tornando-a mais democrática e plural.

As áreas cobertas pelos editais lançados são: Artesanato, Artes integradas, Artes plásticas, gráficas e congêneres, Audiovisual, Circo, Cultura Popular e Tradicional, Dança, Fotografia, Gastronomia, Literatura, Música, Ópera, Patrimônio e Teatro.

3.3 Considerações Finais

O objetivo deste capítulo foi cobrir as noções iniciais de empreendedorismo de acordo com o Código Civil Brasileiro, assim como mostrar o quão necessário e vantajoso pode ser a formalização de empresas em um país onde ainda há um alto número de empresas informais atuando. Graças a incentivos governamentais como

o MEI, essa realidade vem sendo remodelada e cada dia mais empreendedores planejam mais o futuro de seus empreendimentos

Também foram abordadas ações que são de extrema importância no crescimento de empresas e *startups*, com ênfase no estado de Pernambuco. Estas ações além de fomentarem o pensamento empreendedor, também oferecem incentivos para que estas empresas culturais possam se desenvolver mais rapidamente, gerando mais empregos e contribuindo para a economia do país.

4 Metodologias de Desenvolvimento para Empreendimentos Criativos

Abrir um novo empreendimento sempre traz certo grau de risco. O caminho natural de muitas novas empresas, é escrever um plano de negócios, lançá-lo a investidores, montar uma equipe, introduzir o produto ao mercado e iniciar as vendas no maior ritmo possível. Não é surpreendente quando em algum momento nessa sequência de eventos, o negócio sofre um revés fatal, já que as probabilidades nem sempre estão a favor do empreendedor. Uma pesquisa realizada *na Shikhar Ghosh da Harvard Business School* em 2010 mostra que 75% das novos startups que são lançadas no mercado falham, o que comprova que nem sempre o passo a passo descrito do plano de negócios tradicional consegue ser eficaz.

Este capítulo irá abordar a definição base de startup e metodologias de negócio que irão simplificar e aumentar a chance destas e de pequenos empreendimentos, através do estudo dos modelos *Canvas* e *Lean Startup*. A literatura base utilizada serão os livros *The Startup Owner's Manual* (Blank & Dorf) e *Lean Startup* (Eric Ries), sendo estas referenciais atuais na criação de um negócio de sucesso.

O resultado esperado no aprendizado destas metodologias, é que o empreendedor não fique preso a um plano de negócio longo e tradicional, que por vezes torna-se fruto da imaginação e desejo do mesmo numa visão a longo prazo de seu empreendimento.

4.1 A falácia do Plano de Negócios para micro empreendimentos

Uma das primeiras ações tomadas por um empreendedor em seu empreendimento é a criação de um plano de negócios, um documento estático que descreve o tamanho da oportunidade, o problema a ser resolvido, e a solução que o novo empreendimento irá proporcionar. Normalmente inclui uma previsão de cinco anos para a renda, lucros e fluxo de caixa. Um plano de negócios é essencialmente um exercício de pesquisa escrito sozinho pelo empreendedor quando o produto ainda não existe. A suposição é que é possível descobrir a maioria das incógnitas da empresa com antecedência, antes do dinheiro ser levantado e a ideia executada. (BLANK; DORF, 2012).

Uma vez que o empreendedor apresenta seu plano de negócios a investidores e arrecada verba, logo inicia-se o desenvolvimento do produto. Só após o lançamento do produto é que haverá feedback substancial de clientes, o que por muitas vezes pode ser frustrante por mostrar que os mesmos não precisavam ou desejavam características do produto.

De acordo com Blank (2012), planos de negócios raramente sobrevivem ao primeiro contato com os clientes, sendo praticamente impossível prever o futuro financeiro dos primeiros cinco anos de um novo pequeno empreendimento, de forma que estas previsões são geralmente ficção e fruto da imaginação e expectativas do empreendedor. *Startups* não são versões menores de grandes empresas, elas não se desenvolvem seguindo fielmente planos grandes e complexos. Aquelas que sucedem, se adaptam e interagem com o cliente frequentemente, sempre melhorando suas ideias iniciais.

Uma das diferenças fundamentais é que, enquanto as empresas existentes executam um modelo de negócios, startups procuram por um. Esta distinção é o cerne da abordagem sobre *Lean Startup* que será abordado neste capítulo.

4.2 Customer Development

O conceito de *Customer Development* foi criado por Steve Blank em oposição ao modelo de administração convencional. É um processo iterativo que parte da premissa que "os fatos estão fora do prédio (local de trabalho)" e que o empreendedor deve buscar o quanto antes validar suas hipóteses fundamentais do mercado (BLANK e DORF, 2012).

Entende-se que é de extrema importância descobrir quem serão os primeiros clientes e em que mercados estes estão inseridos, fazendo do *customer development* um processo paralelo e de igual importância ao *product development*.

O modelo é composto de quatro fases que devem ser aplicadas de acordo com o tipo de negócio da startup. O modelo está detalhado na figura 4 abaixo:

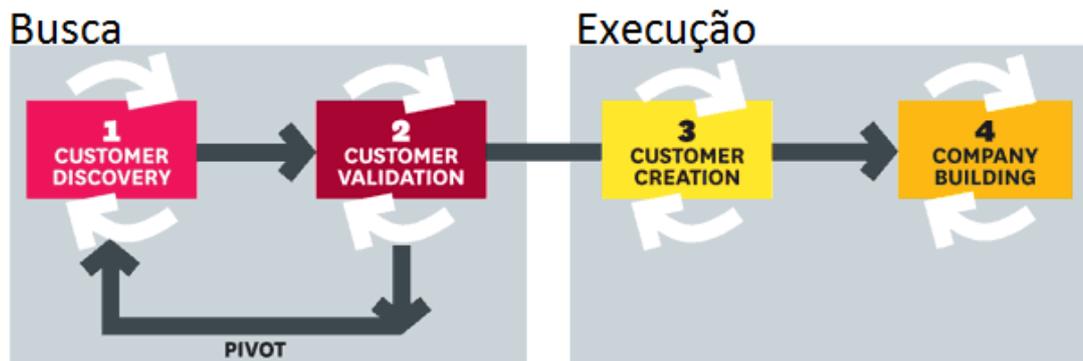


Figura 4. Modelo Customer Development

Os dois primeiros passos definem o bloco de procura por um modelo de negócio repetível e escalável onde o foco é a aprendizagem, enquanto que os últimos dois passos constituem o bloco de execução do modelo de negócio que foi desenvolvido e testado nos primeiros passos.

A descrição de cada um dos passos foi resumida abaixo:

Customer Discovery (Descoberta do Cliente): aqui são testadas as hipóteses sobre o mercado através da criação de um produto mínimo viável para que a

solução possa ser testada pelos clientes. Busca responder a questão: os clientes querem o seu produto?

Customer Validation (Validação do Cliente): Valida o processo de vendas e distribuição do produto, desenvolvendo-se um modelo de negócio replicável e escalável. Se não há interesse de clientes pelo serviço/produto ofertado, a empresa pode pivotar e voltar ao passo anterior, visando mudar uma ou mais hipóteses.

Customer Creation (Criação do Cliente): o produto está refinado o bastante para vender, já que hipóteses já foram comprovadas. O foco é buscar uma maior demanda para a parte de vendas através da definição de que tipos de mercados o empreendimento irá participar. Estes mercados devem ser bem definidos e em cada um deles, estratégias de competição, análises de concorrência e análise de riscos devem ser definidas.

Company Building (Construção da Empresa): Esta etapa é o marco do fim da transição entre uma organização focada no aprendizado para uma focada na execução. Nesta fase, a organização depara-se com os desafios de crescer e atingir o grande público. As estratégias de gerenciamento da empresa devem evoluir enquanto a empresa cresce.

A maneira recomendada por Steve Blank para que houvesse o levantamento de hipóteses para o *Customer Development* é o modelo Canvas, elaborado por Alex Osterwalder & Yves Pigneur descrito na próxima sessão.

4.3 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (Painel de Modelo de Negócios) é uma maneira eficiente de esquematizar suas hipóteses sobre o empreendimento em questão numa visão única dividida em nove blocos, onde cada um deles possuem hipóteses que precisam ser testadas. O modelo *Canvas* permite que haja uma visualização ampla, objetiva e simplificada dos desafios postos ao empreendedor.

Esta ferramenta de gerenciamento estratégico permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, sendo inicialmente proposto por Alex Osterwalder & Yves Pigneur no livro *Business Model Generation*.

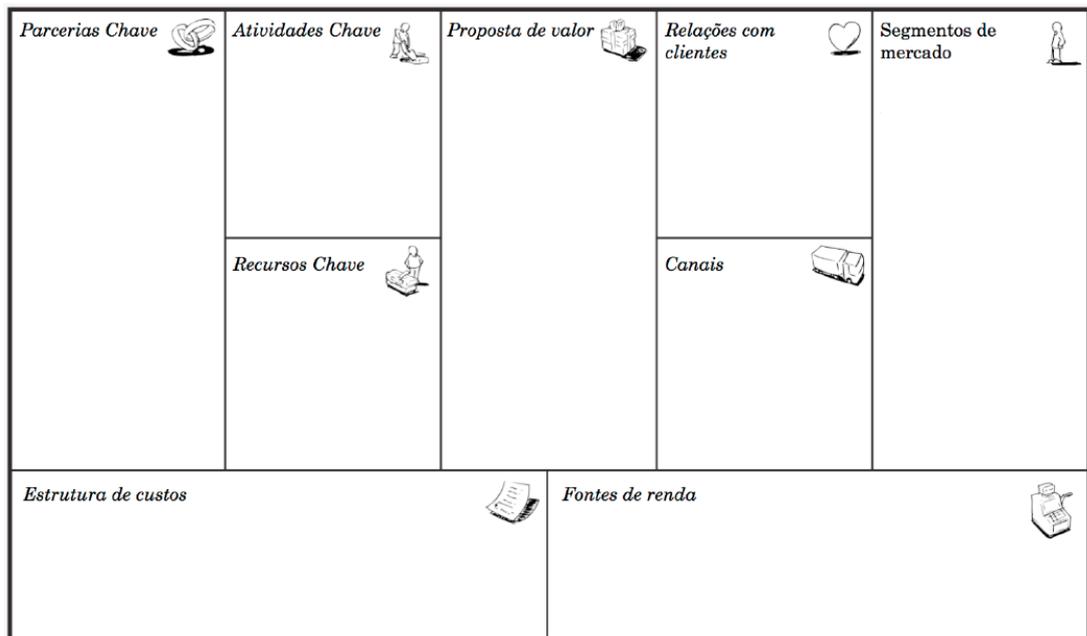


Figura 5. Business Model Canvas

Sugere-se preencher o Canvas da direita para a esquerda, pois assim é possível conhecer primeiro os anseios e desejos dos envolvidos para, em seguida, começar a defini-los de forma mais concreta.

A seguir é mostrada e descrita a sequência de preenchimento do Canvas.

1. Segmentos de Clientes: neste segmento são descritos os potenciais clientes que irão gerar valor para os objetivos pretendidos. Exemplos de segmentos de clientes são: homens, idosos, classe C, músicos, etc.

2. Proposta de Valor: Os segmentos de clientes e as propostas de valor são os principais elementos sobre quais todo o restante do Canvas se apoiará. Trata-se uma visão geral dos produtos e serviços que juntos, representam valor para um

segmento de clientes específico. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma certa empresa e não de outra. Exemplo de propostas de valor podem ser design, conveniência, marca/status, personalização, apoio a decisão, redução de custos, etc.

3. Canais: São definidos e sugeridos os canais de distribuição, como por exemplo: entrega em domicílio, redes sociais, newsletters, atendimento presencial, loja online, etc.

4. Relacionamentos com os clientes: tem o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio. São exemplos de relacionamentos com clientes um canal de perguntas e respostas, formulários de e-mail, SAC, atendimento pós-venda, contato em redes sociais, etc.

5. Receita: Identificar as linhas de receita, que registram como a solução em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. Alguns exemplos: venda de assinaturas mensais, venda direta, retorno em publicidade paga e aluguel.

6. Recursos-Chave: são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio. Podem ser equipes, máquinas, intelecto, etc.

7. Atividades-Chave: são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos. Podem ser atividades-chave a construção da loja física, resolução de problemas de rede/plataforma, etc.

8. Parceiros-Chave: são todos aqueles que podem contribuir tanto com as Atividades-Chave quanto com os Recursos-Chave. Algumas parcerias como as de fornecedores de tecnologia, podem disponibilizar máquinas para atender a algum Recurso-Chave. Outras parcerias podem contribuir com pessoas ou realizando diretamente alguma das Atividades-Chave, como monitorar redes sociais.

9. Custos: Representação dos custos necessários para se manter e construir toda a solução proposta. Por exemplo, pagamento de funcionários, manutenção das máquinas, etc.

4.4 Lean Startup

O *Lean Startup* (Startup Enxuta) foi concebido em 2011 por Eric Ries, baseado em suas experiências anteriores de trabalho em vários startups. O conceito é baseado no *Customer Development*, descrito no tópico 4.1, que aproxima o desenvolvimento do produto e o desenvolvimento do cliente. O conceito de *Lean Startup* é o *Customer Development* acrescido do conceito *Lean*, criado pela Toyota para deixar o processo de produção mais enxuto, consequentemente evitando desperdícios de qualquer tipo de recurso.

A principal premissa da *Lean Startup* é de que quanto maior a velocidade da verificação das hipóteses, menor o custo de cada grande iteração – onde a Startup valida ou descarta hipóteses importantes sobre o seu produto ou mercado. Lean startup usa uma metodologia de abordagem ao cliente de forma mais imediata para testar suas hipóteses. Eles pedem a potenciais usuários, compradores e parceiros por feedback sobre todos os elementos do modelo de negócio, como características, preços e canais de distribuição. A ênfase está na agilidade deste feedback que irá possibilitar a rápida construção do produto mínimo viável, que por sequência trata um novo feedback do cliente onde, utilizando o mesmo como entrada, haverá revisão de suas hipóteses e um novo ciclo é executado. Não raros são os casos onde essas iterações resultam em mudanças significativas na ideia original dos fundadores, o que assim como no *Customer Development* pode resultar em uma reavaliação das hipóteses conhecida como pivô.

4.4.1 Mínimo Produto Viável (MVP)

Ries (2011) define o Mínimo Produto Viável (MVP) como "o mínimo conjunto de funcionalidades que permite uma ação e aprendizado sobre os clientes ou usuários, seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio".

De acordo com Blank (2005), MVP é uma tática para reduzir o desperdício de horas em construção e engenharia, e para entregar a visão do produto para os primeiros clientes visionários o mais breve possível. Dessa forma já é possível obter feedbacks fundamentais para evolução do produto.

De acordo com Ries não existe uma "receita" para construção de um MVP, pois varia muito dos aspectos de cada negócio. O MVP não necessariamente precisa de ser um software desenvolvido ou ter tecnologia envolvida, podendo ser um vídeo ou mesmo um formulário de papel. A ideia é simplificar e não perder o foco do objetivo do MVP, que é construir o suficiente para obter um feedback significativo de clientes.

4.4.2 Os Princípios do Lean Startup

Ries (2011), descreve o que chama de "os cinco princípios da startup enxuta", sendo estes resumidos abaixo:

- a) Empreendedores estão por toda a parte: O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa estando ela numa startup ou em um pequeno empreendimento. Isso significa que a abordagem *Lean Startup* pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte.
- b) Empreender é administrar: É necessário que cada empresa tenha conhecimento de seu contexto para que a gestão de seu negócio possa ser feita da forma correta. No caso de startups é necessário levar em consideração o cenário de extrema incerteza.

- c) Aprendizado validado: Startups não existem apenas visando lucro ou fabricação de produtos/fornecimento de serviços, e sim para aprender a desenvolver um negócio sustentável.
- d) Construir-medir-aprender: esta é a atividade fundamental na utilização do *Lean Startup*: construir através da transformação ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de feedback. Este está no centro do modelo de startup enxuta e é preciso concentrar energias na minimização do tempo total gasto no mesmo.
- e) Contabilidade para a inovação: a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por ela.

4.4.3 Lean Startup & Desenvolvimento ágil

É importante ressaltar que *Lean Startup* se beneficia da prática de desenvolvimento ágil, técnica com origem no desenvolvimento de software. Ao contrário de processos de desenvolvimento que pressupõem saber todas as hipóteses sobre o que o cliente deseja e levam meses para desenvolverem seus ciclos (por exemplo o modelo cascata), O desenvolvimento ágil elimina perda de tempo e de recursos através do desenvolvimento do produto de forma iterativa e incremental. É também através deste processo que será possível a construção do mínimo produto viável para que testes sejam realizados com consumidores a fim de refinar as hipóteses estudadas.

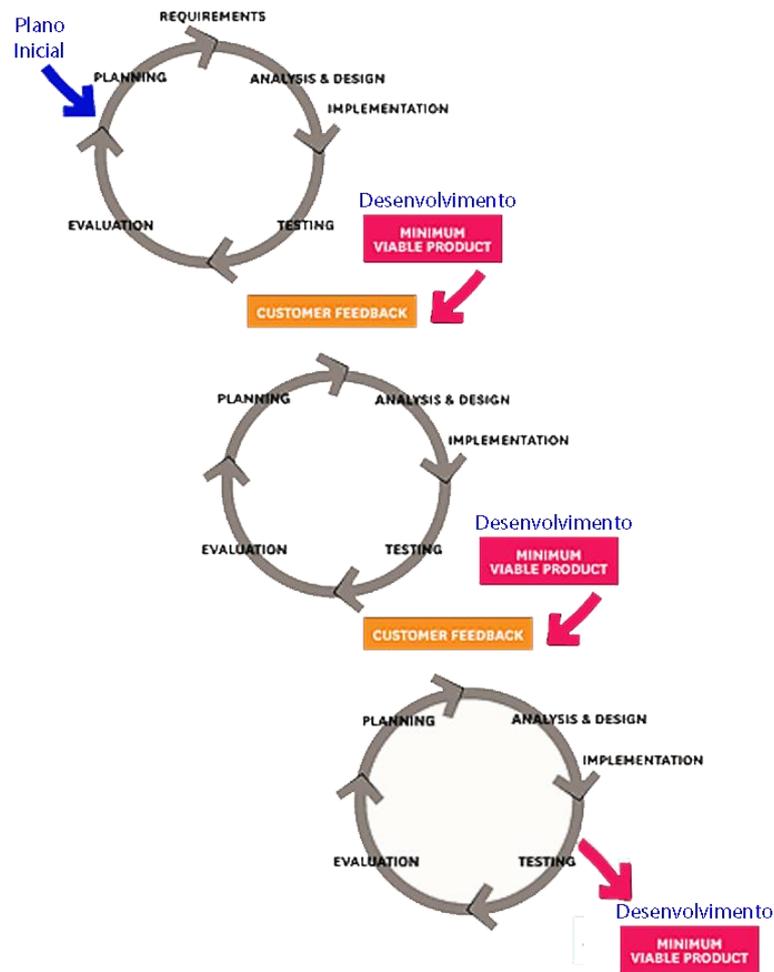


Figura 6. Ciclos de desenvolvimento do MVP que pode se beneficiar do desenvolvimento ágil.

O método enxuto se baseia em diversos conceitos das metodologias ágeis. Estas trabalham em ciclos curtos de desenvolvimento, geralmente de poucas semanas, de forma que o produto é constantemente apresentado para o cliente à medida que é construído.

Extreme Programming (XP): Baseia-se em cinco valores: comunicação, feedback, simplicidade, coragem e respeito. A partir desses valores são elaborados 14 princípios e, a partir destes, 24 práticas concretas que podem ser aplicadas pelo time em seu dia a dia.

Scrum: O desenvolvimento é dividido em iterações curtas, conhecidas como *Sprints*, tipicamente de duas semanas. As características do sistema a ser desenvolvido são trabalhadas e priorizadas numa lista conhecida como *Product Backlog* ao início de cada *sprint*.

4.5 Considerações Finais

Este capítulo apresentou ferramentas e práticas que podem agilizar o crescimento e aumentar as chances de sucesso do empreendedor, estando este em um empreendimento individual, startup ou em empresas de maior porte. Técnicas que levantam e validam hipóteses sobre clientes e produtos são essenciais para que haja aprimoramento do serviço/produto oferecido de forma que o sucesso do negócio tenda a se concretizar.

5 Estudo de caso: Mistura Pop

Em meio a tantas possibilidades e escolhas que podem ser tomadas na construção de uma empresa – quanto a natureza jurídica que a mesma terá até qual tipo de planejamento escolhido para se arquitetar o empreendimento – torna-se necessário medir a percepção do empreendedor cultural sobre as oportunidades e técnicas disponíveis atualmente.

Este capítulo destina-se a realizar um estudo aprofundado de caso da empresa “Mistura Pop”, dividindo a construção da mesma em três ciclos de execução inspirados no ciclo do *Lean Startup* (contruir-medir-aprender), usando-a porém, nos dois primeiros ciclos, de forma muito intuitiva e sem a aplicação efetiva do *Lean Startup*. A intenção é que seja descrito a trajetória desde sua concepção inicial até a definição da empresa operante hoje, que foi produto da adoção de práticas descritas nos capítulos anteriores desta monografia.

A empresa Mistura Pop é uma loja de camisas online que atua vendendo para todo o Brasil desde 2012. Com enfoque no público jovem, a loja online foi construída atualmente, para dar suporte à personalização do produto pelo cliente, tanto na escolha de itens como cor, tamanho e tipo de camisa, como também no envio de artes próprias para a confecção, o site pode ser acessado em www.misturapop.com.br.

5.1 Concepção Inicial de empreendimento

Após uma vivência de alguns meses trabalhando em 2011 nos parques do Walt Disney World em Orlando/EUA, Daniel Peixoto, redator desta tese, percebeu através do convívio com diferentes americanos algo muito peculiar entre eles: a necessidade de expressar humor, gostos ou ideologias através de estampas em camisas. Tal percepção sobre o hábito observado, trouxe a necessidade de um

estudo sobre a diversidade de lojas existentes nos Estados Unidos (que ofertassem camisas do estilo descrito) contraposta a existência de lojas deste mesmo estilo no Brasil.

No retorno ao país de origem, foi realizada uma pesquisa de mercado na tentativa de encontrar quais eram as lojas disponíveis online para o público brasileiro que quisesse expressar seu estilo através de estampas personalizadas em camisas. Como resultado desta pesquisa, percebeu-se a grande lacuna que existia no mercado nacional de empresas que oferecessem produtos de qualidade por preços baixos. Baseado nesta concepção, surgia a ideia embrionária que viria a ser a loja virtual Mistura Pop.

Durante a pesquisa de mercado, percebeu-se que das poucas opções oferecidas ao público, existia um foco em produtos de humor e rock - com lojas tipo “Chico Rei” e “Camisetas da Hora” – porém havia poucas opções em produtos inspirados na cultura pop e gay. Com isso, foi definido o público alvo inicial do empreendimento.

5.2 Capital inicial e recursos disponíveis

Com a concepção inicial de negócio adquirida, tornou-se necessário definir como seria a estruturação do mesmo, desde a produção do produto, formas de pagamento e canais de venda escolhidos. O único capital disponível era de R\$400 reais e nenhum recurso físico encontrava-se disponível ou passível de aquisição, visto que máquinas de impressões em camisas possuíam um custo relativamente alto, inviabilizando qualquer possibilidade de compra dos equipamentos.

5.3 Ciclo do *Lean Startup* adotado

É interessante observar que nos próximos três ciclos/etapas que serão descritos a seguir, apenas o terceiro aplicou realmente a metodologia *Lean Startup*. O que ocorreu nos primeiros dois ciclos no entanto, foi fruto de intuição do autor que,

ao serem descritos, foram percebidos como parte do ciclo construir-medir-aprender como visto na figura 7 abaixo.

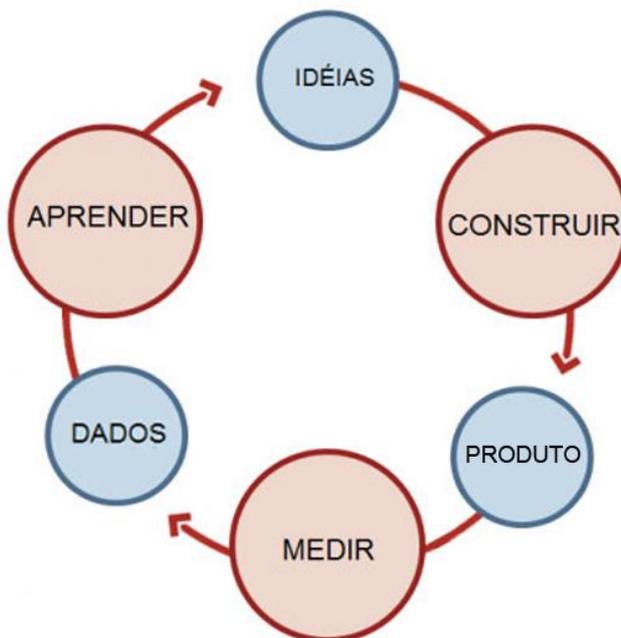


Figura 7. Ciclos construir-medir-aprender do *Lean Startup*

5.4 Executando o 1º ciclo do negócio

5.4.1 Objetivos do 1º ciclo

O primeiro ciclo de implementação do negócio, teve dois objetivos distintos:

- a) Testar as variáveis do negócio através da formulação de perguntas chaves: É possível divulgar a baixo custo o produto até o público-alvo pretendido? Uma vez divulgado o produto, este desperta interesse do público alvo para compra? É possível formatar um canal de venda de baixo investimento? O processo de venda consegue ser iniciado e concretizado com sucesso?
- b) Aquisição de mais capital para uma segunda execução de negócio posterior.

5.4.2 Construindo a base mínima do negócio.

Dado o cenário de pouquíssimos recursos, o dinheiro disponível foi utilizado na compra de artes/ilustrações que foram criadas por um designer paraense em colaboração com o dono do empreendimento, de forma que fossem contemplados um conjunto de 10 estampas que pudessem compor uma coleção mínima que traduzisse tiradas de humor do mundo pop e referências musicais deste gênero em forma de camisas.

Como não havia recursos disponíveis para aquisição de maquinário de estamparia, foi necessário inicialmente recorrer a terceirização do serviço de confecção a outras empresas já existentes em Recife, fato este que encarecia o preço final do produto porém oferecia uma grande vantagem na implementação do negócio: testar o empreendimento que havia sido intuitivamente idealizado. Através da terceirização da confecção, caso ocorresse fracasso na aceitação do produto ou falha na definição do público alvo, não haveria investimentos desperdiçados em equipamentos de alto custo.

A primeira tecnologia de impressão utilizada nos produtos é conhecida como Transfer Digital, essa possuindo baixo custo, facilidade de customização porém com uma durabilidade relativamente curta e qualidade aceitável. Esta tecnologia foi escolhida depois de um longo estudo sobre todas as tecnologias de impressões disponíveis no mercado, o que foi de grande valia para a 2ª fase do negócio.

5.4.3 Estruturando o canal de vendas e pagamentos

De forma completamente intuitiva e sem o uso de ferramentas de levantamento de hipóteses (*Canvas* e *Lean* foram utilizados apenas na 3ª fase de execução), foi criado um perfil na rede social *Orkut* sob o nome da então nova loja, Mistura Pop, onde a coleção desenvolvida era anunciada na aba de álbuns deste perfil desenvolvido.



Figura 8. Primeira estrutura organizacional da loja Mistura Pop no *Orkut*.

A divulgação da loja, na estrutura de um perfil na rede social, foi feita através de algumas parcerias realizadas nos ambientes que eram os principais redutos de fãs da cultura pop: as comunidades do *Orkut*. Nestas comunidades, tópicos eram iniciados com a livre discussão sobre artistas, música e outros temas. Assim, definiu-se uma parceria com donos de comunidades afim de realizar a divulgação do perfil da loja nas descrições das comunidades. Toda a negociação com os donos das comunidades acontecia de forma informal e muitas vezes com pagamentos realizados com camisas vendidas pela própria loja.

O processo de compra era igualmente informal e sem estruturação de loja virtual (carrinho de compras, cadastro de usuário, pagamento com cartões e etc.). Os clientes que se interessavam pelas camisas disponíveis no perfil da loja, escreviam mensagens ao perfil informando interesse pela compra.

O meio de pagamento oferecido aos usuários interessados na ocasião era o depósito bancário em conta, o que demandava uma confiança por parte do cliente na loja virtual em que está realizando a compra. O fato de não existir nenhuma

empresa que intermediasse os pagamentos entre as partes (operadoras de cartão ou empresas como o *PagSeguro*) diminuía a chance de concretização das vendas, pois havia um nível maior de insegurança sob a visão do comprador.

A boa construção de confiança na relação cliente-loja tornou-se de extrema importância para o sucesso e aumento de vendas da loja na rede social. A medida que as vendas eram concretizadas, criou-se um portfólio de clientes cujos quais eram oferecidos descontos caso enviassem suas fotos utilizando produtos da loja como divulgação ou redigissem depoimentos sobre a compra/produto, como visto na figura 8. Esta iniciativa fez com que os novos clientes que chegassem até o perfil da loja, tivessem confiança na realização do processo de compra com a mesma, aumentando assim nossas chances de sucesso na concretização das vendas após o interesse inicial do cliente.



Figura 9. Depoimentos escritos por compradores na rede social.

5.4.4 Resultados obtidos no 1ª ciclo

Durante os 11 meses de operação da empresa utilizando o perfil na rede social, foi possível capitalizar em vendas brutas o montante de R\$11.190,30, como

pode ser visto na figura 10 abaixo, o que aumentou consideravelmente o capital para uma segunda fase do empreendimento, onde como principais objetivos encontravam-se a formalização, melhor estruturação da empresa e melhorias do produto.



Figura 10. Faturamento em R\$ do 1º ciclo.

5.4.5 Lições aprendidas no 1ª ciclo

Apesar do relativamente alto faturamento bruto, havia um lucro líquido bem menor (que por falta de organização financeira não foi registrado), porém ele existia e era em média o valor de um salário mínimo em alguns meses. Sabe-se que muitas empresas nos primeiros meses de operação lutam para conseguir custear os próprios custos, estando o lucro numa visão mais à frente do negócio. Partindo disso, foi interpretado que o fato da loja conseguir ter custos tão baixos e obter lucro, algo como sendo extremamente positivo.

Também foi perceptível um aumento linear da receita ao passar dos 11 meses de operação, o que possibilitava um vislumbre de meses ainda mais lucrativos no futuro através do aumento da divulgação e da confecção própria do produto ao invés da terceirização do mesmo.

A primeira fase de execução também foi essencial para testar a disponibilidade do mercado, calibragem do público alvo e aceitação do produto perante os clientes. O sucesso da primeira etapa permitiu que algo mais arrojado e complexo pudesse ser organizado, visando um modelo de negócio que pudesse ser repetível e escalável.

5.5 Executando o 2º ciclo do negócio

5.5.1 Objetivos da 2º ciclo

Nesta segunda etapa do empreendimento, o capital disponível estava maior graças ao sucesso da execução do primeiro ciclo. Um dos principais aprendizados do período inicial, foi que quanto maior a segurança ofertada na compra pela empresa, maior é o sucesso da venda ser concretizada. Deve-se explicar que segurança não refere-se apenas ao pagamento da venda, mas também a clareza de informação disponíveis sobre a empresa assim como a legalidade da mesma, havendo assim uma clara necessidade de saída da informalidade. Mostrou-se outro fato relevante, que quanto mais simples e direto for o canal de venda também contribuirá para a concretização de vendas Logo, estabeleceu-se como objetivo desta segunda etapa os seguintes itens:

- a) Formalização legal da empresa.
- b) Estabelecimento de um novo canal de vendas
- c) Aumentar o controle financeiro

5.5.2 Formalizações MEI

Como citado anteriormente, um critério importante que aumenta a credibilidade de uma venda é a legalidade empresarial da parte ofertante do produto. Em uma realidade onde fraudes ocorrem cada vez mais frequentemente,

consumidores mostram-se cada vez mais interessados em pesquisar sobre a empresa e sua situação legal antes de efetuar compras com a mesma.

Acrescenta-se também o fato de que não ser formalizado, também impede que o empreendedor cumpra com suas obrigações perante a legislação e também desfrute dos benefícios desta como descrito anteriormente no capítulo 3.

A receita bruta anual do MEI não pode ultrapassar R\$ 60.000,00 de lucro bruto [SEBRAE], levando em consideração que a primeira fase teve lucro bruto R\$11.190,30 tornar-se MEI foi a opção mais apropriada para o processo de formalização

Apesar do registro ao MEI ser inteiramente online, no que se refere a obtenção do CNPJ e obtenção das guias de pagamento, a orientação sobre a formalização da empresa foi efetuada diretamente na sede do SEBRAE em Recife, onde foi possível assistir uma palestra que acontece diariamente para aqueles que buscam a formalização. Esta palestra explica o panorama geral do que é ser MEI, deveres e direitos. Após a palestra, também é possível realizar marcação para orientação dos consultores do SEBRAE, como descrito na próxima sessão.

5.5.3 Orientações recebidas pelo SEBRAE

As consultas realizadas pelo SEBRAE são reuniões informais entre o empreendedor e o consultor, que visam sondar como está o andamento do empreendimento e se as medidas básicas foram tomadas, como a formalização em si, controle financeiro e registro da marca.

Em acompanhamento realizado pelo consultor Leonardo Salazar nas dependências do SEBRAE-PE, foi possível obter esclarecimentos e realizar ações que são de suma importância para o desenvolver da empresa mas que ainda não haviam sido tomadas, os esclarecimentos prestados nesta reunião foram serão descritas nas próximas sessões desta segunda etapa.

5.4.3.1 Controle Financeiro

De acordo com Leonardo Salazar, a maioria dos empreendedores que buscam ajuda na consultoria do SEBRAE possui pouco ou nenhum controle financeiro de suas atividades, assim como é comum a mistura entre finanças da empresa e finanças do empreendedor, fazendo disto uma causa regular do fracasso da empresa.

Segundo Leonardo, possuir controle financeiro permitirá ter acesso, não apenas as receitas obtidas, mas também as despesas durante determinado período, permitindo a análise da geração dos meios financeiros e da sua utilização.

Este erro tão frequente e evitável ocorreu com a loja Mistura Pop, que dos seus quase R\$12 mil obtidos como lucro bruto da primeira fase, contava com apenas R\$4.350,00. Deste valor restante, não sabia-se o que havia sido custos de produção, custos de envios ou retiradas do empreendedor para usufruto, logo foi construída uma tabela financeira, junto com uma tabela já previamente existente de controle dos pedidos, com os dados básicos necessários para fluxo de caixa.

ENVIADO?	SITE RESP.	PRODUTOS ADQUIRIDOS	VALOR BRUTO TOTAL	VALOR LIQUIDO TOTAL	CEP
SIM	MISTURAPOP	01 CD RED AND BLUE	61,8	45,6	79008530
SIM	MISTURAPOP	01 CAMISA APPLAUSE G BRANCA BASICA DTG	65,0	36,0	
SIM	MISTURAPOP	01 CAMISA SAUDADES DO BRASIL G PRETA BASICA DTG	65,0	35,7	13343800
SIM	MISTURAPOP	01 CAMISA APPLAUSE G BRANCA BASICA DTG	60,8	13,6	7134030
SIM	MISTURAPOP	01 CAMISA DOPE G BRANCA BRUXA BRANCA BASICA DTG	62,0	26,8	89812583
SIM	MISTURAPOP	01 CAMISA APPLAUSE G BRANCA BASICA DTG	100,0	42,0	HOLAND
SIM	MERCADO LIVRE	01 CAMISA YOU BETTER WORK BITCH M PRETA REGATA DTG	253,4	220,4	09951-300
SIM	MISTURAPOP	ITCH P PRETA BASICA DTG + 01 KIT MEU CHINELO CAMISA PIERRO P BRANCA	110,8	79,1	19907265

NOME COMPRADOR	EMAIL COMPRADOR	DATA DE PAGAMENTO	DATA DE ENVIO	CÓDIGO DE RASTREIO	CUSTO DO ENVIO + EMBALAGEM	TAXA DE VENDA	VALOR DO PRODUTO (R\$)
ATRIZ ARAUJO MESQUITA GUARDIA	thebiazita@hotmail.com	01/05/2013	16/1/2014	RA717005947BR	R\$ 8,00	R\$ 3,17	5
NATHALIA FRANCINE OGLIARI	nathaliaogliari@hotmail.com	01/05/2013	01/10/2014	RA717004805BR	R\$ 8,00	R\$ 3,00	18
URI AKICH ROSA DA SILVA FERMINO	yurifermino@outlook.com	01/05/2013	01/10/2014	RA717004836BR	R\$ 8,00	R\$ 3,32	18
BRUNO WESLEY	bruno.w90@hotmail.com	01/05/2013	13/1/2014	RA717005261BR	R\$ 8,00	R\$ 3,20	36
LUCAS DE SOUZA BARBOSA	lucas_b-n@unochapeco.edu.br	01/05/2013	01/10/2014	RA717004867BR	R\$ 8,00	R\$ 3,20	24
Inge van Ruth		01/05/2013	01/07/2014	RA697199963BR	R\$ 8,00	R\$ 10,00	40
Marcos Ishihara		01/07/2013	01/07/2014	RE743173529BR	R\$ 8,00	R\$ 5,00	20
GUILHERME MOROSSINI FURLAN	guilherme_morossini@hotmail.com	01/07/2013	15/1/2014	RE743173617BR	R\$ 8,00	R\$ 5,70	18
FELIPE PEREIRA SOLANO	felipeps23@gmail.com	01/07/2013			R\$ 8,00	R\$ 3,31	18
KALINE NASCIMENTO	kaahnascimento9@gmail.com	01/07/2013	01/10/2014	RE743173603BR	R\$ 8,00	R\$ 6,00	36
ALLYSON ASSUNÇÃO	allyson226@hotmail.com	18/10/2013	01/10/2014	RA717004853BR	R\$ 8,00		24
FELIPE ASSIS	felipeapavarin@gmail.com	10/12/2013	01/10/2014	RA717004822BR	R\$ 8,00		40
JESSICA PALMA	keka.palma@hotmail.com	01/10/2014	13/1/2014	RA717005258BR	R\$ 8,00	R\$ 4,00	20

Tabela 2: Tabela financeira desenvolvida em apoio com SEBRAE.

5.5.4 Estabelecendo um novo canal de vendas

Com o declínio do Orkut e a ascensão do Facebook, adicionado ao fato de que o fluxo de vendas e fidelização de clientes já demonstravam estabilidade suficientes, foi decidido que era o momento de migração para um canal de vendas mais elaborado.

Desta forma, realizou-se investimento na contratação de um desenvolvedor que criou a loja sob o sistema de e-commerce *Prestashop*, um sistema Open Source, desenvolvido em PHP e MySQL.

O *PrestaShop* foi lançado oficialmente em agosto de 2007, sendo uma solução ideal para as empresas de pequeno e médio porte e disponível em mais de 40 idiomas. Ele ainda suporta vários meios de pagamento, como o Google Checkout, PayPal, Mercado Pago, PagSeguro entre outros. Destes foi escolhido o PagSeguro, ferramenta de pagamentos online que facilita as transações comerciais pela internet além de deixá-las mais seguras. O PagSeguro conta com um sistema de proteção ao comprador que além de não divulgar os dados do cartão do cliente ao vendedor, oferece a abertura de disputas caso o comprador alegue o não recebimento da mercadoria.

5.5.5 Aprimorando a qualidade dos produtos

Com os feedbacks recebidos na primeira fase do empreendimento, houve reclamações por parte de alguns clientes sobre a pouca durabilidade das estampas, com isso começou-se a pensar na possibilidade de troca no serviço terceirizado. Como já havia um fluxo considerável de pedidos, tornou-se possível a confecção de camisas através de um serviço de serigrafia, também terceirizado. Essa técnica limitava a criação de nossas artes em termos de quantidades de cores usada na estampa, porém barateava o custo do serviço, aumentando os lucros das vendas.

Também foram desenvolvidas novas artes que integraram o grupo de estampas disponíveis na loja virtual, aumentando assim a variedade de temas abordados nas camisas.

5.5.6 Resultados obtidos na segunda fase

Os resultados obtidos na segunda fase foram mais significativos do que na primeira fase executada. Durante o ano de 2012 a em que seguiu-se esta etapa, houve um aumento significativo no número de vendas. Na primeira fase efetuaram-se 197 vendas em 11 meses, ao passo que nesta segunda etapa houveram 342 vendas concretizadas, esse aumento foi resultado na melhoria do canal de vendas, pagamento e do produto.

Aumentou-se ainda o capital disponível para investimento na empresa, já que o aumento de vendas aliado a um controle financeiro permitiu-se crescer de uma forma mais organizada do que a primeira fase, com a receita bruta de R\$20.950,3 como mostrado na figura 11 abaixo.



Figura 11. Faturamento em R\$ do 2º ciclo.

Também deve-se dizer que a formalização ajudou na comprovação da consolidação da empresa, aumentando não apenas os clientes físicos mas também despertando o interesse de clientes jurídicos na compra de camisas em atacado.

5.6 Executando o 3º ciclo do negócio – Aplicando o *Lean Startup*

5.6.1 Objetivos do 3º ciclo

Nos primeiros dois ciclos do negócio (que ocorreram entre 2011 e 2012) foi possível alcançar resultados muito positivos que nem sempre foram resultados de práticas corretas ou previamente planejadas. Estas, apesar de estarem relatadas de forma organizada e estruturada neste documento, foram resultados de impulsos do empreendedor.

Como o investimento aplicado era baixo, devido a terceirização dos produtos comercializados e o não acúmulo de estoque próprio, não havia grandes riscos, permitindo assim ao empreendedor arriscar-se mais e, no caso de falhas, não ter grandes perdas.

Em 2013 surgiu a possibilidade de reestruturação do negócio, assumindo por parte da empresa a tarefa de produção das camisas estampadas através da compra e investimento em um maquinário conhecido como *Direct to Garment*, uma técnica inovadora que permite a impressão em excelente qualidade diretamente no tecido de algodão. Isso permitiria abaixar os custos de produção, oferecendo uma maior diversidade de produtos e até aumento do público alvo.

O investimento necessário para a compra dos equipamentos operacionais e reestruturação da loja virtual para suprir estas necessidades era além do valor do capital disponível da empresa, portanto fez-se a necessidade de um estudo mais detalhado e levantamento de hipóteses através do modelo *Canvas* e *Lean Startup*, visando testar o novo modelo de negócio e minimizar riscos.

Os objetivos da aplicação de *Canvas* e *Lean Startup* são:

- a) Ampliar o entendimento do negócio através da visão do todo oferecido pelo modelo *Canvas* a fim de melhor entender a *startup*.

- b) Validar de forma menos intuitiva e mais estruturada, se o investimento por maquinários de alto custo que aumentaria a qualidade e diminuirá custos é viável
- c) Verificar se há interesse e viabilidade em construir uma ferramenta de auto atendimento na criação de camisas por parte dos clientes, onde os mesmos possam enviar suas artes e serem direcionados ao checkout.

5.6.2 Estruturação de Execução do Lean Startup

Baseado nos critérios de Ries (2011) foi criado um quadro com nove aspectos da metodologia Lean Startup para verificar em que medida os processos utilizados para a loja Mistura Pop foram aderentes ao modelo proposto por Ries(2011). Neste quadro, as etapas são utilizadas para fins de ordenação, e letras de A a H foram mapeadas para identificar cada aspecto. Assim, é importante identificar os critérios que foram utilizados. Esses critérios são perguntas utilizadas para avaliar cada aspecto.

A tabela 3 resume os aspectos e os critérios utilizados em cada etapa, todos esses critérios foram aplicados ao histórico do desenvolvimento da empresa.

	Etapa	Aspecto	Critério	Referências
A	Idéia e Motivação	Qual problema a <i>startup</i> se propõe a resolver	Existência de um problema a ser resolvido	Drucker (2001), Blank (2005)
B	Planejamento	Modelo de Negócios	Criação de um Business Model Canvas	Osterwalder e Pigneur (2009)
C	Execução	MVP	Criação de um MVP	Ries(2011)

D	Execução	Ciclo de <i>Feedback</i> , Hipóteses e Aprendizagem	Ciclo de <i>feedback</i> executado para validação da hipóteses? Houve aprendizado? Quais?	Blank (2005), Ries (2011)
E	Execução	Tecnologia	Quais tecnologias foram utilizadas?	Blank (2005), Ries (2011)
F	Execução	Análise de Métricas	Foram utilizadas métricas para validar hipótese? Como as métricas foram validadas?	Okoda (2012), Patel (2011)
G	Execução	Pivot	Precisou de realizar a pivotagem?	Blank (2005), Ries (2011)
H	Escala	Construção da empresa	Análise da estratégia para escalar a companhia.	Blank (2005),

Tabela 3: Critérios utilizados para avaliar a aderência do processo de ampliação da loja Mistura Pop a metodologia *Lean Startup*

5.6.3 Construção e Desenvolvimento

Segue a apresentação dos resultados obtidos em análise do Mistura Pop de acordo com o tabela 5 apresentada anteriormente.

5.5.3.1 Quadro 1) A - Qual problema a startup se propõe a resolver?

A ideia da criação do Mistura Pop surgiu visto a carência de lojas que proporcionassem, por um preço justo, camisas que representassem ideias e preferências do usuário através de estampas de qualidade.

Em operação há mais de dois anos e já com um nome estabelecido no mercado online, atualmente a empresa oferece modelos finais de camisas, ou seja, o cliente não tem direito a personaliza-la, sendo necessário comprar a estampa desejada na cor desejada e nos tamanhos disponíveis. A combinação entre a cor da camisa e a estampa era previamente determinado pelo designer de acordo com seu julgamento estético.

A *startup* deseja ampliar suas operações assumindo o serviço de estamparia que era terceirizado e assim, oferecer ao cliente opções de personalização da camisa quando o mesmo escolher uma estampa para compra no site, implicando na escolha do tipo de camisa (básica, babylook ou regata) e da cor desejada para a camisa. Esta liberdade oferecida ao cliente para que ele monte sua camisa é pouco disponível nas lojas existentes no mercado online de camisas.

A empresa pretende também oferecer uma ferramenta de criação no site que ofereça ao cliente o papel de desenvolvedor criativo, permitindo assim que o mesmo envie sua arte/estampa para que a personalização da camisa esteja 100% sob o poder do mesmo, não o deixando assim limitado as estampas disponíveis na loja virtual.

5.5.3.2 Quadro 1) B - Modelo de Negócios

Para ajudar na modelagem de negócio do Mistura Pop, foi utilizado a ferramenta Business Model Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2009).

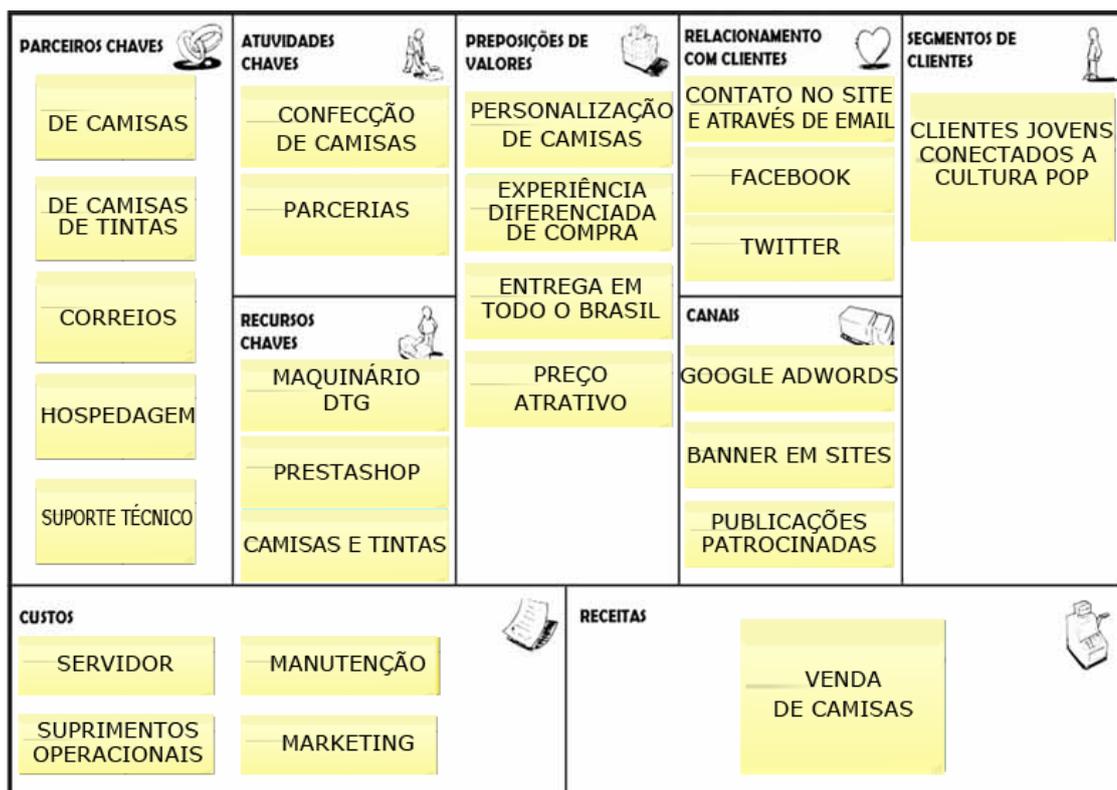


Figura 12. Modelo Canvas elaborado pelo autor

5.5.3.3 Quadro 1) C – MVP

Para validar a primeira hipótese, de que os clientes desejam não apenas adquirir camisetas prontas mas também a personalização das mesmas, tivemos que fazer ajustes no site e na produção terceirizada dos produtos.

Anteriormente cada camiseta a depender do modelo, tinha apenas um tipo de camiseta (básica ou babylook) e uma cor disponível a critério do designer responsável. Foram feitas adaptações no site para que o cliente agora tivesse o poder de escolha entre sete cores e três tipos de camisetas diferentes, o que oferece a possibilidade de 21 combinações (por exemplo cor branca e modelo regata). As alterações ocorreram dentro do sistema *Prestashop* de forma que a visualização da personalização acontecesse em tempo real, como mostra a figura 13.



Figura 13. personalização de modelos disponíveis dentro do site.

Para a ferramenta em que o cliente pudesse visualizar e enviar a arte/estampa própria para confecção, houve uma pesquisa entre desenvolvedores que estivessem interessados em criar tal ferramenta dentro do *Prestashop*, porém causaria um alto investimento financeiro. Assim, como trata-se de MVP, criou-se na barra principal do site a aba “Crie sua Camisa” onde havia apenas um banner que orientava o cliente a concretizar o interesse via email, como exibido na figura 14.



Figura 14. Imagem exibida na aba de “Crie sua Camisa” do site

Em paralelo, divulgou-se a imagem de personalização acima em todas as redes sociais disponíveis da loja, assim como a realização de mailing com clientes cadastrados sobre o novo serviço

Validação da hipótese: no intervalo de três meses em 2013, foram recebidos 74 e-mails de interessados que enviaram suas artes para avaliação. Destes porém apenas 32 concretizaram a compra, pois muitos clientes enviam imagens de qualidade inferior a possível para impressão enquanto que outros desistiram devido ao processo de estampagem ser o ultrapassado Transfer Digital no caso das personalizações, fator que leva a conclusão que case a qualidade das camisas fossem melhores (e através do maquinário DTG isso seria possível), mais vendas teriam sido concretizadas.

5.5.3.4 Quadro 1) D - Ciclo de Feedback, Hipóteses e Aprendizagem

Durante o desenvolvimento, uma série de hipóteses foram levantadas e experimentos foram realizados para validar ou refutar estas: As hipóteses são apresentadas no quadro abaixo.

Hipótese	Validada ou Refutada	Aprendizado
Clientes possuem interesse em personalizar cor e tipo de camisa de modelos de camisas previamente disponíveis na loja.	Validada	Houve um aumento de vendas de camisas cadastradas onde a diversidade de escolha do cliente foi surpreendente. Anteriormente julgava-se determinada estampa de forma pareada com uma cor e tipo de camisa, com a abertura para o cliente houve um grande número de pedidos com cores diferenciadas e modelo regata (anteriormente não oferecido na loja).
Clientes possuem interesse em confeccionar camisas utilizando suas próprias artes/estampas.	Validada	Mesmo quando operava-se apenas no Orkut na 1ª fase do negócio, sempre houve abordagens ocasionais de clientes querendo confeccionar suas camisas. Após a divulgação do serviço, recebeu-se durante os 3 meses analisados, 74 emails de pessoas interessadas e que desejavam confeccionar suas artes em camisas.
Abrir a opção de criação de camisas através de estampas enviadas pelo cliente exime a necessidade do lançamento de novos modelos de camisas disponíveis	Refutada.	Chegou a ser considerado a reformulação da loja de forma que tudo que existisse fosse o serviço de personalização com a arte que cliente enviasse. Porém notou-se que clientes nem sempre querem personalizar camisas com algo previamente pensado, de forma que por vezes, uma arte inesperada e disponível no site o interessa a concretizar a compra sem a necessidade de envio de imagens.

na loja.		
Criar uma ferramenta de envio de estampa pelo cliente seguido pelo <i>checkout</i> é viável	Refutada	Um dos grandes aprendizados deste período de recebimento de artes por email, foi perceber que as limitações técnicas de alguns arquivos enviados foram cruciais para a negação do serviço ao cliente (imagens com baixa qualidade por exemplo). Assim, caso houvesse uma ferramenta no site onde o cliente apenas enviasse a arte e visualizasse a mesma sob um template de camisa, haveria a concretização da compra mas o resultado seria uma camisa de má qualidade ou mal produzida.
A aquisição do maquinário DTG é necessária.	Validada	Nestes 3 meses de vendas analisadas, as confecções que foram feitas de artes dos clientes, foram provenientes da tecnologia Transfer Digital que além de ter custo alto, também possui uma durabilidade baixa. Nesse período também foram estudados maiores detalhes sobre o maquinário DTG caso adquirido (manutenção, utilização e etc) e aliado com a queda de custo na produção e melhoria na qualidade de todas as estampas comercializadas pela loja, tornando este investimento viável.

Tabela 4: Hipóteses e aprendizados adquiridos

5.5.3.5 Quadro 1) E – Tecnologia

Assim como já havia sido implementado no 2º ciclo de desenvolvimento do negócio, foi mantido a plataforma *PrestaShop*, hospedado em um servidor privado da LocaWeb no Brasil para diminuir latência de comunicação. Foram ainda implementadas customizações para permitir que a personalização dos modelos de

camisas no site acontecessem. Também pretende-se ainda o lançamento da ferramenta que permita de forma mais prática o envio de artes pelo cliente dentro do site da loja.

Também como já estabelecido no 2º ciclo, a plataforma é integrada com o sistema de intermediação de pagamentos do UOL, PagSeguro, o que foi possível receber pagamentos no cartão de crédito, boleto bancário e transferência eletrônica de fundos.

Para gestão de e-mails e tráfego foram utilizados serviços do Google como o Google Analytics.

5.5.3.6 Quadro 1) F – Análise de Métricas

O Mistura Pop faz extenso uso de análise de métricas, o site tem a ferramenta Google Analytics além de métricas oferecidas pelo próprio *PrestaShop* para análise de dados.

Atualmente as seguintes informações são conhecidas pelo Mistura Pop através de extensiva análise de métricas:

- a) Tempo médio de acesso;
- b) Número de acessos diário ou por período;
- c) horário em que é realizado o maior número de compras;
- d) localização dos visitantes;
- e) navegadores utilizados pelos clientes;
- f) fluxo de abandono de carrinho;
- g) número de páginas vistas por visita.

5.5.3.7 Quadro 1) G – Pivot

No período analisado, o Mistura Pop não realizou nenhum pivô.

5.5.3.8 Quadro 1) H – Escala

Seguindo as premissas do customer development que é utilizado no Lean Startup, o Mistura Pop já se encontra na fase de Company Building, já que a empresa encontra-se em operação.

A perspectiva de escalar, está prevista para o segundo semestre de 2015 com o aluguel de espaço físico e abertura de sociedade com novos sócios para que o negócio possa ser ampliado e funções delegadas. Calcula-se também a aquisição de mais um maquinário DTG caso o volume de vendas continue crescendo no ritmo atual.

5.7 Considerações Finais

Este capítulo apresentou a trajetória, partindo da informalidade até a formalização e consolidação da empresa Mistura Pop, existente e atuante no mercado de camisetas online.

Também foram vistos a aplicação de características do *Lean Startup* e do modelo *Canvas* para respectivamente testar clientes, idéias de produto e documentar de forma objetiva a empresa estudada.

6 Conclusão

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20 (TIMMONS, 1994). A economia criativa, dentro do contexto do empreendedorismo, também se apresenta como a nova economia do século XXI, que utiliza da criatividade para gerar empregos melhores, produtos inovadores e crescimento econômico. É através da percepção deste contexto que espera-se a multiplicação de institutos de fomentos e editais que prezem pela figura do empreendedor como parte importante na construção do PIB nacional.

Este trabalho apresentou conceitos bases de Economia Criativa, também as metodologias mais importantes no desenvolvimento de empresas nascentes, mostrando com clareza detalhes sobre os processos atualmente mais eficientes para diminuição de insucessos e desperdícios de recursos.

Com a popularização do Customer Development, outros processos foram sendo criados e adequados ainda mais a realidade de uma startup, como o modelo Canvas e a metodologia *Lean Startup*. Essa nova metodologia tem como filosofia evitar desperdícios durante a construção de um novo produto ou até de um novo mercado. Para isso Ries elaborou o processo baseado na metodologia científica, assim toda hipótese criada deve ser testada e validada analisando os resultados obtidos através de experimentos sucessivos com clientes potenciais. Com as informações auferidas, é preciso sempre aprender sobre o negócio e assim conseguir encontrar um modelo de negócio sustentável e escalável.

Como contribuições efetivas, este trabalho apresentou a reunião de iniciativas propulsoras da Economia Criativa no estado de Pernambuco, com o objetivo de não apenas saber da existência destas, mas também tentando fazer a conexão entre os diferentes perfis de startup com as oportunidades convenientes.

Outra contribuição efetiva, foi o estudo de caso da empresa Mistura Pop, fruto do ambiente inovador universitário e de vivências no exterior permitidas pelo curso, desde sua concepção, formalização e alcance de objetivos maiores, sendo hoje uma loja online que opera efetuando vendas do norte ao sul do país

Bibliografia

Cruz Neto, G e Fowler, R. **Slides Workshop Educação Empreendedora Transversal**. Rodada de Educação Empreendedora Brasil 2014. Angra dos Reis, Outubro 2014.

Tscha, E. e Cruz Neto, G. **Educação Empreendedora Pautada na Gestão Colaborativa do Conhecimento: O Caso Células Empreendedoras**. EGEPE 2014: VIII Econtro sobre Empreendedorismo e Gestão de Micro Pequenas Empresas.

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do Empreendedorismo: Criando Riquezas**. 3. ed. Recife: Saraiva, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **People and Performance: The Best of Peter F. Drucker on Management**. New York: Harper's College Press, 1997.

FAGUNDES, Rosival. **Economia criativa e sociedade em rede - Crowdsourcing e Startups**. Disponível em: <http://www.rosivalfagundes.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=219:voce-sabe-o-que-e-economia-criativa-&catid=25:artigos&Itemid=50>. Acesso em: 04 abril. 2014.

VINÍCIUS VICTORINO. Endeavor Brasil. **Você já ouviu falar em economia criativa?** Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/voce-ja-ouviu-falar-em-economia-criativa>>. Acesso em: 06 junho 2014.

MCKINSEY, 2004. **A informalidade e as flutuações na atividade econômica** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612008000100005>. Acesso em: 20 maio 2014

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. Pescadero: K&s Ranch Press, 2012.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. [s.i]: [s.n], 2011.

BRASIL. **Código Civil**. 49. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SALAZAR, Leonardo. **Uma ideia na cabeça e um CNPJ nas mãos**. 1. ed. Recife: Bordero, 2012

UNCTAD. **Relatório de economia criativa 2010 : economia criativa uma, opção de desenvolvimento**. – Brasília : Secretaria da Economia Criativa/Minc ; São Paulo : Itaú Cultural, 2012.

HOWKINS, John. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. [s.i]: Penguin, 2001.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FIRJAN. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908CE9215B0DC40121737B1C1407B2>>. Acesso em: 07 maio 2014> Acesso em: 20 jun. 2014

BRANDEBERE, Luc. **A Gestão das Ideias**. 1. ed. 2001 São Paulo: Instituto Piaget

ADORNO, T.W. **A indústria cultural**. Trad. de Amélia Cohn. In: **COHN, Gabriel (org.). Comunicação e indústria cultural**. 5. ed. São Paulo : T.A

Department for Culture: **Creative Industries Mapping Documents**, UK: 1998

HESMONDHALGH, David. **The Cultural Industries**. 3. ed. 2013 UK: Sage

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century**. Chicago, IL: Irvin, 4th ed. 1994.

SIEGEL, D. S.; VEUGELERS, R.; WRIGHT, M. **Technology transfer offices and commercialization of university intellectual property: performance and policy implications.** *Oxford Review of Economic Policy*, v. 23, n. 4, p. 640-660, 1 dez 2007.

SHANE, S. **Why Do Most Start Ups Fail?** Disponível em: <<http://smallbiztrends.com/2011/09/why-do-most-start-ups-fail.html/print/>>. Acesso em: 2 maio 2014.

O'SHEA, R. P.; CHUGH, H.; ALLEN, T. J. **Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework.** *The Journal of Technology Transfer*, v. 33, n. 6, p. 653-666, 6 set 2007.

SILVA LEAL, L. R. **Ferramentas e Métodos para Validação de Ideias Utilizando Customer Development e Lean Startup**, Recife: 2013

BAILETTI, T. **Fostering Student Entrepreneurship and University Spinoff Companies.** In _____ **TIM - Technology Innovation Management Review**, 2011. <http://timreview.ca/article/485>

BEKKERS, R.; FREITAS, I. M. B. **An evaluation of incentives and policies that affect research institutions' knowledge transfer activities.** **European Commission**, DG Research, p. 1-44, 2009.

Apêndice A

Os dados, apresentados nas descrições das 14 áreas abaixo, foram extraídas de pesquisas realizadas pelo Sistema FIRJAN (2011).

Arquitetura & Engenharia

Estas empresas fornecem as ideias e a criatividade para a indústria da Construção Civil, e, por isso, a cadeia desse segmento é a mais expressiva sob a ótica da Indústria Criativa. No Brasil, são 833 mil empresas em toda a cadeia da Arquitetura & Engenharia, das quais 28 mil estão concentradas no núcleo criativo, onde quase a totalidade dos trabalhadores são Arquitetos e Engenheiros, que elaboram projetos de topografia, urbanismo, cartografia e edificações, serviços técnicos que demandam alto grau de especialização.

Artes

Composta por 18 mil empresas, estando a maioria (86%) concentrada no núcleo criativo. Algumas de suas atividades são as Organizações associativas ligadas à cultura, que agregam clubes literários, de cinema e fotografia, são as que reúnem o maior número de empresas, seguidas pelo Comércio varejista de objetos de arte. Destacam-se ainda os trabalhadores das Artes culinárias, como Chefes de cozinha, de confeitaria e bar, que somam 18 mil profissionais em todo o País.

Artes Cênicas

Este segmento possui o número de empresas maior do que o de empregados. Enquanto as empresas somam 18 mil, o total de empregados é de 13 mil. Essa diferença é explicada pelo fato dos profissionais possuírem empresas próprias, e não vínculos empregatícios. As atividades principais são produção de espetáculos de teatro e dança (8.124), Professores de dança (3.105) e os Apresentadores de evento (1.004).

Biotecnologia

Este recente segmento integra a economia criativa pois não limita seu foco apenas nas tradicionais drogas químicas, mas sim para células e demais organismos vivos, o que faz da Biotecnologia um segmento com grande potencial, sobretudo em um país com enorme biodiversidade como o Brasil. Composta por quase 13 mil empresas, majoritariamente Laboratórios, estabelecimentos do núcleo criativo.

Design

No Brasil, a cadeia de Design engloba 117 mil empresas, sendo 2.717 no núcleo criativo do segmento. Entre as atividades com maior número de estabelecimentos, o Comércio varejista de móveis se destaca no agregado da cadeia, enquanto a atividade de Decoração de interiores lidera entre as atividades do núcleo. Entre as ocupações do núcleo criativo, os Designers gráficos são os mais numerosos, totalizando 17.806 profissionais.

Expressões Culturais

Neste segmento, a produção e a comercialização do produto final geralmente se confundem devido a características intrínsecas ao mesmo. Logo, o Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos concentra 30 mil das 48 mil empresas que compõem o segmento em todo país.

Filme & Vídeo

Similarmente ao segmento de Artes Cênicas, este setor se distingue por possuir maior número de empresas do que de empregados: são 81 mil empresas na cadeia e 30 mil empregados, devido à alta quantidade de trabalhadores autônomos. Um bom exemplo disso são os fotógrafos, que é a principal atividade do núcleo de Filme & Vídeo em número de empresas – são 6.268 dos 22.629 estabelecimentos do núcleo criativo. Os Montadores de filme são os principais profissionais do núcleo de Filme & Vídeo, que tem cerca 13 mil empregados.

Mercado Editorial

18 mil empresas compõem o núcleo criativo do Mercado Editorial, atuando diretamente na edição de livros, jornais e revistas. Quando consideradas as atividades da cadeia criativa, como a impressão gráfica e o comércio de livros, esse número se expande e ultrapassa os 100 mil estabelecimentos no País.

Moda

Segundo Howkins (2001), o mercado da Moda pode ser definido como uma volátil mistura de arte, expressões culturais, design, manufatura, comércio e publicidade. Devido a essa pluralidade intrínseca ao segmento, a cadeia da Moda responde por quase 30% dos estabelecimentos (620 mil) da cadeia da Indústria Criativa no Brasil, atrás apenas do segmento de Arquitetura & Engenharia. Este setor mobiliza desde os designers de moda até os vendedores que levam o produto final ao grande público, emprega cerca de 1,2 milhão de pessoas, fazendo do setor o segundo maior empregador entre os catorze segmentos.

Música

A cadeia e o núcleo da Música são os que apresentam o menor número de empresas formais dos catorze segmentos da Indústria Criativa, 6 mil e 2,4 mil, respectivamente. Enquanto o núcleo criativo concentra cerca de 12 mil profissionais que integram as empresas de gravação de som e de edição de música, a cadeia abrange 27 mil profissionais que atuam no comércio de mídias e instrumentos musicais.

Pesquisa & Desenvolvimento

Neste segmento, a inovação tecnológica é o produto final e todos os estabelecimentos estão concentrados no núcleo criativo. São mais de 14 mil empresas, que atuam em atividades como Pesquisa & Desenvolvimento experimental em ciências físicas, naturais, sociais e humanas e Testes e análises técnicas.

Publicidade

Em 2011, mais de 52 mil empresas estavam envolvidas na cadeia da Publicidade, com participação maciça das atividades do núcleo (48 mil). Os maiores destaques ficam por conta da Organização de feiras, congressos, exposições e festas e das Agências de publicidade. O mercado de Publicidade emprega 396 mil empregados na cadeia criativa, dos quais 116 mil concentram-se em ocupações do núcleo.

Software, Computação e Telecom

A cadeia de Software, Computação e Telecom engloba 176 mil empresas no Brasil. No núcleo criativo, é o segmento com maior número de estabelecimentos (56 mil). Esse é mais um exemplo de setor impulsionado pela figura do empresário autônomo que exerce individualmente atividades criativas, como o Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda e Consultoria em TI, destaques setoriais. São mais de 364 mil profissionais na cadeia de Software, Computação e Telecom, dentre os quais 97 mil estão núcleo. Entre os profissionais destacam-se os Programadores de sistemas de informações, Gerentes de segurança de tecnologia de informação e de Desenvolvimento de sistemas.

Televisão & Rádio

Este segmento possui um número reduzido de empresas quando comparado à maioria dos segmentos criativos, tendo no Brasil 6,5 mil empresas na cadeia de TV & Rádio, com predomínio no núcleo criativo 6,1 mil (94%). As atividades de Rádio se destacam, respondendo por 76% dos estabelecimentos do núcleo criativo, seguidas pelas atividades de Televisão aberta, com 20% do total.

Apêndice B

De acordo com SALAZAR (2012), as naturezas jurídicas presentes na tabela abaixo são os principais agentes econômicos que existem como alternativas para formalização.

NATUREZA JURÍDICA	CARACTERÍSTICAS
Empresário (Individual)	O empresário individual é aquele que exerce em nome próprio uma atividade empresarial. É a pessoa física (natural) titular da empresa. O patrimônio da pessoa natural e o do empresário individual são os mesmos, logo o titular responderá de forma ilimitada pelas dívidas.
Empresa Individual de responsabilidade limitada	A empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a cem vezes o maior salário mínimo vigente no país. O titular não responderá com seus bens pessoais pela dívida da empresa.
Sociedade Simples	Na sociedade simples (Pura) os sócios respondem ilimitadamente pelas dívidas contraídas pela empresa. Já na sociedade simples limitada, os sócios respondem limitadamente ao valor do capital social.
Sociedade Limitada	Sociedade limitada é aquela que realiza atividade empresarial, formada por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do capital social. Cada sócio aqui responde pela sua parte no capital social, podendo ser chamado a preencher cota de sócios que deixarem de integralá-la.

Cooperativa	A cooperativa é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria e, independentemente de seu objeto, o Novo Código Civil a classifica como sociedade simples, não sujeita a falência. É constituída para prestar serviços em proveito dos associados, sem finalidade lucrativa.
-------------	--

Tabela 5: Diferentes naturezas jurídicas