

EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO

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

RESUMO

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

Palavras-chave: *Startups*. Inova Simples. Adequações Legislativas.

ABSTRACT

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

Keywords: *Startups*. Inova Simples. Legislative Adjustments.

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Diante disto, este estudo tem como questão orientadora verificar como as adequações jurídicas contribuem para o processo de formalização e desenvolvimento das *startups*? Assim, delinea-se como objetivo geral descrever o processo de desenvolvimento gerencial e formal das *startups* com base principalmente na Lei Complementar 167/19. Para alcançar o objetivo geral proposto, tem-se os objetivos específicos (i) demonstrar os instrumentos administrativos utilizados para gerir esse tipo de negócio em sua fase inicial;(ii) registrar as peculiaridades jurídicas inerentes a esse tipo de empreendimento; (iii) e especificar os elementos administrativos da empresa para receber o tratamento diferenciado proposto pela Lei Complementar 167 de 2019.

Esse artigo contribui na medida em que evidencia as dificuldades de startups que tiveram de buscar a formalização antes da publicação da Lei Complementar 167/2019. Além das dificuldades de gestão, as jurídicas também podem ter papel fundamental para o insucesso desse tipo de empreendimento, principalmente quando são consideradas as peculiaridades do Brasil.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Atributos das startups

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

diferencial entre essa e uma empresa *startup* se encontra inicialmente em seu “DNA”, pois desde seu projeto, se inclui a rapidez de crescimento em virtude da escala.

Com efeito, são elementos próprios das *startups* a agilidade e necessidade do negócio ser apto a oferecer o mesmo produto de maneira potencialmente ilimitada, sem a necessidade de customização de acordo com cada cliente, gerando, assim, um crescimento constante em um ambiente de extrema incerteza, uma vez que, são carentes as garantias de aceitação ou a estabilidade no mercado (GITAHY, 2019).

Giardino et al. (2014) esclarecem que, após analisar uma série de conceitos, chegou-se à conclusão que *Startup* é uma empresa de pequeno porte, que busca por oportunidades de novos empreendimentos, levando em consideração a volatilidade do mercado e a necessidade de solucionar problemas, para ele, as duas características indispensáveis para caracterizá-las são o risco elevado e evolução rápida.

2.2 Modelos de apoio a novos negócios: Incubadoras e Aceleradoras

Algumas características peculiares das empresas *startups* como pouca experiência de trabalho, escassez de recursos e alto risco propiciaram o surgimento de modelos de apoio à novos negócios. Inicialmente se criou o modelo de incubação e em seguida, o modelo de aceleração que oferta suporte financeiro e técnico.

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

Aceleradoras, como o nome sugere, têm o objetivo de acelerar o crescimento de *startups*. Isso ocorre, segundo Lynn (2012), por meio de serviços, espaços, mentorias, rede de contatos, conhecimentos em gestão e experiência na criação de novos negócios.

2.3 Metodologias de gestão à startups

Visando atender as necessidades de crescimento rápido e considerando as restrições de recursos inerentes as *startups*, dois métodos foram desenvolvidos para gerir esse tipo de negócio, são eles: *customer development* e *lean startup*, aplicados nas empresas durante o desenvolvimento da organização.

2.3.1 Customer Development e Lean Startup

Blank (2007) e Ries (2012) acreditam na íntima relação entre o conceito de “*Customer Development*” e *Lean Startup*, uma vez que, segundo os autores, foi o desenvolvimento de clientes que deu origem ao último. Observou-se que o modelo tradicional de lançamento com foco principal no produto não concedia às *startups* bases sólidas para alavancar a empresa. Ao contrário, em paralelo ao lançamento do produto, havia atenção as respostas obtidas dos possíveis clientes, acarretando alterações no produto, de forma que em um processo de tentativa e erro havia o seu desenvolvimento (BLANK, 2007).

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

É por meio desse conceito que se chega, portanto, a definição de *Lean Startup*: uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável. Blank (2013) E Venkataraman et al. (2012) entram em um consenso ao identificar que, diante das diferenças impostas a cada empresa, as escolas de negócios perceberam a necessidade de novas ferramentas de gestão.

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

O segundo, já mencionado, busca exatamente testar as hipóteses inicialmente levantadas, utilizando-se do chamado *Get Out of the Building!* ou seja, “sair do prédio” buscando conhecer o que os clientes desejam, os desenvolvendo.

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

2.4 Configurações constitutivas previstas no ordenamento jurídico pátrio

2.4.1 Contrato preliminar: Memorando de Entendimento

Um instrumento legal possível para empresas que ainda estão estudando a viabilidade do serviço ou produto no mercado é o Memorando de Entendimento. Nybo (2016) define como um contrato preliminar comumente utilizado por *startups* em estágio inicial e que desejam regular a relação a ser firmada entre os sócios, sem que isso resulte na criação de uma sociedade formalmente registrada.

2.4.2 Constituição e Registro: Regime Clássico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Após a constituição ocorre o registro, de modo geral a mesma lei estipula em seu artigo 1150 que: “O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, o qual deverá obedecer às normas fixadas para aquele registro, se a sociedade simples adotar um dos tipos de sociedade empresária.” (BRASIL, 2002) e após o registro, recebe-se um número de identificação do registro de empresa (NIRE). Esse número é único e acompanhará o empreendimento durante toda sua vida, conforme disciplina a Lei n. 8.934/94 em seu artigo 2º, parágrafo único.

2.4.3 Propriedade intelectual (PI)

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

2.4.4 Marcas e Patentes

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

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

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

I - Marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;

II - Marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e

III - Marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade

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

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

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

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

2.5 Lei Complementar nº 167/2019 e a instituição do regime especial Inova Simples

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

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

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

3. METODOLOGIA

3.1 Ambiente de Pesquisa

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

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

A segunda empresa chama-se *Byway Club*, se trata de um *marketplace* de atacado, que tem como objetivo ser uma interseção *online* entre organizações atacadistas e revendedores do mercado de moda. Lançou sua plataforma em fevereiro de 2019, superando a fase de validação em maio do mesmo ano.

3.2 Características da Pesquisa

Essa pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que o enfoque deste artigo se deu no caráter subjetivo do objeto de estudo. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois dentro do ambiente empresarial há pouco conhecimento sobre a temática abordada, principalmente considerando a atualidade da Lei Complementar 167/2019. A presente pesquisa investiga dois casos exemplificativos, em que: “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo” (GIL, 2008, p.73).

3.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista em profundidade semiestruturada com questões objetivas e subjetivas, tentando assim, obter os dados relativos aos processos administrativos, etapas de constituição legal da empresa, e no caso da empresa ainda em funcionamento, o nível de conhecimento dos artifícios legais passíveis de utilização em benefício das *startups*. Optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada com dois roteiros distintos, no qual o primeiro busca compreender os aspectos administrativos e gerenciais e o segundo o contexto jurídico. Além disso, também foi realizado um levantamento documental, uma vez que foi necessário recorrer ao Código Civil de 2002 e a Lei de Propriedade Industrial nº 9.279 de 1996 a fim de apresentar como ocorre o processo de constituição de uma empresa.

3.4 Abordagem de análise (plano de métrica)

Utilizou-se a análise de conteúdo como plano de métrica, isso porque inicialmente todas as entrevistas foram transcritas a fim de reuni-las e organizá-las.

Em seguida, os índices foram definidos, obedecendo os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Isso foi realizado por meio de quadros matriciais, que reuniram por categoria a situação apresentada pela empresa. Em seguida, realizaram-se a interpretação extensiva, na tentativa de prolongar a conclusão para uma análise geral.

3.5 Perfil dos sujeitos respondentes

O primeiro entrevistado que recebeu o nome fictício de José tem 23 anos, formou-se em Administração de Empresas na França pela NEOMA *Business School* e atualmente faz pós-graduação em Gestão Empresarial pela fundação Dom Cabral. É CEO da *Byway*.

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

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

João também foi entrevistado, pois além da sociedade na *Byway Club*, teve uma experiência no qual foi CEO da *startup Match up Franchise*, um aplicativo de franquias que dava ao usuário perfis de negócios que se adequavam ao seu perfil de investidor. João tem 43 anos, é formado em Direito pela Universidade Federal do Ceará, mas não atuou na área jurídica, ao invés disso, seguiu carreira empresarial.

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

4. ANÁLISE DE CONTEÚDO

4.1 Análise Empresa Byway

Na tentativa de aferir as semelhanças e divergências acerca das teorias postas e dos casos práticos, levando em consideração o primeiro objetivo específico, optou-se por utilizar o quadro dos atributos das *Startups* de Giardino et. al. (2014), comparando-o aos trechos da entrevista com o CEO do negócio, para inicialmente apontar as características das *startups*. O Quadro 1 relaciona os atributos das *startups*, descrição e trechos da entrevista.

Quadro 1 - Atributos das startups, descrição e trechos da entrevista

Atributos	Descrição	Trechos
Falta de recursos	Recursos econômicos, humanos e físicos extremamente limitados.	“conseguimos implantar algumas ferramentas de inteligência artificial, o que facilitou muito o processo e conseguimos cortar alguns funcionários por causa dessa medida. Para a empresa é muito interessante, porque funcionário, queira ou não é um custo alto, principalmente em fase inicial, então se eu puder investir esse dinheiro em outro ativo que contribua para o crescimento acelerado é melhor.”
Altamente reativo	<i>Startups</i> são capazes de reagir rapidamente às mudanças de mercado, de tecnologia e de produtos (comparadas com empresas mais estáveis).	“Nós erramos um pouco no processo inicial, em relação que antes trabalhávamos com representantes comerciais, tivemos que mudar um pouco o conceito inicial para que o <i>Byway</i> fosse uma plataforma que oferecesse a pronta entrega sem intermediário, até porque entendemos que com o crescimento dessas plataformas digitais, com o tempo a representação vai acabar.”
Inovação	Dado o ecossistema altamente competitivo, as <i>Startups</i> precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado.	“A <i>Byway</i> é pioneira principalmente em conseguir vender atacado para consumidores que não tem CNPJ, apenas CPF. Todas as empresas que têm hoje no mercado nesse estilo usam apenas CNPJ. A natura, por exemplo, vende atacado para CPF. as revendedoras natura conseguem vender usando o seu CPF e muitas vezes, elas compram para consumo próprio, que é chamada venda direta e essa é nossa inovação.”
Incerteza	<i>Startups</i> lidam com um ecossistema altamente incerto sob diferentes perspectivas: mercado, características dos produtos, concorrência, pessoas e finanças.	“A gente passa algumas dificuldades em relação ao próprio consumidor que não está habituado a fazer esse tipo de compra online.” “Então como é uma coisa nova, o mercado de atacado é muito verde ainda, para você ter uma ideia a venda de atacado no brasil hoje representa só 2% das vendas totais, enquanto o varejo é mais ou menos 5% daí podemos ver como está defasado o atacado em relação ao varejo e se você for para mercados fora do país, o atacado consegue chegar a 20% nos Estados Unidos e 30, 40 % na China, ou seja, ainda é um mercado pequeno aqui no Brasil”
Rápida evolução	<i>Startups</i> de sucesso visam crescer e escalar rapidamente.	“Hoje a <i>Bbyway</i> já foi validada, já há vendas dentro da plataforma. Estamos em fase de desenvolvimento, querendo entender um pouco melhor desse público que já compra online e como podemos encontrá-lo. Nosso intuito é impulsionar a plataforma para escalar as vendas.”

Pressão do tempo	O ambiente muitas vezes força as <i>startups</i> a dar soluções rápidas e a trabalhar sob pressão constante (contratos, demonstrações, solicitações de investidores).	“Resolvemos aproveitar uma empresa que fechou de um dos sócios, pegamos o CNPJ inativo e fizemos um aditivo para ficar como a Byway. Porque abrir um novo CNPJ do zero era muito demorado e caro, principalmente para nós que estávamos começando e não queríamos colocar tanto dinheiro em coisas burocráticas.”
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem fortemente de soluções externas para construir seu produto: APIs externas, como softwares Open Source, Outsourcing, etc.	“Temos vários amigos que passaram por incubadoras que nos ajudaram no processo inicial e de certa forma, foram nossos mentores no caso, não fui incubado por eles, mas sempre que encontrávamos alguma dificuldade procurava essa ajuda externa” “Usamos um software que indica produtos para o usuário e outro de e-mail automático, ambos muito simples.”
Equipe pequena	Começam com um número pequeno de indivíduos.	“Hoje junto com os sócios somos 8 pessoas trabalhando nesse projeto.”
Um produto	As atividades da empresa gravitam em torno de um produto/serviço.	“Mas hoje a Byway é uma plataforma online para atacadistas venderem online no Brasil”
Equipe com baixa experiência	Uma boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vezes recém-formados.	Hoje temos eu e mais três sócios, que um é representante comercial e trabalhou mais de 30 anos nesse mercado, revendendo grandes marcas, outro sócio começou como representante comercial, expandindo algumas marcas aqui do Nordeste e depois começou a prestar consultorias para empresas, fazendo modelos de franquias e criando projetos de expansão de empresas fora do País. O outro sócio é do mercado do varejo desde 2004 e também trabalha com moda e acessórios e antes da experiência de varejo era distribuidor atacadista
Empresa nova	A empresa foi criada recentemente.	“Começou no finalzinho de fevereiro de 2019.”
Organização completa	As <i>Startups</i> geralmente são centradas no fundador, e todos na empresa tem grandes responsabilidades, sem necessidade de alta gestão.	“Como a empresa está muito nova a gente não usa algum método específico, mas somos muito abertos, então todos os funcionários têm total contato com a gente, os diretores, além de fazermos tudo muito rápido. Embora cada pessoa seja mais próxima de uma área específica, cada um de nós precisa fazer um pouco de tudo.”
Risco alto	Taxa de falha (falência) de <i>Startups</i> é extremamente elevada.	“A gente passa algumas dificuldades em relação ao próprio consumidor que não está habituado a fazer esse tipo de compra online.”

Não é autossustentável	Especialmente no estágio inicial, as <i>Startups</i> precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades (capital de risco, investimento anjo, fundos pessoais, etc.).	“Hoje em dia a gente pensa, quando crescermos um pouco mais, em sermos incubados para conseguir alavancar e obter <i>smartmoney</i> para expandir em outras regiões do Brasil.”
------------------------	---	---

Fonte: Elaboração própria (2019)

Observa-se, portanto, que a maioria dos atributos selecionados por Giardino et. al. (2014) se aplicam a descrição realizada pelo CEO, no entanto, há uma divergência no que tange à característica “equipe com baixa experiência”, pois diante do cenário descrito, embora 3 dos 4 sócios nunca tenham trabalhado com empresas que seguem a modulação de *startups*, possuem vasta vivência no mercado de atacado.

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

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

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

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

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

Foi quando sentiram a necessidade de pivotar o produto e reiniciar com um novo modelo de negócios, sem a necessidade de usar intermediários. Esse processo foi resultado, segundo a descrição, de conversas com pessoas que se cadastraram na plataforma e daí surgiu a principal diferença da plataforma atual para as demais, que é a possibilidade de compras no atacado para clientes que utilizam CPF.

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

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

Conhecendo essa circunstância, a empresa busca formas de melhor encontrar os clientes que já fazem esse tipo de compra *online* por meio de marketing digital e impulsionamentos da plataforma, além de outras garantias e benefícios para o cliente que a utilize. Nota-se que essas adaptações se assemelham ao ciclo de *feedback* de Ries (2012), no qual há a construção e validação do produto criado por meio da utilização dos três pilares principais: “construir, medir, aprender”.

Quadro 2 - Ciclo de *feedbacks* x trechos

Ideia	“uma plataforma online para atacadistas”
Construção	“Fazendo algumas pesquisas, tentamos identificar qual a melhor ferramenta para iniciar. Observamos que no <i>Instagram</i> você não consegue ofertar toda a vitrine que você tem de produtos e quando é atacado aparece um outro problema, não tem como expor o preço de atacado no <i>Instagram</i> , porque isso é fechado. Já a venda no <i>Whatsapp</i> não é integrada. Normalmente é enviado um catálogo que por vezes está desatualizado, você não consegue por meio dele saber o que você ainda tem, quais tamanhos disponíveis, promoções (porque normalmente no catálogo só se expõe novidades), afinal não é viável enviar 50 produtos e fazer um spam na conversa. Então, criamos um site.”
Produto	“Uma plataforma, que é <i>marketplace</i> voltado para venda em atacado, onde a própria marca sobe os seus produtos lá e vende.” “para o fabricante de roupas e acessórios se conectar com todo o país e virar uma vitrine <i>online</i> de maneira fácil e ágil, tornando suas vendas mais automatizadas”
Medição	“Conversando com alguns clientes que se cadastraram na plataforma” “Recebemos esse <i>feedback</i> ” “Quando aconteceram as primeiras vendas” “Temos muitas visitas no nosso site e a gente sabe que muitas pessoas ainda compram direto com o fabricante, já recebemos esse <i>feedback</i> de clientes nossos por desconfiar da plataforma em um primeiro momento. “
Dados	Número de vendas dentro da plataforma, número de pessoas cadastradas, quantos % os impulsionamentos digitais influenciaram nos acessos e vendas, etc.
Aprendizado	“Aprendemos com isso e mudamos rápido.” “Fizemos algumas adaptações e tiramos os intermediários” “A gente está buscando pessoas que trabalham com marketing digital para tentar nos ajudar a encontrar esses compradores e como converter melhor”. “Estamos criando um <i>branding</i> , na intenção de tornar o site conhecido e as pessoas confiarem mais na plataforma e que queiram comprar pelo Byway como marca também.”

Fonte: Elaboração própria (2019)

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

“Encontramos bastante dificuldades, tanto que resolvemos aproveitar uma empresa de um dos sócios, que já tinha montado uma *startup* que não deu certo, e pegamos o CNPJ antes utilizado e fizemos um aditivo para ficar como a *Byway*. Porque abrir um novo CNPJ do zero era muito demorado e caro, principalmente para nós que estávamos começando e não queríamos colocar tanto dinheiro em coisas burocráticas. E acabou que conseguimos resolver

desse jeito, mas acho que é um processo muito trabalhoso aqui no nosso País.”

Outra dificuldade encontrada se deu em virtude de a formalização legal da empresa ter se tornado imperativa durante o processo de validação. Uma vez que o modelo trabalhado é o “*business to business*” (B2B), a venda é de negócio para negócio, sendo necessário emitir nota fiscal para o fabricante, o que não é possível sem a existência de um CNPJ.

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

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

Já em relação ao processo de registro de marca, o empreendedor descreve que terceirizou esse serviço, contratando uma agência especializada, embora tenha sido uma busca simples, ele considerou a prestação de trabalho cara, uma vez que pagaram 500 reais pela busca. No entanto, esse procedimento também buscou ser facilitado por meio da Inova Simples, uma vez que a comunicação entre o portal Redesim e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) integraliza o que era, até então, duas fases do processo de constituição de empresa e registro de marca e patente:

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

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

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

4.2 Análise Empresa *Match Up Franchise*

Mais uma vez, optou-se por utilizar o quadro dos atributos das *startups* de Giardino et. al. (2014), comparando-o aos trechos da entrevista, visando apontar suas características enquanto *startup* estavam presentes na empresa. O Quadro 3 relaciona os atributos da *startup*, descrição e trechos da entrevista.

Quadro 3 - Atributos das *startups*, descrição e trechos da entrevista

Atributos	Descrição	Trechos
-----------	-----------	---------

Falta de recursos	Recursos econômicos, humanos e físicos extremamente limitados.	“como o dinheiro investido era somente dos sócios, chegou um momento que não conseguimos captar investimentos externos e enfrentamos solvência financeira dentro da empresa.”
Altamente reativo	<i>Startups</i> são capazes de reagir rapidamente às mudanças de mercado, de tecnologia e de produtos (comparadas com empresas mais estáveis).	“Como a empresa nasceu em 2015, sofremos com uma recessão financeira e tivemos que fazer várias alterações nas franquias que buscávamos como parceiros, por um lado elas precisavam ter um valor acessível e por outro, precisávamos aumentar o critério de seleção, pois muitas estavam quebrando.”
Inovação	Dado o ecossistema altamente competitivo, as <i>Startups</i> precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado.	“A <i>match up franchise</i> foi idealizada para ser o <i>tinder</i> das franquias e até hoje não existe uma plataforma que faça esse cruzamento de dados, então fomos os pioneiros em desenvolver algo assim”
Incerteza	<i>Startups</i> lidam com um ecossistema altamente incerto sob diferentes perspectivas: mercado, características dos produtos, concorrência, pessoas e finanças.	“A compra de uma franquia não é tão simples quanto um “ <i>match</i> ” no <i>tinder</i> , requer um trabalho muito minucioso com o usuário, ele precisa conhecer todos os detalhes da empresa, entender como será o retorno financeiro desse investimento a longo prazo, conhecer o projeto e isso representava também uma incerteza em relação ao aplicativo.”
Rápida evolução	<i>Startups</i> de sucesso visam crescer e escalar rapidamente.	“Tínhamos uma previsão de faturamento de 60 a 80 mil após um ano de projeto, cobrávamos mensalidade de 210 reais para os franqueadores continuarem na base de dados do aplicativo, após 1 ano de aplicativo a intenção era chegar a todas as redes filiadas a ABS.”
Pressão do tempo	O ambiente muitas vezes força as <i>Startups</i> a dar soluções rápidas e a trabalhar sob pressão constante (contratos, demonstrações, solicitações de investidores).	“Para tornar o lançamento do aplicativo mais rápido e assertivo contratamos uma empresa de desenvolvimento especializada e deixamos o nosso funcionário que era programador supervisionando o projeto. “
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem fortemente de soluções externas para construir seu produto: APIs externas, como <i>softwares Open Source, Outsourcing, etc.</i>	“Dependíamos dos parceiros para fazer o aplicativo funcionar, pois sem eles não adiantava de nada trazer os interessados em abrir franquias se não tínhamos informações de disponibilidade.” “Contratamos uma empresa de desenvolvimento especializada.”
Equipe pequena	Começam com um número pequeno de indivíduos.	“Começamos com 4 pessoas e no decorrer do projeto tínhamos 7.”
Um produto	As atividades da empresa gravitam em torno de um produto/serviço.	“Era um <i>marketplace</i> voltado para negócios no mercado de franquias”

Equipe com baixa experiência	Uma boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vezes recém-formados.	“O sócio que foi selecionado para gerir o negócio era o que podia disponibilizar mais tempo para o projeto, mas ele não tinha muita experiência em gerir equipes”
Empresa nova	A empresa foi criada recentemente.	“Começou em 2015 e fechou em 2017”
Organização completa	As <i>Startups</i> geralmente são centradas em fundadores, e todos na empresa tem grandes responsabilidades, sem necessidade de alta gestão.	“A função de cada um era bem definida.”
Risco alto	Taxa de falha (falência) de <i>Startups</i> é extremamente elevada.	“Investimos muito no desenvolvimento da plataforma e do produto ofertado e não conseguimos trabalhar os outros recursos, como divulgação, marketing e não chegávamos ao consumidor final que realmente iria investir na franquia.”
Não é autossustentável	Especialmente no estágio inicial, as <i>Startups</i> precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades (capital de risco, investimento anjo, fundos pessoais etc.).	“Buscamos aportes financeiros externos, mas na época não era uma prática comum do mercado, pois se conhecia sobre <i>startups</i> aqui em Fortaleza e no Brasil de maneira geral.”

Fonte: Elaboração própria (2019)

Ao ser questionado se a empresa utilizava alguma metodologia de gestão específica, a resposta não só foi negativa, quanto a esse fato se atribuiu uma das causas do insucesso do empreendimento, uma vez que, segundo o gestor “Investimos muito no desenvolvimento da plataforma e do produto ofertado e não conseguimos trabalhar os outros recursos...”. Outro ponto que demanda especial atenção é que o aplicativo foi desenvolvido sem passar por um MVP, ao contrário, acreditavam na validação do negócio por meio de experiência dos sócios com a área de franquias, concedendo aos primeiros franqueadores entrantes na plataforma assinaturas “free”.

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

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

A modalidade societária que os membros optaram foi limitada com porcentagens proporcionais aos seus investimentos. Sentiram a necessidade de formalização da empresa quando passaram a buscar por investidores externos e seguiram o rito tradicional de constituição. Segundo ele, a falta de segurança em relação ao sucesso da *startup* foi uma das preocupações para que os sócios não quisessem investir em orientações jurídicas e retardar o processo de formalização da empresa, passando um período de atuação sem abrir um CNPJ, informalmente.

É nesse sentido que a flexibilização trazida pela “possibilidade de implementação, teste e oferta de novos produtos e serviços para grupos restritos de pessoas, sem requerimento ou ato público de liberação da atividade econômica.” (SCALCO, 2019) que tutela o Art. 3º, inc. VII, da MP 881/2019 se mostra benéfica ao ecossistema de startups.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Uma vez evidenciadas as características distintas das *startups*, cabe verificar que o regime clássico para formalização de empresas não atendia a suas demandas sendo, por vezes, mais um empecilho para o sucesso da organização, dadas as muitas etapas burocráticas do processo, que um incentivo ao empreendedorismo. Isso posto, cabe compreender que a inovação e a celeridade em uma empresa possuem um limite, sendo ele jurídico, pois, a sua estrutura empresarial deve inovar até o ponto em que seja possível colocá-la dentro dos parâmetros legais impostos.

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

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

Também se constata que com a fixação de rito sumário para abertura e fechamento de empresas, que acontece de forma automática, digital e integrada ao portal do INPI, o regime especial do Inova Simples nasce para reduzir as burocracias enfrentadas durante o registro de marca, mas tem sua relevância ainda mais

reconhecida uma vez que essas práticas poupam tempo e dinheiro dos empreendedores, o que conforme as descrições trazidas na análise de conteúdo desse trabalho, eram barreiras enfrentadas que ora tardavam a formalização da prática empresarial, ora eram ativos altos para empresas que não possuem muitos recursos.

Todavia, certifica-se que as facilidades acima referidas não são estanques, o que na verdade, ressaltam a necessidade de orientações jurídicas que direcionem os melhores caminhos a serem percorridos, tendo em vista o caso concreto enfrentado por cada empreendimento. Por fim, acredita-se que essas mudanças trazem a esperança do desenvolvimento do ecossistema das *startups*, que conforme esclarecido, proporcionam maior empregabilidade, aquecimento da economia, projeção do país, mas que ainda se faz necessário a obtenção de maiores dados para parametrizar se essas inovações de fato atingiram todos os objetivos que dela se esperam.

REFERÊNCIAS

- BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. 4. ed. Quad/Graphics, 2007
- BLANK, Steve. Why the Lean Startup changes everything. **Harvard Business Review**, 2013.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual**. 1. ed. Pescadero, CA: K&S Ranch Press, 2012.
- CHANDRA, A.; FEALEY, T. **Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services**. International Journal of Entrepreneurship, V. 13, Edição especial.
- FALCÃO, João Pontual de Arruda. **Startup law Brasil: o direito brasileiro rege mas desconhece as startups**. 2017.
- FEIGELSON, Bruno. Nybo, Erik Fontenele. Fonseca, Victor Cabral. **Direito das Startups**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; PATERNOSTER N.; GORSCHKE, T.; GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 06 mar. 2019.
- GRAHAM, P. **Want to start a Startup?** 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em: 09/02/2019.
- LYNN, H. D.; RADOJEVICH-KELLEY, N.: **Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results**. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.
- NYBO, Erik Fontenele. **Memorando de entendimentos para pré-constituição de uma startup**. In. JÚDICE, L. P; Direito das Startups. São Paulo: Juruá, 2016.
- RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo. Lua de Papel, 2012.
- SANTOS, J. A. M dos; TAVARES, M. C; VASCONCELOS, M. C.R.L. e AFONSO, T. **O processo de inovação tecnológica na Embrapa e na Embrapa Agrobiologia: desafios e perspectivas**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.17, n.4, 2012.
- VENKATARAMAN, Sankaran et al. Reflections on the 2010 AMR decade award: **Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial**. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012.