



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

# EMPREENDEDORES DIGITAIS: A GERAÇÃO MILLENIUM FRENTE ÀS NOVAS MODELAGENS DE NEGÓCIOS

*Digital entrepreneurs: millennium generation against new business modeling*

*Emprendedores digital: la generación millenium adelante a las nuevas  
modelado de negócios*

***Simone Carvalho da Rosa***

Mestranda em Indústria Criativa  
na Universidade Feevale  
*simonecr@feevale.br*

***Sandra Portella Montardo***

Doutora em Comunicação Social  
Professora e pesquisadora do Mestrado em  
Indústria Criativa na Universidade Feevale  
*sandramontardo@feevale.br*

***Norberto Kuhn Júnior***

Doutor em Ciências da Comunicação  
Professor do Mestrado em Industria Criativa  
na Universidade Feevale  
*nkjunior@feevale.br*

## Resumo

A Geração Millennium<sup>1</sup>, agregou à sociedade contemporânea um novo pensar sobre os formatos de negócios. Novas modelagens e novos perfis de gestores começaram a tomar conta do ambiente organizacional tendo como estímulo o ambiente digital. Neste contexto, o artigo tem como objetivo, identificar os fatores que estimulam a criação de novos modelos de negócios digitais pela Geração Millenium. Para atender a esse objetivo, adotou-se o método exploratório e descritivo, e como procedimento técnico optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo junto a 14 gestores de *startups* digitais. Identificou-se que os principais motivos para a criação de negócios digitais inovadores se concentram em dois aspectos: transformar uma ideia em um futuro negócio, diferente dos modelos tradicionais; e “ganhar dinheiro”, a partir do crescimento da empresa ou pela venda, quando ela se torna atraente para os investidores de capital de risco.

**Palavras chave:** *Startup*. Empreendedores Digitais. Geração *Millennium*.

<sup>1</sup> Representantes da chamada **Geração Y** ou Geração Millennium são jovens nascidos no fim dos anos 70 e início da década de 80 (até os primeiros anos de 2000 – 2003/2004). Fonte: CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012.



## Abstract

The Millennium Generation, added to contemporary society a new thinking about business formats. New modeling and new managerial profiles began to take hold of the organizational environment with the digital environment as a stimulus. In this context, the article aims to identify the factors that stimulate the creation of new digital business models by Millenium Generation. In order to meet this objective, the exploratory and descriptive method was adopted, and as a technical procedure, a bibliographical research and field research was conducted with 14 digital startups managers. It was identified that the main reasons for the creation of innovative digital businesses are concentrated in two aspects: to transform an idea a future business, different from the traditional models; And "make money" from the company's growth or by selling when it becomes attractive to venture capitalists.

**Keywords:** Startup. Digital Entrepreneurs. Millennium Generation.

## Resumen

La Generación del Milenio, añadido a la sociedad contemporánea nueva forma de pensar acerca de los formatos de negocio. Nuevos modelos y nuevos gestores de perfiles comenzaron a tomar el entorno de la organización como un estímulo que tiene el entorno digital. En este contexto, el artículo tiene como objetivo identificar los factores que estimulan la creación de nuevos modelos de negocio digital para la generación del Milenio. Para cumplir con este objetivo, hemos adoptado el método exploratorio y descriptivo, y como un procedimiento técnico se decidió realizar una encuesta revisión bibliográfica y de campo de 14 gerentes de nuevas empresas digitales. Se encontró que las principales razones para la creación de foco negocio digital innovadora en dos aspectos: transformar una idea un negocio futuro, a diferencia de los modelos tradicionales; y "hacer dinero" en el crecimiento de la empresa o la venta cuando se convierte en atractivo para los inversores de capital de riesgo.

**Palabras clave:** Inicio. Los empresarios digitales. Generación del Milenio.

## 1 INTRODUÇÃO

O universo corporativo vem apresentando mudanças provocadas por movimentos relacionados à tecnologia, ao estímulo para o empreendedorismo, como também ao comportamento da Geração *Millenium*, em relação ao mercado de trabalho. Um elemento que pode ser adicionado a estes catalisadores no cenário empresarial é o fortalecimento da indústria criativa, cujas mudanças estão relacionadas a um novo discurso que evidencia aspectos como originalidade e criatividade, estimulando a mudança, a ruptura e a inovação (HOWKINS, 2001).

As transformações ocorrem a partir da migração de uma economia baseada no capital e no trabalho, visando à produção em massa para uma economia baseada no capital

intelectual, onde o indivíduo é o centro do processo, seja por seus recursos intelectuais ou pela capacidade de compartilhamento de conhecimentos e formação de redes sociais (BECK, 2002). Com uma visão que complementa as abordagens de Howkins (2001) e Beck (2002), Ries (2012) considera que aliar tecnologia ao empreendedorismo tem como resultado mudanças nos produtos e serviços ofertados na sociedade, provocando, com isso, disrupturas nas gestões tradicionais e oportunizando a criação de novos modelos de negócios, onde o aspecto empreendedor, junto à criatividade, é uma combinação que leva à inovação.

Evidenciando-se o aspecto empreendedor, é interessante resgatar a posição de Weber (1930 in AVENI, 2014, p. 27), o qual considera que os “empreendedores são inovadores, pessoas independentes, cujo papel como líderes de negócio exprimem uma fonte de autoridade formal”. Reforçado por Andrade (2012), o autor enfatiza que a inovação é o aspecto de maior relevância para o empreendedor se diferenciar diante de um cenário competitivo.

Há controvérsias de que a inovação está presente somente nos negócios empreendedores. Para Pinho e Thompson (2016), existe uma afirmação de Licht (2010), informando que não há clareza se a inovação constitui um elemento necessário ao empreendedorismo, ou se a noção de emprego por conta própria é, em si, suficiente” (PINHO; THOMPSON, 2016, p. 170). Entretanto, é um fato que o empreendedorismo pressupõe a busca de novas soluções e processos, sendo entendida como “uma atividade que envolve a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades associadas à introdução de novos produtos e serviços no mercado, à forma de organização e administração dos recursos escassos” (PINHO; THOMPSON, 2016, p. 17).

Mediante a tais conceituações, é interessante observar que, segundo o GEM 2015, os fatores que impulsionam a ação empreendedora são bastante diversificados. Alguns dos motivos, de acordo com pesquisa realizada em 2015, são a busca por melhores alternativas, em função da falta de perspectiva na atividade atual, a possibilidade de obter rendimentos com um negócio próprio, a fim de gerar a sustentabilidade financeira da família, ou uma oportunidade de negócio (produto/serviço) focado em um nicho de mercado, decidindo, assim, empreender, mesmo possuindo alternativas correntes de emprego e renda.

Outro ponto relevante constatado é a faixa etária dos empreendedores. No Brasil, conforme os resultados, os indivíduos entre 25 e 34 anos (26,2%) são os que mais se destacam, por estarem numa atividade empreendedora em estágio inicial, o que retrata uma

ação impulsionada pela Geração Millennium ou Geração Y, que são jovens que se encontram na faixa etária de 18 a 34 anos.

Um traço característico da Geração Y é a coragem para arriscar, rompendo com comportamentos tradicionais das antigas gerações, as quais vislumbravam a estabilidade no emprego como fator de sucesso. Diferentemente, os jovens desta geração possuem características fundamentais ao empreendedor de sucesso, e lideram as estatísticas relacionadas ao empreendedorismo (ARAÚJO, 2016).

O jovem empreendedor brasileiro é reconhecido pela sua capacidade criativa e seu comportamento determinado, possibilitando-o ficar atento às mudanças e evolução dos negócios, o que permite se destacar em um cenário competitivo (GOMIDE, 2012). Uma visão sobre a realidade empreendedora enfatizada por Carenzo (2013) aborda outros aspectos que fazem parte do ato de empreender, além da inovação. Para ele, os jovens que tiverem conhecimento do mercado, entendimento e percepção sobre o comportamento do consumidor, aliados a um domínio das tecnologias, com certeza, estarão propensos a construir empresas bem-sucedidas, em curto espaço de tempo.

Portanto, não tem como desvincular empreendedorismo, Geração *Millenium* e *startups* com processos e soluções inovadoras. As *startups*, na visão de Fonseca (2006), multiplicaram a demanda por produtos e serviços, e ainda atraíram investidores interessados em ganhos de longo prazo, o que registrou um crescimento do ecossistema de empreendimentos inovadores em 2016. A autora sinaliza esse acontecimento como uma tendência de popularização dos negócios inovadores, mesmo que a maioria das pessoas não os conheça como *startups*, até o momento.

Neste universo, pode-se resgatar o pensamento de Jaguaribe (2006), que considera que a indústria criativa tem como característica o uso intensivo das novas tecnologias, o que permite a descentralização de suas atividades, independente do porte do negócio, através da utilização das tecnologias de informação e de comunicação, para disseminar suas criações. Junto à questão apresentada por Jaguaribe (2006), referente às características da Geração *Millenium* (que neste artigo é o foco da análise), pode-se constatar que esses jovens empreendedores nasceram em um mundo globalizado, cercados por tecnologias e muito familiarizados com dispositivos móveis e comunicação em tempo real. Eles têm a *internet* como necessidade essencial, elevando a sua capacidade de se relacionar seja de forma pessoal como profissional, a partir da criação de novos produtos e serviços que os remetem a um *status* de empreendedores digitais. (POMI, 2014).

A intimidade da Geração Millennium com as mídias digitais se deve pelo fato de o empreendedor desta geração ser um *heavy user*<sup>2</sup> dessas tecnologias, tornando-as parte integrante da sua cultura pessoal e profissional (VALLE, 2016). Porém, a questão visa ampliar a contextualização do que é o empreendedor digital, e, de acordo com o SEBRAE (2015, p. 9): “é aquele empreendedor que tem um negócio cujos processos e relacionamentos com parceiros, clientes e funcionários são realizados, principalmente, por meio digital”. A partir deste contexto, pode-se considerar que a Geração Millennium, ou Geração Y, tem provocado mudanças consideráveis na forma de pensar dos modelos de negócios tradicionais, sendo que esta ação tem permitido a criação de *startups* ligada às novas tecnologias, fomentando, neste artigo, o interesse de analisar a motivação desse público para ofertar, ao mercado, produtos e serviços disruptivos e inovadores, comparados às estruturas organizacionais tradicionais, mediante um cenário altamente competitivo.

A partir dessas considerações, estabeleceu-se como problemática identificar: O que estimula a criação de novos modelos de negócios digitais pela Geração *Millenium*? Como objetivo principal, estabeleceu-se identificar os fatores que estimulam a criação de novos modelos de negócios digitais pela Geração *Millenium*. Já os objetivos específicos buscaram identificar o perfil criativo e inovador dos empreendedores digitais, como ampliar a caracterização do empreendimento digital.

A escolha deste tema justifica-se pelo interesse pessoal às novas modelagens de negócios impulsionadas pelas tecnologias, e também para maior entendimento sobre o perfil dos empreendedores da Geração *Millenium* e os impactos na sociedade contemporânea e futura, já que o empreendedorismo digital brasileiro exige dos seus membros algumas características e aptidões diferenciadas do ambiente empresarial, uma vez que o mundo *online* possui peculiaridades únicas, que o torna bem diferente do mundo físico, onde nem todos os empreendedores teriam o mesmo sucesso no mundo digital.

Com intuito de obter subsídios, realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva, com enfoque quantitativo, tendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a fim de contextualizar os temas que subsidiam o seu desenvolvimento (para analisar os empreendedores digitais), e um estudo de campo, com a coleta dos dados através de questionário de autopreenchimento, feito com empreendedores associados à Associação Brasileira de *Startups* e Associação Gaúcha de *Startups*.

---

<sup>2</sup> Segmento de grandes e fiéis consumidores de um produto ou serviço. Disponível em: <<http://wxx.com.br/artigos/dicionario-de-marketing-e-negocios>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Introdução, Fundamentação Teórica (na Seção 2), que se subdivide em dois eixos: Empreendedorismo Digital e *Startups*, e Geração *Millenium* (Geração Y). Já na Seção 3, apresenta-se o descritivo da Metodologia, e na Seção 4, aborda-se a Análise, com os resultados obtidos na pesquisa, finalizando-se, dessa forma, com as Considerações Finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desenvolve-se com base em dois grandes eixos temáticos: Empreendedorismo Digital e *Startups*, e Geração *Millenium* (Geração Y).

### 2.1 DO EMPREENDEDORISMO AO EMPREENDEDORISMO DIGITAL

O empreendedorismo, em meados do Século XX, passou a ter um entendimento mais claro, com a definição de Schumpeter (1982), destacando que o ato de empreender é resultante de novas combinações de recursos coordenadas pelos gestores/empreendedores, que são os responsáveis por realizá-las.

O autor relaciona como impulsionadores para uma ação empreendedora, características pessoais referentes à capacidade criativa, motivação, realização pessoal e capacidade de fazer e de realizar, mas não coloca o risco como um fator ligado à ação empreendedora.

Já com um pensamento divergente, Drucker e Knight apontam que o risco é um fator inerente ao empreendedorismo, já que “o empreendedor assume riscos em se colocar no mercado também, e, sobretudo, saindo das empresas cujo conhecimento tecnológico é fundamental para a economia” (AVENI, 2014, p. 25).

Além das características apresentadas, vale inserir o entendimento sobre empreendedor, de Bessant e Tidd (2009), que podem ser classificadas em três tipos:

**Quadro 1: Tipos de Empreendedores**

TIPOS	DESCRIPTIVO
Empreendedores como um modo de vida	Indivíduos que procuram ganhar a vida com base em valores pessoais e que procuram independência.
Empreendedores do crescimento	Indivíduos que objetivam enriquecer por meio da criação e crescimento de novos negócios
Empreendedores inovadores	Indivíduos impulsionados pelo desejo de criar ou mudar algo. Incluem-se os empreendedores digitais (tecnológicos) e sociais.

Fonte: adaptado de Bessant e Tidd (2009, p. 288)



Desta forma, pode-se considerar que, a partir da tipologia do empreendedor, apresentada no Quadro 1, as motivações são bastante distintas, o que leva ao desenvolvimento de modelos de negócios com graus distintos de inovação. Vale ressaltar que não basta ter um negócio próprio para ser empreendedor: isso dependerá das suas características comportamentais em relação à sua forma de lidar com as pessoas e atividades da empresa, já que há um conjunto de competências inerentes aos empreendedores, principalmente o desejo de inovar (LENZI; SANTIAGO, 2010).

Drucker (1989) também evidencia o comportamento de um empreendedor. Para o autor, empreendedor é aquele que se utiliza de uma tecnologia nova, com o propósito de modificar ou criar novos valores; também se baseia nas teorias e conceitos – aspecto ressaltado por Carenzo (2013), adotando uma administração empreendedora e, principalmente, arriscando, já que não tem como prever o resultado final de suas ações.

Observa-se que o ato de assumir riscos, propor novas soluções frente aos modelos tradicionais das organizações, além de uma capacidade criativa e um domínio de conhecimento, são fatores apontados pelos autores como aspectos inerentes à ação empreendedora. Mantendo-se essa linha de raciocínio, Aveni (2014) menciona o pensamento de Rita Gunther McGrath e Ian MacMillan, professores da Columbia University e da Wharton Schol, onde afirmam que “o problema central no mundo de negócios é que o principal desafio das empresas é, na verdade, destruir modelos de negócios antigos e criar outros, completamente novos” (AVENI, 2014, p. 105). Para isso, faz-se o uso de uma posição de Drucker (1989), a qual enfatiza a necessidade de considerar o futuro sempre como um ambiente a ser explorado, já que o pensamento empreendedor contempla a compreensão e a capacidade de lidar com ambientes voláteis, mutáveis e com elevado grau de incerteza.

Agregando-se a esta contextualização, a definição apresentada por Filion (1999), a respeito do que ele entende como empreendedor, combina vários componentes já destacados por Drucker (1989), Aveni (2014), e Schumpeter (1982).

Para o autor, empreendedor é:

[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-os para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 19).

Filion (1999) traz nesta definição um comportamento do empreendedor que combina vários aspectos que, se somados, proporcionam uma visão inovadora, baseada em um processo criativo e em um cenário de incertezas. Venturi (2010) faz uma reflexão sobre o que as pessoas entendem por criatividade e inovação, e as respostas, provavelmente, indicariam que é fazer coisas diferentes, melhores e inovadoras. Para o autor, criatividade inovadora é, sim, ter capacidade de resolver problemas, buscar novos caminhos e soluções, podendo gerar novidades ou a melhoria de algo já existente. Entretanto, salienta que: “a criatividade e a inovação, embora aparentemente simples, envolvem uma série de técnicas, atitudes, habilidades e comportamentos” (VENTURI, 2010, p. 149). O autor reforça ainda que o sucesso de um empreendimento é resultante de uma ação que tenha como foco a criatividade e a inovação.

Ampliando a contextualização sobre a criatividade no contexto do empreendedorismo, é necessário entender que o conceito criativo está ligado a três componentes, que são: o indivíduo criativo, o processo criativo, e o objeto criativo (VENTURI, 2010). Conforme o autor, é necessário um elemento (como agente criador), que, a partir de um método estimule o processo criativo, para gerar uma ideia, seja de um produto ou serviço. Sendo assim, deve-se considerar que a criatividade está na atitude de fazer, refazer, destruir e recriar, sem se ater aos modelos tradicionais, a fim de garantir o que se chama de ‘zona de conforto’. (VENTURI, 2010).

Para avaliar o comportamento do empreendedor em relação ao seu potencial criativo, Predebon (2003, p. 42-43) desenvolveu um instrumento de análise, caracterizado como um teste de auto-avaliação, conforme apresentado no Quadro 2.



## Quadro 2: Teste de Autoavaliação do Potencial Criativo

AUTO AVALIAÇÃO DO POTENCIAL CRIATIVO	
PARTE I	PARTE II
Curiosidade é uma característica minha; quero saber de tudo.	Tenho convicções firmes, não costumo fazer concessões
Geralmente acho uma saída diferente para os mais diversos problemas, em casa, no trabalho, na rua...	Não sou de provar comidas diferentes
Consigno mudar de opinião (de verdade) durante uma discussão.	Prefiro dramas a comédias e não sou fã de anedotas.
Sinto prazer em ir aonde eu nunca fui: novos locais de férias, restaurantes desconhecidos, casa de novos amigos, etc.	Tenho pouco interesse por assuntos fora do meu dia a dia.
Curto brincadeiras, trocadilhos, filmes non sense, programas humorísticos e reality shows, adoro caricaturas e piadas	Começo muitas coisas e termino poucas.
Não faço restrições a tipos "diferentes" de pessoas	Acho difícil desculpar procedimentos inadequados dos outros
Gosto de poesia, flores, pinturas, paisagens	Sei que sou uma pessoa imperfeita e isso me incomoda
Não acredito plenamente em nada, acho que tudo "depende"	Tenho vários tipos de medo: do erro, do ridículo, etc.
Não tenho um hobby exclusivo, gosto de muitas coisas.	Minhas soluções são sempre racionais, obedecendo a lógica.
Gosto de arte da Bienal e música de vanguarda	Evito conversar com pessoas que não pensam como eu.
Faço o que me der na 'telha', sem ligar muito para os outros	Não dou boas respostas na hora, elas me ocorrem depois.
Aprecio-me incondicionalmente, do jeito que sou.	Tenho facilidade em acreditar no que leio ou ouço.
Sou de "sacar" rapidamente, quase nunca tenho "brancos"	Não gosto de quadros modernos, prefiro os acadêmicos
Sempre levo adiante minhas ideias e projetos.	Interesso-me bastante por um esporte, e só por ele
Tenho muitos palpites intuitivos e costumo segui-los	Acho muito bom corresponder às expectativas dos outros

Fonte: adaptado de Predebon (2003)

Este teste gera resultados positivos ou negativos, já que a ideia é que o empreendedor dê uma nota de 0 a 10 para cada frase, considerando 10 para a que se adequa totalmente, e zero quando for completamente falsa. O somatório de pontos da parte 1 é subtraído pelo somatório de pontos da parte 2, o que, segundo Predebon (2003), resultará no comportamento favorável ou pouco favorável ao aproveitamento do potencial criativo, característica importante para o empreendedor.

Sendo assim, pode-se verificar que criatividade e inovação, geralmente, estão relacionadas a aspectos como design ou tecnologia, que são variáveis muito importantes (não únicas), para iniciar ou desenvolver um empreendimento. É com o viés do ambiente digital para a geração de novos modelos de negócios que Parker, Alstynne e Choudary (2016) destacam que as plataformas digitais estão transformando os ambientes tradicionais das indústrias, em detrimento da agilidade, criatividade e inovação de empreendimentos com modelagens diferenciadas, que têm a tecnologia como diferencial competitivo.

Para os autores, o ambiente digital está transformando radicalmente não só os negócios, mas também a economia e o comportamento da sociedade em geral, e reforçam este pensamento, afirmando que:

[...] qualquer indústria em que a informação é um ingrediente importante é um candidato para a revolução da plataforma. Isso inclui empresas cujo "produto" é a informação (como educação e mídia), mas também qualquer negócio onde o acesso a informações sobre necessidades de clientes,

flutuações de preços, oferta, e demanda e tendências de mercado têm valor - o que inclui quase todos os negócios (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2016, p. 16).

O que salientam é que o efeito do ambiente digital gerou uma nova *performance* econômica, impulsionado pela inovação tecnológica, que estimula o surgimento de um novo tipo de empreendedor - o empreendedor digital, que é um *heavy user* das mídias digitais e sua cultura. (VALLE, 2016).

O empreendedor digital é entendido como “aquele que tem um negócio cujos processos e relacionamentos com parceiros, clientes e funcionários são realizados, principalmente, por meio digital” (SEBRAE-SP, 2015, p. 9). Mais que ter um negócio por meio digital, o empreendedorismo digital brasileiro exige dos seus membros algumas características e aptidões diferenciadas do ambiente empresarial, uma vez que o mundo *online* possui peculiaridades únicas, que os tornam bem diferentes do mundo físico, e nem todos os empreendedores conseguiriam ter o mesmo sucesso no mundo digital (VALLE, 2016).

Para o autor, a criatividade é um elemento vital para o empreendedor digital, já que ele precisa estar continuamente alinhado às novas tecnologias e, a partir delas, vislumbrar soluções diferenciadas para o que já existe, de forma a obter sucesso a partir da inovação proposta para o produto/serviço ofertado (VALLE, 2016).

A inovação, para Ries (2012), deve ser entendida de forma ampla, quando tratada no cenário das *startups*. Para o autor, são utilizados diversos tipos de inovação, tais como:

[...] descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos (RIES, 2017, p. 27).

E reitera, ainda, que, independente do “que, como e quando” está sendo desenvolvida, ela é a essência para o sucesso de uma *startup* (este tema será abordado na sequência).

## 2.2 O UNIVERSO DAS STARTUPS

Para contextualizar o que é uma *startup*, vale considerar um aspecto apresentado por Ries (2012), quando ele relaciona a inovação com o contexto em que ela está inserida. Para ele, a maioria das empresas, independente do porte, não faz parte desses contextos, ou seja, envolve o aspecto da inovação e da incerteza, e afirma:

As *startups* são projetadas para enfrentar situações de extrema incerteza. Abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode até ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*, pois seu sucesso depende somente da execução - tanto que esse sucesso pode ser modelado com grande exatidão (RIES, 2012, p. 27).

O cenário de incerteza faz parte do processo de uma *startup*, porque não há como garantir se uma ideia ou modelo de negócio dará certo. Mesmo com este ambiente incerto, Fonseca (2016) afirma que as *startups* foram responsáveis por multiplicar a demanda por produtos e serviços, além de atrair investidores interessados em ganhos de longo prazo, registrando, em 2016, um crescimento do ecossistema de empreendimentos inovadores.

A definição de *startup*, apresentada por Ries (2012, p. 26), é de “uma instituição humana, desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (2012, p. 26). Já no Estatuto da Associação Brasileira de *Startups*, elas são definidas como “empresas nascentes de base tecnológica e de inovação, que trabalham em condições de extrema incerteza” (Capítulo II, art. 5º, inciso I).

Diante de várias definições, Gitahy (2016) resume que “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”, reiterando a definição apresentada por Ries (2012, p. 13), quando cita como segundo princípio de uma *startup* que: “empreender é administrar”, desmitificando a ideia de que basta uma ideia para se tornar empreendedor, e que uma *startup* é uma fábrica de sonhos. O autor enfatiza que “uma *startup* é uma instituição, não um produto. Assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza”. Como consequência, Ries (2012) considera que o aprendizado deve ser uma constante em todas as etapas de desenvolvimento, e que a sua essência visa “transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar com elas” (RIES, 2012, p. 14).

No caso das *startups* digitais, Grando (2012, p.295) esclarece que é uma empresa de Tecnologia de Informação, fornecedora de soluções digitais, por meio de *softwares* para *web*, aplicativos para plataforma móvel (*mobile*), ou mesmo aplicativos para computadores de mesa e/ou servidores de aplicação. O autor ainda cita a definição da organização *Startup Genome*, para as *startups* no modelo *Silicon Valley*, dos Estados Unidos, a qual considera que “*startups* são organizações temporárias projetadas para evoluir para grandes empresas, e se movem por meio de seis estágios de desenvolvimento em todo o seu ciclo de vida: descoberta, validação, eficiência, escala, maximização, e conservação” (GRANDO, 2012, p. 295).

Conforme Grando (2012), as fases refletem o processo para que uma ideia comece a se transformar em um futuro empreendimento. No caso das *startups* em suas fases iniciais, é preciso ajustar o produto ao mercado com níveis de extrema incerteza; já nas fases avançadas, o objetivo é buscar um modelo de negócio que seja escalável e replicável, para, em seguida, se projetar como empresas de grande porte, que atuam em condições de total segurança. O autor complementa ainda que:

[...] uma startup é uma empresa que nasce tendo em vista um alto potencial de crescimento (escalável) e que, usualmente, leva inovação relevante ao mercado no qual atua de maneira dinâmica, rápida, ousada e empreendedora (condições de incerteza), diferenciando-se de empresas maduras ou com modelos de negócios padrão de mercado. [...] Este tipo de negócio atrai investidores de capital de risco, por ser repetível e escalável e ter alto retorno sobre o investimento. (GRANDO, 2012, p. 296).

O que se verifica em todas as definições apresentadas, seja por Ries (2012), Gitahy (2016), Grando (2012), entre outros, é que a característica de ser um modelo escalável inserido em um ambiente de incertezas são fatores diretamente relacionados às *startups*.

Como já exposto por Grando (2012), as *startups* digitais têm como proposta de valor, criar e desenvolver soluções digitais inovadoras, classificadas por Marmer et al. (2012) conforme o Quadro 3:

**Quadro 3: Tipos de Startups Digitais**

TIPOS DE STARTUPS DIGITAIS		
TIPO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	EXEMPLOS
Tipo 1 - O Automizer, Postador automático	Aquisição de clientes self-service, foco no consumidor, centrado no produto, execução rápida, muitas vezes automatiza um processo manual.	Google, Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Groupon, Pandora, Kickstarter, Zynga, Playdom, Modcloth, Chegg, Powerset, Box.net, Basecamp, Hipmunk, OpenTable etc
Tipo 1N - O Transformador Social	Aquisição de clientes de auto-atendimento, massa crítica, efeitos de rede, geralmente criam novas maneiras para as pessoas interagirem.	Ebay, OkCupid, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Aardvark, Facebook, Twitter, Foursquare, Youtube, Dailybooth, Mechanical Turk, MyYearbook, Prosper, Paypal, Quora, Hunch, etc.
Tipo 2 - O Integrador	Geração de leads com representantes de vendas internos, alta certeza, produto centrado, monetização precoce, foco em PME, mercados menores, muitas vezes Inovações do consumidor Internet e reconstrução para empresas de menor porte.	PBworks, Uservoice, Kissmetrics, Mixpanel, Dindim, HubSpot, Marketo Xignite, Zendesk, GetSatisfaction, Flowtown, etc.
Tipo 3 - O Desafiador	Vendas da empresa, alta dependência do cliente, complexo e rígido mercados, processo de vendas repetível.	Oracle, Salesforce, MySQL, Redhat, Jive, Ariba, Rappleaf, Involver, BazaarVoice, Atlassian, BuddyMedia, Palantir, Netsuite, Passkey, WorkDay, Apptio, Zuora, Cloudera, Splunk, SuccessFactor, Yammer, Postini, etc.

Fonte: adaptado de Marmer et al. (2012, p. 28-29)

Essa classificação, segundo Marmer (2012), baseia-se na relação produto x cliente, com foco no negócio central proposto pelo empreendedor digital.

Com base nessas informações, é relevante contextualizar a forma de viabilização financeira que esses novos modelos de negócios podem contar.

Segundo Wollhein e Remus (2012), existem algumas formas de capitalizar uma *startup* sem depender de um investidor. São elas: capital próprio (cujo investimento é o recurso pessoal dos empreendedores, e que é uma das formas mais utilizadas para começar o negócio); e patrimônio próprio (diferente dos recursos financeiros do empreendedor, consistindo em vender um bem - que pode ser um imóvel, um carro, entre outros, a fim de obter recursos para capitalizar o negócio). Além dessas duas formas, consideradas como as mais usuais para os novos empreendedores, os autores citam os empréstimos com amigos e familiares; os empréstimos bancários; os financiamentos realizados por meio de órgãos especializados (como Finep, BNDES); os incentivos, como prêmios e bolsas, obtidos por meio de processos seletivos; o faturamento da empresa no modelo “garagem”; *crowdfunding* (financiamento coletivo); o *side job*, no qual o recurso é proveniente do salário que o empreendedor recebe do seu atual emprego; entre outras. Todas as possibilidades apresentadas permitem ao empreendedor, a partir de suas possibilidades, iniciar a construção do seu negócio, transformando, assim, uma ideia em futura *startup*.

À frente das *startups* digitais, com modelos de negócios inovadores, estão jovens com grande aptidão em redes sociais que, de acordo com Dan Schawbel<sup>3</sup>, preferem liberdade e flexibilidade, em detrimento à rotina corporativa das grandes companhias; que são integrantes da Geração *Millenium*, ou Geração Y.

Para finalizar a contextualização teórica do artigo, na sequência, serão abordadas algumas características da Geração Y, frente aos novos modelos de negócios.

### 2.3 EMPREENDEDORES, INOVADORES E PERTENCENTES À GERAÇÃO MILLENNIUM

Abordar a Geração Millennium dentro do contexto do empreendedorismo digital é apresentar um comportamento disruptivo frente às estruturas tradicionais, reinventando o jeito de fazer negócios.

Conforme já abordado na introdução deste artigo, a Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2015) identificou que a faixa etária de 25 a 34 anos foi a que apresentou maior frequência (26,2%) de empreendedores iniciais em 2014; os jovens de 18 a 24 anos também assumiram um papel importante, sendo responsáveis pela criação de 16,7% dos empreendimentos no Brasil.

<sup>3</sup> Dan Schawbel, fundador da *Millennial Branding*, empresa de consultoria de pesquisa e gerenciamento de Gen-Y baseada, em Nova York, NY. Disponível em: <<http://millennialbranding.com/about-us/company-information>>. Acesso em: 01 fev. 2017.



Também conhecida como Geração Y, os jovens nascidos no fim dos anos 70 e início da década de 80 - até os primeiros anos de 2000 (2003/2004), entraram no mercado de trabalho causando grande impacto sobre os *Baby Boomers* e a Geração X. Eles nasceram em um ambiente onde a tecnologia estava em ascensão e, como consequência, os dispositivos móveis já fazem parte de suas vidas, bem como a comunicação em tempo real (POMI, 2014).

A afinidade com a *internet* é instintiva, tanto no trabalho como no lazer, e, conforme destaca Andrew Zacharakis<sup>4</sup>: "Eles conseguem facilmente, na *web*, informações sobre fornecedores, clientes e tendências de consumo". Algumas características são marcantes para os empreendedores da Geração Millennium, como salientam Petty e Simões (2009): domínio da tecnologia, mais colaboração e menos hierarquia, capacidade de inovação, imediatismo, atuação global e em nichos específicos, e preocupação com a sustentabilidade.

A Geração Y está mais preocupada com a sua felicidade do que em assumir empregos tradicionais somente para ter uma fonte de renda e desenvolver projetos inovadores, enfatizando em seus discursos e atitudes que, mais importante do que se preparar para o futuro, é agir agora (MELLO, 2014). De acordo com o autor: "Os jovens dessa geração são realmente focados em seus valores pessoais, priorizando o que é mais importante para si; mas isso não é algo negativo: 'eles privilegiam mais do que segurança, querem qualidade de vida'" conforme afirma Marco Antônio Teixeira, psicólogo e coordenador do Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em entrevista<sup>5</sup> para o Jornal do Comércio.

As características comportamentais da Geração Y são semelhantes, e também complementares, às características empreendedoras observadas por Dornelas (2003). Para o autor, os empreendedores são visionários, sabem explorar ao máximo as oportunidades e tomar decisões que fazem a diferença, são determinados e dinâmicos, além de dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem. E ainda, têm uma atitude de independência, constroem suas próprias trajetórias pessoais e profissionais, possuem um perfil de liderança e facilidade para trabalhar de forma colaborativa, ou seja, são bem relacionados (*network*). Dornelas (2003) afirma também que os empreendedores assumem riscos calculados, com predisposição para alcançar os objetivos, indo em busca dos próprios negócios.

---

<sup>4</sup> Professor de empreendedorismo do Babson College, em entrevista para a PEGN 2009. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81741-17152,00-COMO+A+GERACAO+Y+ESTA+REINVENTANDO+O+JEITO+DE+FAZER+NEGOCIOS.html>>. Acesso em: 24 jan.2017

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=156034>>. Acesso em: 30 jan. 2017.



Essas características se enquadram no perfil do empreendedor, principalmente quando este é da Geração Y, pois o jovem dessa geração é movido a desafios, é proativo, imediatista, possui autocontrole e é predisposto a assumir riscos e resolver problemas (DORNELAS, 2003).

Desta forma, observa-se que, a partir dessas características, aqueles que se enquadram na Geração Millennium, especificamente, geram comportamentos diferenciados frente às *startups*. Isso foi verificado através de pesquisa realizada em 2016 (pela Sage<sup>6</sup>), com jovens entre 18 e 34 anos, em 16 países, incluindo o Brasil. Com base nos resultados, foram traçados cinco perfis desses “donos de negócios”, conforme destacado no Quadro 4.

**Quadro 4: Cinco Perfis de Empreendedores da Geração Y**

PERFIL	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	PAÍSES ONDE ESTE EMPREENDEDOR PREDOMINA
<b>CAÇADORES DE EMOÇÃO</b> Empreendedores que sempre querem criar mais	Os jovens deste grupo se entediam facilmente e estão sempre à busca de desafio. Tratam o sucesso de seu empreendimento como seu próprio sucesso e trabalham para a felicidade de seus funcionários. Ao contrário dos demais, estes jovens não estão preocupados com a evolução da tecnologia e são indiferentes ao modo como ela pode ajudar em seus negócios.	Bélgica, Polônia e Suíça.
<b>EXPLORADORES</b> Empreendedores que priorizam negócios e sucesso.	Neste grupo estão os jovens que amam o desconhecido e adoram explorar novos territórios. Confiam em seus instintos e valorizam a imagem moderna que transparecem, assim como o legado que esperam deixar. Ganhar dinheiro, para estes jovens é mais importante do que honrar os valores pessoais. Querem ser famosos e ganhar visibilidade para o seu negócio. Planejam trabalhar muitas horas, enriquecer rapidamente e se aposentar cedo. Quando o assunto é equilíbrio entre vida social e trabalho, este s jovem tendem a escolher a segunda opção.	Austrália, BRASIL e Singapura
<b>PLANEJADORES</b> Empreendedores que pensam para agir bem.	Os jovens empreendedores com este perfil são extremamente metódicos na forma de trabalhar. Possuem uma veia de ambição e são questionadores. São ansiosos quanto a promover um impacto na sociedade e priorizam os valores pessoais, mesmo que isso interfira nos lucros. Querem ser donos do próprio destino e priorizam mais as pessoas do que a tecnologia. Em 10 anos, imaginam que estarão poupando dinheiro com custos de escritório e despesas relacionadas ao ambiente físico, graças à evolução do trabalho por dispositivos móveis.	Nigéria, África do Sul e Canadá.
<b>REALISTAS</b> Empreendedores que são equilibrados.	Este grupo é formado por empreendedores muito engenhosos e que almejam ver seus negócios crescerem, desde que possam continuar sendo seus próprios chefes. Neste grupo, as pessoas também são mais valorizadas do que a tecnologia, e os jovens preefrem fazer negócio de forma presencial do que por meios virtuais. Se orgulham por fazer um bom trabalho, mas preferem a vida pessoal às atividades profissionais.	Alemanha, Espanha e Suíça.
<b>TÉCNICOS</b> Empreendedores que amam a tecnologia.	Os jovens deste grupo acreditam no poder e na eficiência da tecnologia e da inovação para mantê-los na vanguarda do mercado. Valorizam mais a tecnologia do que as pessoas para o alcance do sucesso. São motivados pelo desejo de partilhar suas ideias com o mundo, mas se desanimam quando o assunto é a dependência de financiamento. Mais do que os outros perfis, este grupo trabalha melhor de forma autônoma, mas gosta de saber o que as demais pessoas estão fazendo para que possa se manter no controle.	África do Sul, EUA e Canadá.

Fonte: Revista Exame (2016)<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Multinacional britânica, líder mundial em *software* de gestão para pequenas e médias empresas. Disponível em: <<http://www.sage.com/pt-br/institucional/sobre-nos>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/os-5-perfis-de-empresarios-da-geracao-y/>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

A partir dessa contextualização, adotaram-se procedimentos metodológicos, a fim de atender à problemática e ao objetivo principal deste estudo, conforme descritos a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, esta investigação foi classificada como pesquisa descritiva (de acordo com os objetivos), a qual, conforme Gil (2008), descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Um dos seus atributos é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios, a estratégia metodológica utilizada classifica-se como uma pesquisa de campo, que tem o objetivo de obter informações e/ou conhecimento sobre a problemática estabelecida, que neste estudo visa identificar o que estimula a criação de novos modelos de negócios digitais pela Geração *Millenium* (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em relação aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2008), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Para isso, utilizaram-se publicações (em forma de artigos científicos), matérias publicadas em veículos de comunicação nacionais, bem como monografias e dissertações, relatórios e pesquisas desenvolvidas por entidades ligadas às *startups*, assim como ao empreendedorismo no mercado brasileiro, visando à fundamentação dos eixos teóricos aqui definidos, como empreendedorismo digital, *startups* e Geração *Millenium*.

Foi feita uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, e a técnica para coleta de dados foi o questionário elaborado com o intuito de responder o problema levantado. As questões foram do tipo misto, ou seja, com respostas fechadas e uma aberta, com o intuito de obter informações sobre o perfil do empreendedor, suas motivações e estágio em que a *startup* se encontra. Para ampliar a análise de como esses empreendedores entrevistados agem com os aspectos de criatividade e inovação, utilizou-se, em uma das questões, o modelo de auto avaliação proposto por Predebon (2003, p. 42-43), que busca verificar o comportamento quanto ao seu potencial em questão. Foi utilizada uma escala com variação de notas de 0 a 10, sendo que 10 se refere à frase absolutamente adequada, e zero àquela totalmente falsa.

Destaca-se, ainda, que a coleta foi realizada por meio de questionário *online*, disponibilizado por um link enviado através de *e-mail* e redes sociais (*facebook*), a partir dos

endereços adquiridos nas Associações de *Startups*, nos sites respectivos. O universo deste estudo (foram selecionadas 50 empresas que se enquadravam no empreendedorismo digital, com características de produtos e/ou serviços digitais), sendo que a coleta dos dados ocorreu entre os dias 20 de janeiro a 05 de fevereiro de 2017.

O universo da pesquisa compôs-se de todas as empresas associadas à Associação Gaúcha de *Startups* (sendo 239 associadas). Como não existiu a possibilidade de levantar o contato de todas elas, construiu-se um banco de contatos com 50 (cinquenta) empresas que se enquadravam no segmento de empreendimentos digitais.

Utilizou-se (como regra/plano) uma amostragem não probabilística de conveniência, onde a pesquisadora seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (PRODANOV; FREITAS, 2013). A amostra foi composta de 14 (catorze) empresas entrevistadas. Após a coleta dos dados, foi feita a tabulação dos resultados para, posteriormente, eles serem analisados. Todos foram organizados por meio da estatística descritiva, com gráficos e tabelas.

Para subsidiar o estudo, na próxima seção apresenta-se a análise, a partir dos resultados do questionário aplicado junto a empreendedores digitais associados à Associação Gaúcha de *Startups*. E, na sequência, as Considerações Finais.

## 4 ANÁLISE

A fim de embasar a investigação proposta, realizou-se a uma pesquisa de campo com amostra de 14 (catorze) *startups* digitais como respondentes. Para melhor estruturação desta análise, os resultados obtidos foram subdivididos em quatro grupos, permitindo uma visão mais alinhada com o pensamento dos autores apresentados nas seções anteriores: 1º perfil do empreendedor; 2º características das *startups*; 3º motivações para o empreendedorismo digital; e 4º potencial criativo x formação do empreendedor x *core business*.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para entender o universo dos novos modelos de negócios, é importante conhecer o perfil dos empreendedores da Geração Millennium (Y) que estão à frente das *startups* digitais, e que, segundo afirma Dan Schawbel, são jovens com grande aptidão para as redes sociais e inseridos no ambiente digital tanto no trabalho como no lazer. O perfil dos entrevistados é apresentado na Figura 1.

**Figura 1: Perfil dos Empreendedores**

FAIXA ETÁRIA	Nº respostas	%	GRAU DE INSTRUÇÃO	Nº respostas	%	ÁREA DE FORMAÇÃO	Nº respostas	%
20 a 24 anos	3	21%	Ensino médio	1	7%	Administração	6	43%
25 a 28 anos	3	21%	Graduação (universitário)	6	43%	Novas tecnologias	4	29%
29 a 31 anos	2	14%	Pós-graduação / MBA	4	29%	Design gráfico	1	7%
outros:			Mestrado	3	21%	Marketing	1	7%
33 a 35	4	29%	<b>TOTAL</b>	14	100%	Sistemas de informação	1	7%
37	1	7%			Direito	1	7%	
41	1	7%			<b>TOTAL</b>	14	100%	
<b>TOTAL</b>	14	100%						

Fonte: resultado da pesquisa realizada pela autora

Observa-se que entre os respondentes, 85% se encontram em uma faixa etária considerada “jovens da Geração Y” e fazem parte de um universo de empreendedores iniciais que, segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015*, impactam no surgimento de novos empreendimentos no mercado brasileiro.

Ainda dentro deste perfil buscou-se identificar a sua experiência e atuação como empreendedor frente ao negócio e, conseqüentemente, a posição dentro da *startup*, (Figura 2), já que essas características, segundo Dornelas (2003) e Venturi (2010), influenciam o tipo e proposta de valor de uma *startup*.

**Figura 2: Experiência e Função na Startup**

TEMPO COMO EMPREENDEDOR	Nº respostas	%	FUNÇÃO NA STARTUP	Nº respostas	%
mais de 02 anos	7	50%	Sócio-idealizador-criador	12	86%
há uns 02 anos	2	14%	Sócio (amigo e parceiro do idealizador)	2	14%
há mais ou menos 01 ano	1	7%	<b>TOTAL</b>	14	100,0%
outros:					
há 17 anos	1	7%			
há mais ou menos 10 anos	1	7%			
há 04 anos	1	7%			
há 06 anos	1	7%			
<b>TOTAL</b>	14	100%			

Fonte: pesquisa elaborada pela autora

O tempo de experiência como empreendedor, relacionado à faixa etária predominante, influencia as características de suas ações empreendedoras.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DAS *STARTUPS*

Os resultados obtidos junto às *startups* entrevistadas tiveram como objetivo traçar o tipo de negócio proposto, e também a fase em que este se encontra, tendo como base a abordagem de Grando (2012), que destaca que um empreendimento digital tem como *core business* soluções digitais, seja por meio de *softwares* para *web*, aplicativos para plataforma móvel (*mobile*), e ainda por aplicativos para computadores de mesa e/ou servidores de aplicação. Conforme Grando (2012), dependendo do estágio que a *startup* se encontra, são necessárias ações específicas, a fim de que ela evolua até o ponto de atingir um modelo de negócio escalável e replicável para, depois, se projetar como empresas de grande porte e atuar em condições de total segurança. Considerando-se esses aspectos, a Tabela 1 apresenta o tipo de negócio, cruzando-o com os resultados do estágio da *startup*, a fim de ampliar a análise sobre o perfil dos respondentes.

**Tabela 1: Core Business x Fase da Startup**

CORE BUSINESS (negócio central)	FASE ATUAL DA STARTUP	Nº respostas	%
Jogos Digitais	Aporte de capital	2	14,30%
Análise Avançada de Dados	Aporte de capital		
<i>Crowdfunding</i>	Crescimento e adequação ao mercado	8	57,10%
Sistemas automatizados de análise e envio de ordens para a bolsa	Crescimento e adequação ao mercado		
Recrutamento Tech	Crescimento e adequação ao mercado		
SaaS	Crescimento e adequação ao mercado		
Criativo	Crescimento e adequação ao mercado		
Gestão	Crescimento e adequação ao mercado		
Desenvolvimento Mobile	Crescimento e adequação ao mercado		
Contábil	Crescimento e adequação ao mercado		
Logística	Lançamento	4	28,60%
Tecnologia em visão computacional	Lançamento		
Marketing Imobiliário	Lançamento		
Educação Pública - Gestão e Integração de Dados e Pessoas	Lançamento		
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fonte: pesquisa elaborada pela autora**

Os resultados obtidos (Tabela 1) permitem verificar, a partir dos perfis propostos por Marmer et al (2012) que o perfil Tipo 2 - Integrador, predomina (11 respondentes), a partir do *core business*, destacando que este visa o mercado organizacional (b2b), como logística, contábil, desenvolvimento *mobile*, *marketing* imobiliário, gestão, educação pública, tecnologia em visão computacional, SaaS (plataforma em nuvem), sistemas automatizados, e envio de análise e de ordens para bolsas e recrutamento *Tech*; e três *startups* se enquadram no Tipo 1N - transformador social, com negócios como *crowdfunding*, criativo e jogos digitais.

No conjunto de respostas, observa-se, de forma bastante evidente, o pensamento de Parker, Alstynne e Choudary (2016), ressaltando que os modelos de negócios de plataformas digitais provocam não só uma evolução nos serviços até então ofertados pelos modelos tradicionais das indústrias, mas são permeados de agilidade, criatividade e inovação, incrementando uma economia baseada no capital intelectual e social.

Verifica-se, ainda, através das startups respondentes, que existe total sinergia da tecnologia com o empreendedorismo, fortalecendo a opinião de Howkins (2001) e Beck (2002), e Ries (2012), que mencionam que a geração de soluções inovadoras é uma reação sinérgica de empreendedorismo com criatividade, frente à um ambiente de incertezas e riscos, sendo este conjunto de fatores, na opinião dos autores, a razão de existir de uma *startup*. O ambiente de incertezas tem uma relação direta ao estágio em que uma *startup* se encontra (conforme pode verificado na Figura 3), onde consta o ciclo de vida de uma *startup*: descoberta, validação, eficiência, escala, maximização e conservação. De acordo com Grandó (2012), 04 respondentes se encontram no estágio de validação, que é a fase de lançamento no mercado, onde existem muitas incertezas e expectativas dos empreendedores sobre como este vai reagir frente ao produto ofertado. Já no estágio de validação e eficiência, foram identificadas 08 empresas respondentes, sendo que esta se refere aos ajustes e alinhamentos do produto, com base no comportamento do mercado. Somente duas *startups* respondentes se encontram no estágio de escala, que é a fase em que ela já testou, ajustou seu produto e conseguiu chegar a um modelo de negócio com possibilidades de se tornar escalável, tornando-se mais atraente para captar os investidores de capital de risco, e, com isso, permitir que os aportes financeiros a levam para o estágio da maximização e conservação (GRANDO, 2012).

#### 4.3 MOTIVAÇÕES PARA O EMPREENDEDORISMO DIGITAL

As motivações que levam o jovem da Geração Millennium a criar modelos de negócios inovadores é o objeto de estudo deste artigo, e tais fatores tornam o grau de inovação diferenciados nas propostas de valor das *startups* (BESSANT e TIDD, 2009). As respostas obtidas junto às startups são destacadas na Tabela 2:



**Tabela 2: Motivos para se tornar um Empreendedor**

MOTIVAÇÃO PARA SE TORNAR UM EMPREENDEDOR	Nº respostas	%
Tornar a minha ideia um negócio para meu futuro	5	<b>36%</b>
Ganhar meu dinheiro e com isso poder curtir melhor a minha vida além de só trabalhar	2	14%
Estilo de Vida	1	7%
Ganhar dinheiro (a opção 4 não se enquadra, pois trabalho mais)	1	7%
Impactar positivamente muitas pessoas.	1	7%
Não ter mais chefe exigindo coisas que não concordava	1	7%
Para tornar <u>minha startup</u> um negócio que possa me render muito dinheiro com a venda	1	7%
Precisar de \$, e não tenho opção	1	7%
Tornar a educação pública brasileira mais moderna, por meio dessa plataforma.	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fonte: pesquisa realizada pela autora**

Com base nos três grupos de empreendedores apresentados por Bessant e Tidd (2009), verifica-se que os 05 respondentes (36%) se enquadram como “inovadores”, impulsionados pelo desejo de criar ou mudar alguma coisa. Já 05 dos respondentes (36%), mesmo com respostas diferentes, todos desejam “ganhar dinheiro”, o que Bessant e Tidd (2009) classificam como “empreendedores do crescimento”, porque o objetivo é enriquecer com o negócio. Outros 04 respondentes se enquadram no perfil de empreendedores como um modo de vida, que se baseiam nos valores pessoais e procuram independência,

A pesquisa do GEM (2015) ressalta também diferentes motivações para se lançar ao empreendedorismo: alguns são pela busca de melhores alternativas de trabalho; outros para gerar a sustentabilidade financeira da família; e os demais, denominados por Bessant e Tidd (2009) como empreendedores inovadores, são os que percebem oportunidades no mercado e fazem acontecer.

Para complementar as informações sobre o que estimula os jovens da Geração Y a estarem à frente de modelos de negócios inovadores, questionou-se, junto aos empreendedores, qual o principal motivo para criar uma startup digital, conforme apresentados na Tabela 3:

**Tabela 3: Motivos para criar uma *Startup* Digital**

MOTIVO DE TER UMA STARTUP DE TECNOLOGIA   DIGITAL	Nº respostas	%
Minha paixão por tudo que se refere à tecnologia	5	36%
Porque considero que o mundo digital é o futuro	4	29%
Minha vontade de inventar coisas diferentes	2	14%
Por saber que é isso que está dando dinheiro	1	7%
Porque é o que eu sei fazer	1	7%
Rápida evolução e penetração/impacto na vida das pessoas.	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa realizada pela autora

Os resultados refletem o que a pesquisa da Sage (realizada em 2016) apresentou, já que nas respostas verifica-se que 11 dos 14 respondentes se enquadram no perfil "explorador" (considerando-se as três primeiras respostas) que são empreendedores que amam o desconhecido, adoram explorar novos territórios, são imediatistas, acompanham as tendências, e estão ligados no que está acontecendo de novidade no mundo, principalmente quando o assunto é Tecnologia. As 03 respostas posteriores, refletem um perfil de empreendedor realista, que almeja o crescimento de seu negócio e valoriza as pessoas, em detrimento da tecnologia.

Este resultado vem ao encontro do raciocínio de Lenzi; Santiago (2010), quando destacam que não basta apenas ter um negócio próprio para ser um empreendedor, só pelo fato de ter uma *startup*. Isso dependerá de suas características comportamentais em relação à forma de lidar com as pessoas e atividades da empresa, já que há um conjunto de competências inerentes aos empreendedores, principalmente o desejo de inovar; o grau de inovação está relacionado ao perfil do empreendedor e, por consequência, à sua formação.

Visando complementar os fatores de motivação, solicitou-se aos respondentes descrever, de forma sintética, sua trajetória para a criação da *startup*. As respostas apresentadas no Quadro 5 são textuais, a fim de manter os pontos destacados pelos jovens empreendedores sem qualquer tipo de interferência da pesquisadora.

**Quadro 5: Trajetória para a Criação da *Startup***

<b>COMO A IDEIA SE TRANSFORMOU EM UMA <i>STARTUP</i> - SÍNTESE DA TRAJETÓRIA</b>
<i>Analisamos centenas de problemas a serem resolvidos e afinamos, estudando mercado e soluções já existentes;</i>
<i>Largamos a empresa. Ai não tinha volta.</i>
<i>Estudei o que era necessário para abrir minha startup. Analisei estudos de caso, me preparei para o mercado com programas de inovação, baixei a cabeça e trabalhei arduamente, sempre tendo em mente que meu sonho poderia e deveria virar realidade.</i>
<i>Trabalhei com marketing digital, tive uma startup que não deu certo e, posteriormente, conheci o fundador do meu projeto atual! Já conhecia o ramo, sabia o que fazer e conseguimos fechar uma boa parceria para explorar o negócio em conjunto.</i>
<i>Montei um protótipo para uso pessoal. Assim que ficou concluído, começamos a migração para o mercado.</i>
<i>Conheci meus sócios num evento chamado Startup Weekend Education Rio, onde começamos nosso negócio com uma Startup voltada para a Educação Vocacional. Nos meses seguintes, passamos pela pré-aceleração da Nave da Estácio e, nos anos seguintes, continuamos a tocar o negócio, remodelando-o e aprendendo sobre o mercado de Recrutamento Tech, até que lançamos outra empresa totalmente focada nesse segmento.</i>
<i>Coloquei a mão na massa e comecei a programar o App.</i>
<i>Acorda cedo e trabalha, simples assim.</i>
<i>Muito trabalho e principalmente, capacidade de execução.</i>
<i>Adequamos conhecimento e oportunidade de negócio em um ramo que poucas empresas se aventuram.</i>
<i>Dedicamos anos a pesquisa acadêmica. Ao encontrar a solução de um grande problema teórico, resolvemos montar um produto ao invés de buscar uma publicação.</i>
<i>Tive a ideia e comecei a pensar em como fazer para dar certo. Pesquisei mercado, concorrência e ainda estou trabalhando para que ela se torne uma startup.</i>
Não responderam (2)

**Fonte: pesquisa elaborada pela autora**

A partir destas respostas, verifica-se que a motivação dos respondentes pontua características determinantes dos empreendedores da Geração Y, tais como o domínio da tecnologia, mais colaboração e menos hierarquia, **capacidade de inovação**, imediatismo, atuação global e em nichos específicos e preocupação com a sustentabilidade, corroborando com a posição de Petty e Simões (2009),

Aliado a essas características, o fator “criatividade” é um componente que agrega diferencial aos modelos de negócios que, a partir do potencial criativo do jovem empreendedor, há maior ou menor capacidade de criar soluções inovadoras. Com o objetivo de traçar o grau criativo dos respondentes, inseriram-se no questionário as afirmações que

integram o modelo de teste de autoavaliação do potencial criativo do empreendedor, segundo Predebon (2003), sendo que os resultados (*score* final) são apresentados na sequência.

#### 4.4 POTENCIAL CRIATIVO X FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR X *CORE BUSINESS*

A avaliação do resultado do potencial criativo dos respondentes foi feita a partir das notas identificadas (de 0 a 10) para as afirmações, de acordo com o Quadro 2. O *score* é resultante do somatório de pontos obtidos na parte I, subtraindo-se com o somatório de pontos obtidos na parte II. Segundo Predebon (2003) os resultados negativos (ou abaixo de 30), revelam um comportamento pouco favorável ao aproveitamento do potencial criativo, demonstrando empreendedores com um perfil mais técnico e administrativo do que criativo ou com uma postura inovadora.

O resultado obtido gerou o *score* individual de cada respondente que, com o comparativo da área de formação e o *core business* da *startup* (Tabela 4), é possível traçar melhor o perfil criativo dos empreendedores.

**Tabela 4: Potencial Criativo do Empreendedor**

ÁREA DE FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR	CORE BUSINESS (negócio central)	SCORE POTENCIAL CRIATIVO
Novas tecnologias	Criativo	64
Novas tecnologias	Desenvolvimento mobile	53
Design gráfico	Recrutamento tech	49
Novas tecnologias	Contábil	41
Marketing	SaaS	38
Administração	Crowdfunding	37
Administração	Sistemas automatizados de análise e envio de ordens para a bolsa	36
Sistemas de Informação	Análise Avançada de Dados	35
Administração	Jogos digitais	32
Administração	Logística	30
Direito	Educação Pública - Gestão e Integração de Dados e Pessoas	23
Administração	Tecnologia em visão computacional	20
Administração	Marketing imobiliário	18
Novas tecnologias	Gestão	7

Fonte: pesquisa elaborada pela autora

Antes de abordar o aspecto criativo, é importante observar que a formação voltada à administração/*marketing* representa 50% da amostra, e são áreas que propiciam maior

entendimento na relação empresa e mercado, em comparação às áreas criativas e de tecnologia. Conforme Carengo (2013), o empreendedor, além de inovar, deve entender o mercado, ter sensibilidade e conhecimento - para alinhar o negócio com base no comportamento do consumidor, e, com essas competências, estará mais propenso a alcançar o sucesso.

Quanto ao aspecto da criatividade, Venturi (2010) apresenta a tríade que, em sua opinião, compõem o conceito criativo (indivíduo, processo e objeto criativo). Aplicando-se este raciocínio para analisar os resultados da Tabela 3, pode-se considerar que, mesmo os 04 respondentes (29%) que tiveram um *score* abaixo de trinta - considerado por Predebon (2003) como a média-, eles mantêm, pelo menos, dois dos componentes: processo e objeto criativo, já que criaram modelos de negócios que inovam frente aos tradicionais.

Isto significa que, mesmo que o perfil do empreendedor seja menos inovador e criativo, ele pode ser um jovem da Geração *Millennium*, mais alinhado ao perfil de empreendedor do crescimento (Bessant e Tidd, 2009), bem como com os perfis de Planejadores e Realistas, que integram os cinco perfis de empreendedores da Geração Y, apontados pela Sage (2016). Desta forma, vale resgatar o raciocínio de Venturi (2010) quando diz que a criatividade está na atitude de fazer, refazer, destruir e recriar, sem se ater aos modelos tradicionais para garantir o que se chama de “zona de conforto”; **é a partir deste processo que as ações empreendedoras se tornam ainda mais criativas e inovadoras.**

Com base na análise, serão apresentadas, na sequência, as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo, foi possível analisar o comportamento e característica do empreendedor digital da Geração Y, com o objetivo de identificar os fatores que estimulam a criação de novos modelos de negócios digitais pela Geração *Millennium*. Pode-se afirmar que, através da pesquisa de campo que os principais motivos entre os entrevistados para a criação de negócios digitais inovadores são: tornar a sua ideia em um futuro negócio, reforçando o desejo do jovem empreendedor de criar ou mudar alguma coisa, fugindo dos modelos tradicionais das empresas; e o outro motivo que também teve destaque entre os respondentes foi o objetivo “de ganhar dinheiro”, seja pelo crescimento do negócio ou pela venda no momento em que ela se torna atraente para os investidores de capital de risco.

Ainda ficou evidente que a criação de uma *startup* na visão do empreendedor da Geração Y, é quase que uma consequência natural para ele poder unir suas ações criativas e inovadoras com a sua sensação de independência – de não ter mais “chefe” e todo um ambiente hierarquizado e limitador, assim como se sentir “fazendo a diferença” por meio de suas ideias. Ao lançar ao desafio de criar uma *startup* digital, mesmo em um ambiente de incertezas, não é impedimento para o empreendedor da Geração Y que vê muitas oportunidades para criar e lançar soluções digitais para o mercado nacional e internacional.

Quanto ao o perfil criativo e inovador dos empreendedores digitais da Geração Y, o que predominou entre os respondentes foi o perfil “explorador”, que são empreendedores que amam o desconhecido, adoram explorar novos territórios, são imediatistas, acompanham as tendências, e estão ligados no que está acontecendo de novidade no mundo, principalmente quando o assunto é Tecnologia (pesquisa Sage). Os respondentes também podem ser categorizados quanto ao perfil empreendedor (BESSANT e TIDD, 2009), verificando que os perfis “empreendedores inovadores” e “empreendedores do crescimento” predominaram, reforçando a sinergia entre empreendedorismo e tecnologia presente nos jovens criativos e inovadores da Geração Y.

O que pode ser destacado neste estudo é a naturalidade do jovem empreendedor com o ambiente de negócios, entendendo claramente as fases em que se encontram dentro do ciclo de uma *startup*. Além disso, o potencial criativo entre os empreendedores é acima da média, com base no teste de autoanálise proposto por Predebon (2003), o que corrobora com a personalidade exploradora do jovem da Geração Y, no mundo dos negócios.

Os resultados apurados por meio da pesquisa de campo permitiram obter subsídios para atender os objetivos propostos, mas é importante destacar que, apesar de relevantes, as considerações apresentam limitações, em razão da amostra de *startups* respondentes serem pequena, não permitindo uma visão mais abrangente da problematização e objetivo geral deste estudo.

Dessa forma, sugere-se como proposição para futuras pesquisas, uma pesquisa de campo com uma amostra de maior significância complementada com entrevistas em profundidade com jovens empreendedores, visando ampliar a análise do comportamento e motivações que impulsionam a criação de *startups* no mercado brasileiro. Como contribuição, este tema apresenta relevância tanto para a academia como para a indústria criativa, já que a tendência é cada vez mais os jovens, a partir da Geração Y, desenvolverem soluções digitais que remodele completamente o ambiente de negócios conhecido até o momento.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE STARTUPS. Disponível em: <http://www.agstartups.org.br/>. Acesso em: 15 de jan. de 2017.

ANDRADE, R.F. Contexto do Empreendedorismo no Brasil. In: GRANDO, Nei (Org.). **Empreendedorismo Inovador – Como Criar Startups de Tecnologia no Brasil**. São Paulo. Editora Évora, 2012, p. 01-19.

ARAÚJO, Fabiana. **O que devemos aprender com os novos empreendedores da Geração Y**. Disponível em: <https://fabianabordadosblog.wordpress.com/2016/06/10/o-que-devemos-aprender-com-os-novos-empreendedores-da-geracao-y/>. Acesso em: 04 fev. 2017.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo Contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo. Editora Atlas, 2014.

BENDASSOLLI, P. F. et al. **Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades**. RAE, São Paulo, v. 49, n. 1, jan./mar. 2009, 010-018.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo. Bookman, 2009.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2014.

BRASIL ECONÔMICO. **Startup: entenda o conceito e saiba como funciona o investimento**. 2016. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2016-06-30/startup-conceito.html>. Acesso em: 22 dez. 2016.

CARENZO, Mathieu, **Sob o Comando da Geração Y**, Revista PEGN. Editora Globo Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,emi82435-17172,00-sob+o+comando+da+geracao+y.html>. Acesso em: 19 jan. 2017.

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1, 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar se diferenciar na sua empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo. Pioneira, 1998.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.

FONSECA, Mariana. **13 startups brasileiras que fizeram a diferença em 2016**. Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>. Acesso em: 15 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Os 5 perfis de empreendedores da Geração Y**. Exame, 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/os-5-perfis-de-empreendedores-da-geracao-y/>. Acesso em: 04 fev. 2017.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. **O que é uma Startup?** Exame. São Paulo, 2016. Entrevista concedida a: D. Moreira. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2015 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Mariano de Matos Macedo [et al]. Curitiba: IBQP, 2014.

GRANDO, Nei. O que o Empreendedor precisa saber sobre tecnologia In: GRANDO, Nei (Org.). **Empreendedorismo Inovador** – Como Criar *Startups* de Tecnologia no Brasil. São Paulo. Editora Évora, 2012. p. 279-310.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. London: Allen Lane, 2001.

LENZI, F.C.; SANTIAGO, N. M. **Ação Empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. In: LENZI, F.C, KIESEL, M.D e ZUCCO, F.D. (Org). São Paulo. Editora Gente, 2010. p. 1-22

MARMER, Max et al. **Startup Genome Report a new framework for understanding why startups succee**, 2012. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1\\_Why\\_Startups\\_Succeed\\_v2.pdf](https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf). Acesso em: 03 fev. 2017.

MELLO, R. **Empreendedorismo é marca registrada da Geração Y**. Jornal do Comércio RS, 2014. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=156034>. Acesso em: 30 jan. 2017.

PARKER G. G. , ALSTYNE M.W. V, CHOUDARY S. P.. **Platform Revolution - How Networked Markets Are Transforming the Economy-and How to Make Them Work for You**. Editora: W. W. Norton & Company, New York, London. 2016.

PETTY, C.H. e SIMÕES, K. Como a Geração Y está reinventando o jeito de fazer negócios. **Revista PEGN**, 2009. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81741-17152,00-como+a+geracao+y+esta+reinventando+o+jeito+de+fazer+negocioS.html>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

PINHO, J. C; THOMPSON, D. Condições Estruturais Empreendedoras na Criação de Novos Negócios: a visão de especialistas. **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 166-181, mar-abr. 2016.

POMI, R. Geração Y-Millennium: o valor da juventude, da inquietação, da mudança e da conectividade. **Revista Profissional & Negócios**, 2014. Disponível em: <[www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod\\_materia=889](http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=889)>. Acesso em: 1 fev. 2017

Predebon, J. **Criatividade hoje**: como se pratica, aprende e ensina. Editora Atlas - 3a Ed. 2003

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

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





**SEBRAE-SP.** Empreendedorismo Digital Algumas boas perguntas para sua reflexão. Fonte: SEBRAE Nacional, 2016. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/47D4BCB49B5EE0CB8325768F006C7FE0/\\$File/NT00042F1A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/47D4BCB49B5EE0CB8325768F006C7FE0/$File/NT00042F1A.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2017.

VALLE, Alberto. **Qual o Perfil do Empreendedor Digital.** Empreendedores Web. São Paulo. Disponível em: <<http://empreendedoresweb.com.br/qual-o-perfil-do-empendedor-digital/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

VENTURI, J.L. **Ação Empreendedora:** como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. In: LENZI, F.C, KIESEL, M.D e ZUCCO, F.D. (Org). São Paulo. Editora Gente, 2010. p. 149-168.

WOLLHEIM, B.; REMUS, D. A Diversidade do *Bootstrap*: doze formas de capitalizar seu negócio sem um investidor. In: GRANDO, Nei (Org.). **Empreendedorismo Inovador – Como Criar Startups** de Tecnologia no Brasil. São Paulo. Editora Évora, 2012. p. 391-409.

*Original recebido em: 15 de março de 2017*

*Aceito para publicação em: 29 de julho de 2017*

*Simone Carvalho da Rosa*

Formada em Publicidade e Propaganda pela PUCRS (1983), Especialista em Marketing pela UFRGS (1986). Professora titular da Universidade Feevale nos Cursos de Comunicação Social e Administração (graduação e pós-graduação). Mestranda em Indústria Criativa na Universidade Feevale.

*Sandra Portella Montardo*

Doutora em Comunicação Social Professora e pesquisadora do Mestrado em Indústria Criativa na Universidade Feevale

*Norberto Kuhn Júnior*

Doutor em Ciências da Comunicação Professor do Mestrado em Indústria Criativa na Universidade Feevale



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons.

