

Universidade Federal de Ouro Preto

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Comunicação PPGCOM

Dissertação

**Estratégias de comunicação
nas startups do México:
Fracasso, Sucesso e
Resiliência.**

Beatriz Daniela Flores Cruz

Mariana
2019



UFOP

Beatriz Daniela Flores Cruz

Estratégias de comunicação nas *startups* do México: Fracasso, Sucesso e Resiliência

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (PPGCOM-UFOP) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Linha de pesquisa: Interações e emergências da comunicação

Orientadora: Prof^ª. Dra. Nair Prata Moreira Martins

Mariana
2019

C957e

Cruz, Beatriz Daniela Flores.

Estratégias de comunicação nas startups do México [manuscrito]: Fracasso, Sucesso e Resiliência / Beatriz Daniela Flores Cruz. - 2019.

170f.: il.: color; grafs; tabs; Figuras; Quadros.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Nair Prata.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Sociais, Jornalismo e Serviço Social. Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

1. Comunicação - Teses.. 2. Empreendedorismo - México - Teses.. 3. Sucesso nos negócios - México.. I. Prata, Nair. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 316.77

Beatriz Daniela Flores Cruz

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NAS STARTUPS DO MÉXICO: FRACASSO, SUCESSO E RESILIÊNCIA

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a) em Comunicação, aprovado em 27 de março de 2019.

Banca Examinadora:

Nair Prata Moreira Martins

Prof.(a). Dr.(a). Nair Prata Moreira Martins – Orientador(a)
(UFOP)

Participação por videoconferência

Prof.(a). Dr.(a). Fabrício Ziviani (FUMEC)

André Quiroga Sandi

Prof.(a). Dr.(a). André Quiroga Sandi (UFOP)

Existen tres cualidades que adquirí de mi mamá: persistencia, amor y fe. Persistencia para no dejarme vencer tan fácilmente, amor para colocarlo en todo lo que hago -por mínimo que sea-, y fe para creer en lo que es invisible a los ojos pero sentimos con el corazón. Gracias mamita, juntas lo hicimos posible.

AGRADECIMENTOS

Sempre que me perguntam de onde eu sou, tenho o orgulho de dizer que sou mexicana, mas este amor pelo meu país, suas pessoas, a comida, a bebida, os amigos de lá, minha maravilhosa família, cresceu quando eu decidi morar aqui, e então, conheci novos jeitos de sentir saudade. Tudo me lembrava a minha casa, as cores, os sabores, os cheiros e, nessa incrível mistura de sentimentos, nasceu a nostalgia.

E é essa nostalgia que faz você querer voltar quando acaba de chegar, anseia pelo que deixou porque era tão seu, tão certo, você estava tão feliz. E agora o que você tem? Um lugar onde ninguém te entende, onde você pode falar o indispensável e não reconhece nada no redor. Mas, de repente, você se apaixona e acorda querendo experimentar tudo. Acontece assim, de repente, porque o Brasil é misterioso, charmoso, único, um novo lar para quem está procurando.

Que fortuna eu tive em vir morar em Minas Gerais! Famosa pelo pão de queijo, pelo delicioso feijão tropeiro e pela cachaça com cravo e canela. Mas a coisa mais rica que tem Minas é o seu povo, que te abraça, te protege, te faz parte da família, que te ensina a falar rápido e cortado. De repente, você não pode terminar uma frase sem dizer uai, né, pois é, tadinho, ou você quer dizer coisas e fala aquele trem.

Tem sido 24 meses e sinto que foi um sopro, porque quando você desfruta da estrada deixa de ser importante o lugar onde você quer chegar, eu aprendi a apreciá-lo, e ainda acho que o lugar onde eu vou é distante, então, eu quero continuar.

Não coloquei nomes aqui, porque alguém me deu uma dica valiosa, que, às vezes, quando você coloca apenas alguns nomes, você esquece personagens realmente importantes, e que me machucaria muito deixar alguém de fora.

Por isso, agradeço a todos aqueles que sempre estiveram comigo, que me viram nascer, crescer e me esforçar para chegar onde estou agora. Aqueles que conheci recentemente, mas que se tornaram minha família, também agradeço vocês por esses dois anos de aprendizado, felicidade, mas, acima de tudo, cheios de amor; porque também vocês me vieram nascer, crescer, abrir minha mente e aceitar tudo o que estava por vir, porque estavam comigo quando aprendi a falar, ler e escrever, brincar em Português, e se eu aprendi muito é porque estavam comigo para me mostrar o quão valioso que é conhecer sua linda linguagem e que hoje posso agradecer com estas linhas.

AGRADECIMIENTOS

Siempre que me preguntan de dónde soy, me enorgullece decir que soy mexicana, pero este amor a mi país, a su gente, la comida, la bebida, los amigos de allá, a mi hermosa familia, aumentó cuando decidí mudarme y entonces conoces nuevas formas de extrañar. Todo te recuerda a tu hogar, los colores, los sabores, los olores y en esa mezcla increíble de sentimientos nace uno nuevo, la nostalgia.

Y es esa nostalgia la que te hace querer volver cuando acabas de llegar, añoras lo que dejaste porque era tan tuyo, tan seguro, eras tan feliz. ¿Y ahora qué tienes? Un lugar en donde nadie te entiende, en donde puedes hablar lo indispensable y no reconoces nada en tu entorno. Pero de pronto, te enamoras y te nacen unas ganas de experimentarlo todo. Sucede así, de pronto, porque Brasil es misterioso, es encantador, inigualable, un nuevo hogar para quien lo está buscando.

¡Qué fortuna tuve de llegar a vivir a Minas Gerais!, famoso por su pan de queso, su delicioso *feijao tropeiro* y su *cachaça* con clavo y canela. Pero lo más rico que tiene minas es su gente, que te abraza, te cobija, te convierte en parte de la familia, que te enseña a hablar rápido y cortado. De pronto ya no puedes terminar una oración sin decir *uai, né, pois é, tadinho*, o te refieres a las cosas por *ese trem*.

Han pasado 24 meses y siento que fue un suspiro, porque cuando disfrutas el camino deja de ser importante el lugar a donde quieres llegar, aprendí a disfrutarlo, y aún creo que el lugar a donde voy está distante, por eso quiero seguir andando. No quise colocar nombres aquí, porque me dieron un consejo valioso, que a veces cuando colocas sólo algunos nombres, te olvidas de personajes realmente importantes, y que me dolería mucho dejar a alguien por fuera.

Por eso, agradezco infinitamente a todos, a quienes han estado conmigo siempre, que me vieron nacer, crecer y esforzarme para llegar hasta donde estoy ahora. A quienes conozco hace poco, pero se han convertido en mi familia, les agradezco por estos dos años de aprendizaje, de felicidad, pero, sobre todo, llenos de amor; porque también me vieron nacer, crecer, abrir mi mente y aceptar todo lo que iba llegando, porque me vieron aprender a hablar, a leer y escribir, a bromear en portugués, y si aprendí tanto es porque estaban a mi lado para enseñarme lo valioso que es saber su hermoso idioma y que hoy pueda decirles gracias con estas líneas.

Escrever é um ato de entrega. As palavras parecem surgir revestidas de uma imaginação enclausurada, apreendedora memorialística de passos, de ruídos, do tropel do mundo.

Cláudio Rodrigues Coração

RESUMO

No México, 75% dos empreendimentos anuais fracassam devido a fatores como deficiência na comunicação interna e externa. Esta pesquisa evidencia a importância da comunicação no ciclo de vida das *startups* e a relevância às estratégias de comunicação no processo de sucesso, fracasso e resiliência dos empreendedores. O objetivo é elucidar como a comunicação intervém no processo. Para cumprir esse objetivo, foi necessário refletir sobre a importância das *startups* na economia do México e no restante da América Latina; buscar a referência da pesquisa no campo da comunicação e selecionar as estratégias de comunicação mais utilizadas pelas empresas. Para a investigação, foram escolhidos dez empreendedores, dois deles representantes de *startups* mexicanas com maior renda anual, nomeadas pelo Wall Street como Pequenos Pôneis. A metodologia está apoiada em três etapas: aplicação de formulário *on-line*, realização de entrevista semiestruturada com empresários e, por fim, a análise dos dados de empresas que fracassaram no México, pois se descobriu que as falências são parte importante do processo. Em conjunto, a pesquisa destaca a relevância da comunicação nas organizações e a participação cada vez maior desta nos diversos setores empresariais.

Palavras-chave: *Startups*. Empreendedores. México. Estratégias de Comunicação. Sucesso, Fracasso e Resiliência.

RESUMEN

En México, el 75% de los emprendimientos anuales fracasan por diversos factores, entre ellos la deficiencia en la comunicación interna y externa. Esta investigación coloca la importancia de la comunicación en el ciclo de vida de las *startups* y sitúa a las estrategias de comunicación en el proceso de éxito, fracaso y resiliencia de los emprendedores. El objetivo es mostrar cómo interviene la comunicación en el proceso. Para cumplir ese objetivo fue necesario reflexionar sobre la importancia de las *startups* en la economía de México y en el resto de América Latina; buscar la referencia de la investigación en el campo de la comunicación y seleccionar las estrategias de comunicación más utilizadas por las empresas. Para la investigación, fueron elegidos 10 emprendedores, dos de ellos representantes de *startups* mexicanas con mayor ingreso anual, nombrados por *Wall Street* como *Little Ponies*. La metodología está desarrollada en tres etapas: aplicación de un formulario en línea, realización de entrevistas semiestructuradas con emprendedores y, por fin, el análisis de los datos de empresas que fracasaron en México, pues se descubrió que los fracasos son parte importante del proceso. En conjunto, la investigación destaca la relevancia de la comunicación en las organizaciones y la participación cada vez mayor de ésta en los diversos sectores empresariales.

Palabras clave: Startups. Emprendedores. México. Estrategias de Comunicación. Éxito, Fracaso y Resiliencia.

ABSTRACT

In Mexico, 75% of annual ventures fail due to factors such as deficiency in internal and external communication. This research highlights the importance of communication in the life cycle of startups, and of relevance to communication strategies in the process of success, failure and resilience of entrepreneurs. The purpose is to elucidate how communication intervenes in the process. To achieve this objective, it was necessary to reflect on the importance of startups in the economy of Mexico and the rest of Latin America; seek the reference of research in the field of communication and select the communication strategies most used by companies. For the investigation, 10 entrepreneurs were chosen, two of them representing Mexican startups with higher annual income, named by the Wall Street as Little Ponies. The methodology is supported by three steps: applying an online form, conducting a semi-structured interview with businessmen, and finally analyzing the data of companies that failed in Mexico, because it was discovered that bankruptcies are an important part of the process. Together, the research highlights the importance of communication in organizations and their increasing participation in the various business sectors.

Keywords: Startups. Entrepreneurs. Mexico. Communication Strategies. Success, Failure and Resilience.

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1: Modelo de Negócio Canvas de Alexander Osterwalder	30
Figura 2: Divisão das pequenas e medias empresas no México.....	32
Figura 3: Pequenas e medias empresas do Brasil.....	33
Figura 4: Fases de criação e desenvolvimento de uma startup.....	40
Figura 5: Infográfica dos 325 unicórnios no mundo.....	43
Figura 6: O sucesso desde a perspectiva empresarial.....	45
Figura 7: Processo empreendedor.....	46
Figura 8: Mapa das startups e empresas financeiras no Brasil.....	50
Figura 9: Criação da estratégia de comunicação.....	66
Figura 10: Posição das mulheres nas empresas do México.....	72
Figura 11: Fracasan en México 75% de emprendimientos	75
Figura 12: Classificação das empresas no México.....	77
Figura 13: A influência dos tramites no ciclo de vida das empresas.....	79
Figura 14: Manifesto Fuck Up Nights, os 24 estigmas do fracasso.....	82
Figura 15: Infográfica com startups de México, sinalando as repetidas.....	91
Figura 16: Mapa do The Global Failure Index.....	95
Figura 17: Ciclo de recopilação dos dados da pesquisa.....	97

LISTA DE QUADROS

	Pag.
Quadro 1: Simplificação do conceito startup.....	41
Quadro 2: Entrevistados.....	96
Quadro 3: Seleção das 12 categorias iniciais.....	98
Quadro 4: Estabelecimento das categorias iniciais e intermediarias.....	100
Quadro 5: Estabelecimento de categorias intermediarias e finais.....	111
Quadro 6: Estabelecimento das categorias iniciais, intermediarias e finais.....	112
Quadro 7: Descrição das categorias pelos critérios de escolha.....	113
Quadro 8: Resultados finais da análise.....	114

LISTA DE SIGLAS

AMEXCAP -	Asociación Mexicana de Capital Privado
BID-	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM-	Business Model (modelo de negócio)
CDE-	Centro de Documentação Europeia
ENAPROCE –	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
FNE-	Fondo Nacional del Emprendedor
FUN-	Fuck Up Nights
INADEM-	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI-	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
OEA-	Organização dos Estados Americanos
OCDE-	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
MIPIME-	Micro, pequena e média empresa
PIB -	Produto Interno Bruto
PME-	Pequenas e médias empresas

LISTA DE APÊNDICES

	Pag.
APÊNDICE A: Formulario para empresas-Investigación <i>startups</i> de éxito en México	134
APÊNDICE B: Entrevista com Simon Dalglish, Director de Mercadotecnia en Kubo Financiero.....	137
APÊNDICE C: Entrevista com Alejandra Petatan, Direitora Geral de <i>Three Monkeys</i> , e representante de <i>Fuck Up Nights</i> , Cidade do México	141
APÊNDICE D: Entrevista com Alejandro Ramirez Tabche, Director Geral de BTC.....	146
APÊNDICE E: Entrevista com João Batista Vieira Bonome, Professor de Empreendedorismo.....	149
APÊNDICE F: Entrevista com Juan Carlos Basurto, Diretor da agência Simple.....	151
APÊNDICE G: Entrevista com Anic Vares Leal, Socia de <i>Honey and Ricks</i> e empreendedora do <i>Grupo Inmobiliario Fratelli</i>	155
APÊNDICE H: Entrevista com Jorge Martínez de Velazco, Emprendedor, diretor de Kuentame tu negocio	159
APÊNDICE I: Entrevista com Alfredo Lovera, MKT & Communications Manager de Médica Santa Carmen.....	162
APÊNDICE J: Entrevista com Ileana Cecilia Castro Molina, Representante do <i>Instituto del Fracaso</i>	166

SUMÁRIO

	Pág.
INTRODUÇÃO	17
1- STARTUP E CONCEITOS DE RELEVÂNCIA	24
1.1 Por que PME e não <i>startups</i> ?.....	31
1.2 Por que pesquisar <i>startups</i> ?.....	34
1.3 Sucesso, Fracasso e Resiliência.....	44
1.4 Empreendedores e <i>startups</i> : desafios na América Latina	47
1.4.1. Brasil e seu desenvolvimento <i>fintech</i>	49
1.4.2. Chile e suas <i>startups</i> de sucesso.....	53
1.4.3. Argentina e seus <i>unicórnios</i>	56
2- DA COMUNICAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	58
2.1 Comunicação: relevância nas empresas.....	59
2.2 Estratégias de comunicação: importância no âmbito organizacional	62
2.3 Planejamento estratégico como tática empresarial.....	68
3- MÉXICO: PAÍS DE EMPREENDEDORES	71
3.1 Políticas públicas no México.....	76
3.2 Fuck Up Nights, nem tudo está perdido.....	79
3.3 <i>Failure Institute</i> , vamos conversar sobre fracasso.....	83
4- A REALIDADE DAS STARTUPS MEXICANAS	88
4.1 Objetivos da pesquisa.....	88
4.2 Metodologia.....	89
4.2.1 Do formulário e quantidade de resposta.....	90
4.2.2 Das entrevistas com empresários.....	91
4.2.3 Da análise de The Global Failure Index (GFI).....	93
4.3 Coleta de dados.....	95
4.4 Análises de dados.....	97
4.4.1 Categorização das entrevistas para análise.....	97
4.4.2 Comunicação Interna e Externa.....	99
4.4.3 Empreendedorismo.....	102
4.4.4 Fracasso.....	105
4.4.5 Sucesso.....	107
4.4.6 Resiliência	107
4.4.7 Inovação	108
4.4.8 Estratégias e comunicação.....	110
4.5 The Global Failure Index.....	112
CONCLUSÕES	115
REFERÊNCIAS	125
GLOSSÁRIO	133
APÊNDICES	134

INTRODUÇÃO

Na atualidade, a tendência das organizações é se apropriarem da tecnologia e de dispositivos digitais, mudando a forma de fazer negócios. O surgimento da internet abriu novas possibilidades para os empreendedores constituírem empresas *ponto com*¹, mais rapidamente e com menor investimento, apoiados nas redes sociais tradicionais e digitais.

Foi nessa convergência que nasceram as *startups*, definidas inicialmente como empresas digitais com ideias inovadoras que, de um momento ao outro, fizeram sucesso. *Google, Uber, Facebook, Airbnb, Netflix, OLX, Mercado Libre e Despegar.com* são apenas alguns exemplos que revolucionaram o mercado de negócios clássico, resolvendo problemas (como efetividade e rapidez no atendimento) que as tradicionais empresas não viam, além de respostas concretas no menor tempo.

As *startups* mudaram as regras da administração e do sistema empresarial e viraram uma febre na economia global. Com o passar do tempo, qualquer empresa nascente começou a se considerar uma *startup*, pois no início não se tinha uma ideia muito clara do que esse conceito representava.

Assim, o interesse dos empreendedores em conseguir uma corporação com ideias inovadoras e ganhar milhões de dólares de um dia para o outro passou a ser o objetivo principal. Foi assim que os empresários do Vale do Silício² viram a oportunidade de incentivarem os empreendimentos em busca de sucesso, mas no caminho, entenderam que não era tão fácil assim, pois ninguém conhecia a fórmula mágica para que uma *startup* tivesse êxito.

Mas o que aconteceu com México? Esse é um dos países que tentou avançar em conjunto com o sistema global, implementando também empresas que fizessem a economia crescer, caminhando para um futuro promissor. A presente pesquisa se desenvolve nesse contexto. Inicialmente, surge de uma preocupação da autora, que é mexicana, formada em Comunicação com especialidade em Jornalismo pela *Universidad Veracruzana*³, ciente do mercado laboral e dos desafios no âmbito profissional e imersa na pesquisa empresarial de outros países de América Latina, como Chile, Peru e

¹ Companhias de comercialização eletrônica e venda de produtos na internet.

² Tradução do conceito Silicon Valey (inglês) é o apelido da região em Califórnia EE.UU. onde se encontram as maiores empresas de tecnologia, importante pela constante criação de startups.

³ Mais informações sobre a universidade estão disponíveis em: <<https://www.uv.mx/>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

Colômbia. A autora, começou uma aproximação com o fenômeno empreendedor, não apenas para saber a realidade na qual se encontrava seu país, também como uma preocupação pessoal de entender como essa realidade empresarial poderia afetar o contexto familiar, pois os integrantes da sua família são comerciantes há mais de 40 anos. Nesse sentido, tendo ligação diária com os meios de comunicação e na busca por encontrar soluções para o mercado de trabalho, descobriu uma matéria que marcaria o precedente da investigação.

Em janeiro de 2016, o site em espanhol *El Financiero*⁴ publicou a notícia *Fracasan en México 75% de emprendimientos*⁵. A matéria apontava uma administração fraca, a falta de objetivos e planejamento, assim como deficiência na comunicação com o mercado, como alguns dos fatores que ocasionavam o fracasso dos novos empreendimentos no México, fazendo que a maioria não conseguisse sobreviver aos dois primeiros anos.

Com base na leitura da reportagem pela autora deste trabalho, surgiram três questionamentos: Será que estratégias de comunicação eficazes contribuem para o sucesso de uma *startup*? Por que os índices de criação e de fracasso das empresas são tão elevados no México? Por que outros países da América Latina conseguem ter empresas com maior perenidade no mercado, segundo *El Financiero*? Em conformidade com as indagações anteriores, deriva-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual é a influência da comunicação no desempenho das *startups* do México?

Dessa forma, por meio de eventos e momentos distintos que se relacionaram, quatro anos depois, surgiu a ideia da presente pesquisa. O primeiro evento aconteceu em junho de 2014, em *Mejorando.la*⁶, uma palestra na Cidade do México onde uma grande quantidade de pessoas se reuniu para dialogarem sobre os empreendimentos tecnológicos e digitais nos quais estavam trabalhando. As palavras que eles mais repetiam eram *startup* e empreendimento, fazendo uma ligação interessante com o verbo fracassar. Posteriormente, em janeiro de 2015, o evento *Fuck Up Nights*⁷ fez mais uma conexão:

⁴ A notícia se encontra neste link: <<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-empresarios>> Acesso em: 10 maio 2019.

⁵ Tradução nossa: Fracassam no México 75% dos empreendimentos.

⁶ A crônica do evento se encontra no seguinte link: <<http://www.cristalab.com/blog/la-verdad-detras-de-mejorando.la-conferencia-mexico-2014-c113583/>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

⁷ Fórum mexicano anual no qual diversos empreendedores abordam seus fracassos empresariais como parte de uma iniciativa para diminuir a frustração dos negócios que não tem sucesso como uma naturalização da falha.

parecia que fracasso e *startup* tinham um pacto, pois, necessariamente, os empreendedores vivenciavam situações de falha, antes de conseguirem o sucesso.

Por fim, em maio de 2016, veio a publicação da convocatória para fazer um Mestrado no Brasil por meio da OEA (Organização dos Estados Americanos) e do Grupo Coimbra, com uma vaga em Comunicação, outorgada pela Universidade Federal de Ouro Preto. Ao reunir os três acontecimentos anteriores, surgiu a ideia no início de fazer uma pesquisa a respeito do nível de fracasso nas pequenas e médias empresas do México⁸ e como conseguir seu desenvolvimento comercial mediante ferramentas digitais. Essa proposta foi enviada como projeto para conseguir a aceitação no Mestrado.

Quando a proposta foi aceita, no final de 2016, teve início um longo caminho para conseguir encaixá-la em uma pesquisa na Comunicação. A preocupação ainda se fazia presente: por que todos falam das *startups*, do empreendedorismo e do fracasso como sinônimos? Na disciplina de Metodologia de Pesquisa em Comunicação, adveio a possibilidade de analisar um elemento novo, por demais interessante, e que tinha uma relação direta com a Comunicação e que, além disso, representava um desafio pela complexidade do conceito. Foi assim que, em 2018, quatro anos depois do primeiro evento, consolidou-se a *startup* como objeto de estudo.

Em princípio, para entender como essa palavra se define, foi preciso fazer um mergulho no mundo empresarial. Trata-se de um conceito cheio de contradições, com premissas claras para aqueles que se encontram imersos no mundo empreendedor, mas desconhecidas para quem tem a iniciativa de empreender e não sabe o que fazer.

De fato, pesquisadores e empresários, achavam que o segredo para ter uma empresa de sucesso seria não ter uma metodologia a seguir, nem colocar regras ou criar um plano de trabalho, como faziam as empresas historicamente administradas. A fórmula básica agora seria ter uma ideia inovadora, disruptiva, que solucionasse um problema para uma grande quantidade de pessoas, que fosse escalável – ou seja, tivesse potencial de crescimento – e, principalmente, que seu desenvolvimento constituísse uma rapidez diferenciada das outras companhias de recente criação no mercado.

Depois de saber que as características das *startups* são variadas e que, na maioria dos conceitos, os autores têm desencontros, surgiu um incômodo: por que ainda não se tem uma definição concreta e estruturada? Responder essa dúvida motivou a efetuar uma investigação de conceitos dos mais variados autores e conseguir uma

⁸ Mais informação no site: <<https://fuckupnights.com/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

definição que serviria de apoio para delimitar o objeto da pesquisa. É relevante começar dizendo que a palavra *startup* é composta por dois vocábulos, *start* e *up*, que, na língua inglesa, significam *começar* e *subir*, conforme, no sentido alegórico, acontece com as empresas. Desde o início, a tendência é crescer e alcançar o sucesso, ou seja, começar a ter ganhos econômicos elevados num tempo curto.

O fato de o conceito *startup* ser relativamente novo – as definições mais antigas encontradas até agora são dos anos 1990 – ocasiona que o constructo seja colocado como palavra única ou com um hífen separando-a (*start-up*), sendo aceitas das duas maneiras. A palavra é ainda encontrada em artigos e textos científicos em masculino ou feminino, pois a sonoridade é correta nos dois sentidos.

Percebeu-se, ainda, que, na atualidade, muitas empresas viraram *startups* sem discriminarem o âmbito de atuação: serviços, medicina, esporte, cultura, tecnologia, educação, sem estarem limitadas a um campo de ação. Uma *startup* pode nascer e se desenvolver como tal sempre que destaque as características intrínsecas desse tipo de empreendimento. Mas como isso pode ocorrer? Apenas colocando um detalhe tecnológico ou ter redes sociais, área de marketing e inovação, dinheiro rápido e sucesso empresarial já se tem uma *startup*? Essas dúvidas são respondidas pelo presente trabalho, além da apresentação do problema e de como a pesquisa procura fazer um esboço da realidade e a intervenção da comunicação nesse processo.

Para conseguir responder aos múltiplos planos desta investigação, o trabalho está organizado em quatro capítulos; no primeiro, denominado *Startup e conceitos de relevância*, encontraram-se as definições e os conceitos medulares da investigação, por exemplo, empreendedores, modelos de negócio, empreendedorismo, pequenas e médias empresas (PME) e *startup*. Para traçar uma diferenciação das empresas com maior sucesso daquelas que se encontram em desenvolvimento, explica-se, também, a segmentação (OCED, 2016) das *startups* que foi feita em *Wall Street*, de acordo com a renda anual que cada uma ganha: *Unicórnios*, *Centauros* e *Little Pôneis*.

No mesmo capítulo, delineia-se uma análise da situação da América Latina em relação aos países com desenvolvimento semelhante ao do México. Foram escolhidos os três países que têm maior sucesso com base nos dados da *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE, 2016) e que, atualmente, já têm unicórnios. Em primeiro lugar está o Brasil que, além de ser o lugar onde se desenvolve a pesquisa, tem uma competição direta com o México quanto à quantidade de empreendimentos que nascem cada ano e porque já tem duas *startups* de sucesso global;

depois o Chile, devido aos casos de sucesso das empresas e dos programas de incubação; e, por fim, Argentina, que, na atualidade, conta com duas das maiores *startups* de sucesso global, *Despegar.com* e *Mercado Libre*. Dessa maneira, busca-se entender a realidade na qual se encontram inseridas as *startups* no atual cenário.

De acordo com dados do Banco Mundial (2016), México, Brasil, Chile e Argentina são os países com maior criação de *startups* e desenvolvimento de programas de crescimento. Por isso, é primordial identificar as principais barreiras e desafios enfrentados por empresários hoje – tanto para o empreendedor e as instituições, como para o governo – e, assim, canalizar esforços para que o maior número de empresas obtenha sucesso, afetando de forma positiva a economia do país.

No capítulo dois, nomeado *Da Comunicação à organização*, reúnem-se autores, conceitos e teorias para abordar a necessidade de uma comunicação mais forte nas organizações. Além disso, descrevem-se as estratégias comunicacionais necessárias ou que sejam utilizadas, atualmente, por *startups* como *Airbnb* ou *Facebook*. Como foi colocado inicialmente, as empresas fracassam devido a diferentes fatores, um deles é a deficiente comunicação com o mercado ou a falta dela. Em virtude disso, esta pesquisa apresenta como hipótese que a participação ativa da comunicação é um dos fatores indispensáveis para conseguir o sucesso ou, pelo menos, diminuir o índice de fracasso nas *startups*.

É preciso apontar que a globalização e a constante mudança nos mercados econômicos levaram a uma transformação tecnológica, não somente na mídia, mas também no trabalho interno das instituições, na forma como as empresas são adaptadas, na maneira como se realizam negócios e no desenvolvimento do empreendedorismo como base econômica dos países. Porém, a questão não é simplesmente ter uma ideia inovadora e começar a trabalhar.

No caso dos países da América Latina, o empreendimento não é um conceito desconhecido, o problema é a ausência de iniciativas que superem uma quantidade mínima de anos no mercado sem sofrer uma caída vertiginosa. É por isso que o capítulo três discorre a respeito do México, o país que inspirou a pesquisa. No início, realiza-se um esboço da realidade empresarial local e uma descrição das políticas públicas para incentivar o desenvolvimento das *startups*; posteriormente, aborda-se o movimento global *Fuck Up Nights* e a criação do *Failure Institute*, uma iniciativa para ajudar aos empreendedores no caminho da ação, encarregado de reunir dados e fazer pesquisas acerca das empresas que fracassaram no mundo.

Embora o trabalho objetive descobrir como as *startups* obtêm sucesso, é preciso colocar, a exemplo dos próprios empreendedores, que um erro não é fracasso, é apenas aprendizado. Devido ao amplo universo das empresas desse tipo, faz-se necessário tal recorte, buscando elucidar quais empreendimentos não se encontram na estatística do fracasso e quais são as estratégias utilizadas por elas.

É necessário dizer que os livros *O método Lean Startup*, de Erin Ries (2011); *Startup Weekend – Como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas*, dos autores Marc Nager, Clint Nelsen e Franck Nouyricat (2012); e *Business Model Generation*, de Alexander Osterwalder (2010) fazem parte da pesquisa, com o objetivo de entender o processo de criação, desenvolvimento e produção das novas empresas.

Por fim, no capítulo quatro, está a descrição da pesquisa realizada para se cumprir os objetivos propostos. Com a metodologia de análise de conteúdo de nove entrevistas e a categorização dos elementos-chave da investigação, a coleta e a análise de dados originaram uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada na interpretação da informação outorgada pelos empresários que vivenciaram o fracasso – o que os levou a trabalharem com resiliência, reconhecendo, no final, o sucesso somente como mais uma das fases do empreendedorismo.

O problema da presente pesquisa refere-se à quantidade de empresas que fracassam no México, que representa 75% dos empreendimentos anuais, então, é preciso abordar a seguinte questão: qual é a influência da comunicação no desempenho das *startups* de México? O objetivo geral desta pesquisa é conhecer a influência da comunicação no sucesso ou no fracasso das *startups* do México. Os objetivos específicos são: investigar os conceitos existentes da palavra *startup* para diferenciá-la de uma PME; entender como se constrói uma *startup* e os elementos que a conformam; explorar se a comunicação é um fator determinante para o êxito ou o fracasso das empresas; refletir a importância das *startups* na economia do México e no restante da América Latina.

Considerando os objetivos anteriores, foi feita a escolha dos objetos de estudo de acordo com empresas em todos os ciclos de uma *startup*. Foram realizadas dez entrevistas em profundidade no formato de semiestruturadas, e a análise do *The Failure Global Index*, um documento com os dados de 3.611 empreendedores que fracassaram.

Temos uma empresa que está na etapa inicial de um ano até uma que começou como *startup* e, atualmente, é um corporativo que já se encontra com força no mercado. No caso de *Kubo Financiero* e *Médica Santa Carmen*, são duas *startups* de sucesso, com um ingresso superior aos dez milhões de dólares anuais. Também se encontram as

histórias de empreendedores que já têm experiência no fracasso e continuam no caminho do empreendedorismo. A ideia é conhecer as *startups* em todos seus ciclos e, assim, com base em experiências citadas, reforçar o trabalho no interior delas.

Depois da análise dos autores que trabalham com empreendedorismo e que se encontram no mundo da inovação e empreendimento, foi preciso conhecer a realidade que vivenciam os empreendedores mexicanos atualmente. Para isso, procurou-se a opinião de três empreendedores, que já vivenciaram o mercado laboral, além disso, sabem o significado de sucesso e do fracasso e se encontram nesse caminho há muitos anos, mais de duas décadas.

Na análise de dados, é citada a história de Juan Carlos Basurto, empreendedor na área da comunicação que tem diversos projetos com marcas importantes. Também Alejandra Petatan, coordenadora de *Fuck Up Nighs* na Cidade do México e quem dá a ideia do que esse projeto significa. Por outro lado, temos a história de Anic Vares, que, há muitos anos, está no âmbito da construção e tem uma proposta do que significa empreender e a importância do gênero no contexto empresarial, pois a participação das mulheres é menor no âmbito do empreendimento do que os homens. Uma das entrevistas mais representativas desta pesquisa foi feita com Alejandro Ramírez Tabche, que dá referências do ponto de vista empreendedor e de quem está no comando de uma empresa que foi *startup* e agora já está estabelecida. Por fim, temos a *Kuéntame tu Negocio*, que é a representação da vivência de um empreendedor através dos anos. Para encerrar, inserimos a entrevista com o professor João Batista Viera Bonome, que delineia uma noção sobre o que é o caminho das *startups*.

Para a realização desta dissertação, foi necessário trazer autores de três áreas: Comunicação; Administração; e Empreendedorismo e modelos de negócio. O objetivo era identificar a comunicação dentro dos diversos setores e saber como está presente, além de ressaltar que as pessoas não a enxergam como uma prioridade. Por isso, foi preciso apresentar diversas fontes, dos mais variados âmbitos, com a finalidade de descobrir a comunicação nesse cenário, mergulhando em todos os contextos.

1 STARTUP E CONCEITOS DE RELEVÂNCIA

Uma *startup*, num ecossistema empresarial, é – se olharmos filosoficamente – como um átomo, ou seja, uma partícula mínima, mas basilar, medular e de extrema importância para a formação de universos empresariais que são extremadamente ativos e, portanto, infinitamente complexos.

Beatriz Daniela Flores

Colocar as *startups* como objeto fundamental da pesquisa pode ser um risco, pois se trata de um conceito relativamente novo e que, às vezes, gera confusão. Porém, para quem trabalha no ecossistema do empreendedorismo, o estudo se torna viável. Por isso, consideramos interessante colocar a alegoria da epígrafe, que agora se explica detalhadamente. A *startup*, como delineamos mais à frente, representa apenas uma ínfima parte dos ecossistemas empresariais globais; devido ao seu dinamismo, é possível desagrega-la e recombiná-la para criar universos completamente novos.

A fim de expor o caminho percorrido pela pesquisa, no presente capítulo, são descritos os conceitos-chave da investigação. Para entender as *startups*, seu desenvolvimento, seu significado, sua diferenciação de outros empreendimentos, faz-se necessário saber o que é ser empreendedor, qual o significado de empreendedorismo, como distinguir um modelo de um plano de negócios e conhecer a relevância de tais termos nos atuais sistemas empresariais. Não obstante, evidenciar a diferença entre *startup* e pequena e média empresa (PME).

Os conceitos estão colocados da seguinte forma: primeiramente, a definição de empreendedor, depois quais tarefas ele realiza para ganhar tal denominação; seguindo essa ordem, são colocados os conceitos de empreendedorismo e modelo de negócio, além de algumas acepções de *startups* cunhadas por diversos autores, empresários e empreendedores. Também se trabalha o significado de PME e a diferenciação desta com o conceito *startup*. Adiante, são elencadas as noções de Sucesso, Fracasso e Resiliência, que são relevantes para compreender a análise de dados finais. E, para o encerramento do capítulo, trazemos um apanhado da situação de América Latina e exemplos de três países com relevância no contexto empresarial: Brasil, Chile e Argentina.

Em princípio, é preciso dizer que existe uma extensa quantidade de definições de empreendedor, mas começamos fazendo referência das que têm uma relação direta com as *startups* como conceito. Degen (2009) aponta que o termo empreendedor deriva

da palavra inglesa *entrepreneur*, que, por sua vez, vem do francês antigo *entreprendre*, que significa comprador. “A combinação das duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário” (DEGEN, 2009, p. 6), o qual associa a ideia de que fazer negócios é correr um risco de fazer algo novo.

De acordo com os dados fornecidos por Suárez (2004), o conceito de empresário inovador foi cunhado pela primeira vez por Joseph Alois Schumpeter, em 1978, como parte das teorias de desenvolvimento econômico. O economista austro-estadunidense comenta que não engloba qualquer empresário que cria uma empresa, também não é o dono do dinheiro ou o técnico que faz ajustes nas máquinas; o verdadeiro empresário inovador é aquele capaz de gerar inovações radicais dentro das empresas e fora delas.

Empresário inovador é aquele que tenta fazer coisas novas, aportar novas ideias e andar em caminhos diferentes para alcançar objetivos. Assim, “[...] são homens que têm capacidades excepcionais, que aproveitam oportunidades que outros não percebem, ou que criam oportunidades graças a sua própria coragem e imaginação” (SHUMPETER, 1978 *apud* SUÁREZ, 2004, p. 211, tradução nossa⁹).

Maximiliano (2011) condensa esse conceito e assegura que nos textos de Schumpeter está a origem da palavra Empreendedores utilizada pela primeira vez em 1978, fazendo uma diferenciação entre aqueles que inventavam algo e aqueles que atribuíam conceitos inovadores em produtos já desenvolvidos. Nesse sentido, aponta os empreendedores como figuras que existem há muito tempo e que trazem mudanças importantes em sistemas já criados.

Os empreendedores inovam não apenas pela identificação de formas de usar as invenções, mas também pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização [...] o empreendedor promove a ‘destruição criativa’, tornando obsoletos os recursos existentes e tornando necessária sua renovação (MAXIMILIANO, 2011, p. 3).

Para Maximiliano (2011), a história do empreendedorismo tem origem nos primórdios da humanidade, com os viajantes que saíram para conquistar o mundo ou com aqueles que participaram das revoluções industrial, mercantil e tecnológica. O autor menciona que o empreendedor tem uma série de características, principalmente no

⁹ No original: “Son hombres con facultades excepcionales que aprovechan oportunidades que otros no perciben o que crean oportunidades gracias a su propio arrojo e imaginación” (SHUMPETER, 1978 *apud* SUAREZ, 2004, p. 211, tradução nossa).

comportamento, entre elas, criatividade, capacidade de implementação, disposição para assumir riscos, perseverança, otimismo e senso de independência, entre outras.

Nesse sentido, é necessário citar o que Cozzi (2008) diz a respeito do empreendedorismo. O autor assegura que são os procedimentos independentes e visionários, que incluem a criação de empresas e novos negócios, conformando uma combinação de ideias e modelos “[...] que resultam em efeitos mais ou menos amplos de inovação e de descontinuidade econômica” (p. 11).

Pensar em empreendedores e empreendedorismo é destacar a força humana de querer empreender. Dornelas (2012) afirma que os empreendedores são pessoas diferenciadas, as quais possuem uma motivação singular e são apaixonadas pelo que fazem, “[...] querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (p. 7). É por isso que Dornelas assinala que a atitude dos empreendedores é determinante para o andamento das empresas criadas por eles.

O autor menciona, ainda, como o empreendedorismo tem aumentado nos últimos anos, devido ao fato de que, na atualidade, é mais fácil reunir uma ideia brilhante, com uma equipe preparada e as ferramentas disponíveis. Assim, as empresas obtêm sucesso de forma mais rápida, superando desafios que, algumas décadas atrás, pareciam impossíveis.

A partir de 1990, devido ao crescimento dos empreendimentos, à explosão da internet e ao desenvolvimento de projetos com grande sucesso, o empreendedorismo gerou um auge, nas esferas políticas e econômicas de diversos países. Programas de incubação de empresas e parques tecnológicos, subsídios governamentais para a criação e o desenvolvimento de empresas, criação de agências de suporte e acesso ao crédito são alguns dos principais avanços no contexto empreendedor (DORNELAS, 2012).

Após abordarmos as características dos empreendedores e a importância do empreendedorismo para a criação de empresas no contexto atual, é preciso conhecer o que são modelos de negócio e por que se utilizam no sistema econômico atual. Trata-se de uma arquitetura dos fluxos de bens, serviços e informações, que incluem diversos atores de negócio e suas funções, levando em consideração tanto os atores como os benefícios deles. Como afirmam Prata e Martins (2017), “[...] não é possível apontar um conceito de modelo de negócios perfeito para todos os tipos de empresas” (p. 81, tradução nossa¹⁰), mas se deve ponderar que ganharam relevância após o desenvolvimento da

¹⁰ No original: “No es posible apuntar un concepto de modelo de negocio perfecto para todas las modalidades de empresas” (PRATA; MARTINS, 2017, p. 81, tradução nossa).

internet. Por exemplo, no caso das *startups* ou de empresas nascentes, possuem um modelo de negócio diferencial.

Para Prata e Martins (2017), asseveram que a discussão sobre modelo de negócio é recente. Os autores afirmam que o termo *Business Model* (BM), utilizado pela primeira vez em 1975, foi ganhando protagonismo nos anos 90's, quando as empresas de internet começaram a surgir.

Embora não seja possível dar uma definição para todas as empresas, para os fins desta pesquisa, é pertinente o conceito de Orofino (2011), segundo o qual um modelo de negócio é a representação abstrata de um empreendimento por meio dos elementos-chave, por exemplo, o que será vendido, os processos para efetuar a venda e como ela se dará. A autora acrescenta que o modelo de negócio é um esquema a fim de guiar a empresa na definição e na implementação da estratégia, por meio das estruturas, dos processos e dos sistemas – principalmente organizacionais –, incluindo o processo de comercialização, dando valor ao produto e considerando a interação mercadológica entre empresa e cliente.

Outro aporte trazido por Orofino (2011) é a diferenciação entre estratégia e modelo de negócio. No caso do modelo de negócio, concentra-se na organização e no seu relacionamento com parceiros, é a lógica da empresa e o como criar valor para ela. Já estratégia tem uma relação direta entre a organização e o ambiente e sua competência no mercado.

Do mesmo modo, Mutaz M Al-Debei, interessado em saber mais sobre as organizações e entender quais estratégias estavam utilizando, em 2010, fez uma taxonomia do conceito *Business Model*, colocando as principais definições reunidas com base em revisão de literatura, análise de conteúdo e raciocínio dedutivo. Esse foi o passo anterior para obter uma visão específica do termo, analisando e sintetizando os conceitos existentes. O termo é usado para se referir a um maior número de acepções que, devido a sua novidade ou relativa justeza, apresentam certa falta de consenso.

Al-Debei selecionou 22 definições com as informações referentes aos modelos de negócios. Em primeiro lugar, buscava diferenciar o conceito de outros vocábulos, incluindo somente as semelhanças e as estratégias utilizadas nos negócios. O autor afirma que a definição do modelo de negócio tem sido aplicada em diversas áreas e nos setores mais amplos do conhecimento.

Para o contexto em que se insere esta pesquisa, ressaltamos apenas as ideias conclusivas de Al- Debei:

O conceito de BM representa uma forma distinta de conhecimento. Argumentamos que o entendimento de uma organização sobre sua BM poderia ser visto como um novo capital de conhecimento orientado para a estratégia, crucial para organizações empresariais em um ambiente de negócios emergente, turbulento e digital. O BM, como capital de conhecimento, poderia servir como orientação dos executivos em relação às práticas estratégicas de tomada de decisão. (AL-DEBEI, 2010, p. 373, tradução nossa¹¹).

Al-Debei desenvolve, também, a ideia de um trabalho teórico e prático na tomada de decisões nas empresas, dando importância à posição estratégica de uma organização e às implicações que podem estar conectadas com o modelo de negócios e as estratégias corporativas.

No texto de Al- Debei, fica claro seu posicionamento em relação ao conceito de inovação, que, segundo ele, é o jeito de fazer negócios diferentes e atraentes para os clientes. Também faz referência do escalável e de como estão baseadas as organizações e do que realmente se pode efetivar, conforme o trecho: “[...] uma compreensão da organização informada pela BM baseada no conhecimento pode levar ao aumento da inovação. Teorizar e verificar empiricamente isso também tem potencial” (AL-DEBEI, 2010, p. 373, tradução nossa¹²).

Al-Debei (2010) também define modelos de negócio como um conceito dinâmico:

A taxonomia construída também revela que o BM é um conceito versátil. Aproveitar esse recurso específico implica dois problemas principais relacionados à versatilidade. Em primeiro lugar, indica que os BMs podem ser utilizados para compreender a lógica de negócios em diferentes níveis: (a) organizações individuais ou mesmo (b) parte de uma organização, como unidades de negócios, produtos / serviços e pacotes de produtos / serviços; c) redes de negócios que consistem em mais de uma organização. Em seu segundo sentido, a versatilidade específica que o BM poderia ser usado para diferentes propósitos dentro das organizações: (a) instrumento de alinhamento; (b) construção mediadora; e (c) capital do conhecimento (AL-DEBEI, 2010, p. 373, tradução nossa¹³).

¹¹ No original: “The BM concept represents a distinct form of knowledge. We argue that an organization's understanding of its BM could be viewed as novel strategic-oriented knowledge capital that is crucial for business organizations in an emerging, turbulent, and digital business environment. The BM, as knowledge capital, could serve as executives' guidance with respect to strategic decision-making practices.” (AL-DEBEI, 2010, p. 373, tradução nossa).

¹² No original: “Moreover, an understanding of the organization informed by the knowledge-based BM might lead to increased innovation. Theorizing and empirically verifying this also has potential.” (AL-DEBEI, 2010, p. 373, tradução nossa).

¹³ No original: “The constructed taxonomy also reveals that the BM is a versatile concept. Enjoying this feature implies two main issues related to versatility. Firstly, it indicates that BMs could be utilized to understand the business logic at different levels: (a) individual organizations, or even (b) part of an organization such as business units, products/services, and product/service bundles, and (c) business

Para fechar as definições de modelos de negócios, é preciso ressaltar um conceito mais específico. Recorremos, então, a David Teece (2009) para quem tratar de um modelo de negócio significa falar de lógica, além de abordar dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente.

O autor afirma que o modelo de negócio é uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega valor: “[...] um bom modelo de negócio produz proposições de valor que são atraentes aos clientes, obtém estruturas vantajosas de custo e risco e permite uma significativa captura de valor pelo negócio que gera e entrega produtos e serviços” (p. 174, tradução nossa¹⁴). Na realidade, refere-se ao benefício que a empresa fornecerá aos clientes e de qual forma a organização vai se organizar para dar um valor e recebê-lo de volta.

Alexander Osterwalder (2010), por sua vez, tenta explicar o *Business Model* utilizando o Modelo Canvas, que está conformado por nove blocos. Para ele, “[...] um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER, 2010, p. 14, tradução nossa¹⁵). Nesses nove blocos do modelo, na primeira parte, encontra-se os *Key Partners* (Parceiros-chave), que devem ter a mesma visão do negócio e os mesmos objetivos; *Key Activities* (Atividades-chave), no caso, referem-se aos lugares para colocar e difundir o projeto.

Na área do *Value Proposition* (Proposta de valor) deve-se colocar o que diferencia o produto ou serviço dos demais, porque sua ideia é a melhor; no espaço de *Customer Relationship* (Relacionamento com o cliente) insere-se como vai se apaixonar o cliente pelo produto; *Customer Segments* (Segmentos de clientes) foca-se no público que se deseja atingir; *Key Resources* (Recursos principais) são aqueles recursos necessários para que o negócio avance.

Channels (Canais) relaciona os canais e as estratégias para fazer o produto ou serviço chegar ao cliente; *Cost Structure* (Estrutura de custos) concerne à inversão na proposta de valor do produto ou serviço; e, finalmente, *Revenue Stream* (Fluxos de receita) que define quanto será pago pelo produto ou serviço. A seguir, a Figura 1

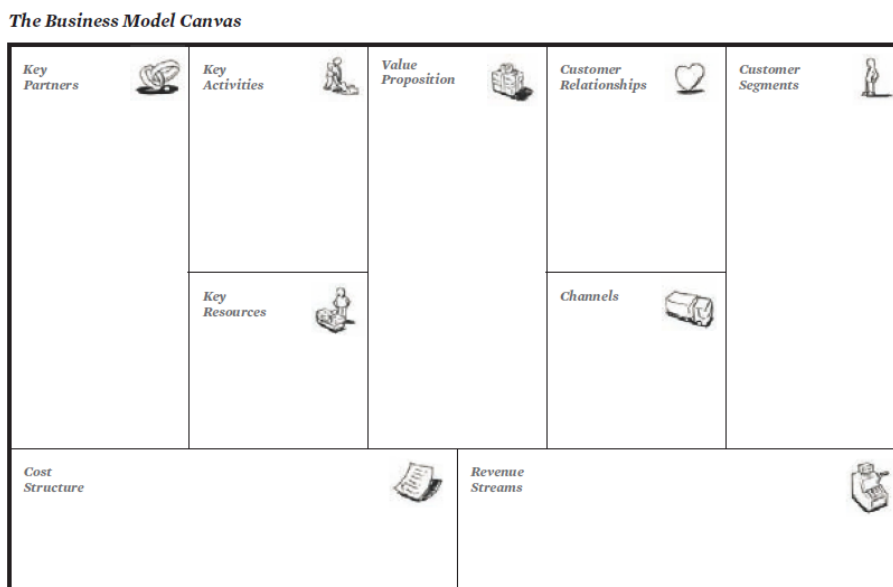
networks that consists of more than one organization. In its second sense, versatility specifies that the BM could be used for different purposes within organizations: (a) alignment instrument; (b) mediating construct; and (c) knowledge capital” (AL-DEBEI, 2010, p. 373, tradução nossa).

¹⁴ No original: “A good business model yields value propositions that are compelling to customers, achieves advantageous cost and risk structures, and enables significant value capture by the business that generates and delivers products and services” (TEECE, 2009, p. 174, tradução nossa).

¹⁵ No original: “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value” (OSTERWALDER, 2010, p. 14, tradução nossa).

representa graficamente o modelo de Osterwalder. Como pode ser observado, a ideia é colocar em cada quadrinho da folha as características mencionadas e, assim, o empreendedor pode visualizar o planejamento de negócios facilmente.

Figura 1 – Modelo de Negócio Canvas de Alexander Osterwalder



Fonte: Osterwalder (2010, p. 44).

Levando em consideração essas características e, principalmente, o fato de que os modelos de negócio podem ser usados em diversos âmbitos nas empresas, é imprescindível demonstrar a importância deles como base das *startups* e como núcleo das organizações.

É graças às definições desses autores que se pode afirmar que um modelo de negócio é o primeiro passo para as empresas caminharem. Nele, são descritos os principais instrumentos de venda, as análises do produto e os possíveis clientes, com a finalidade de fortalecer a ideia inicial e incluir de forma mais rápida o lançamento no mercado.

É possível ter uma ideia mais realista das possibilidades de um empreendimento, quando se leva em consideração os segmentos aos quais se pretende dirigir os esforços econômicos e empresariais, a parceria com aqueles que prestem um serviço parecido ou que precisem de reconhecimento de seu produto, mas não conhecem os canais corretos; tornando possível fazer uma avaliação dos benefícios e até dos possíveis contratempos, criar uma proposta de valor, conhecer o segmento de clientes e começar um relacionamento com eles.

1.1 Por que PME e não *startups*?

O problema aumenta quando no exercício profissional é difícil compreender a ‘visão PME’ nas reais dimensões do problema, aplicando soluções com a mentalidade ‘e o mesmo só que pequena’, sem levar em consideração a singularidade desta empresa, de seu empresário, de seu mercado e a idoneidade de um planejamento e ferramentas específicas e necessariamente eficazes. (LACASA; BLAY, 1998, p. 21, tradução nossa¹⁶).

Como diferenciar uma *startup* de uma PME? Realmente não são conceitos tão diferentes, mas precisam ser distinguidos. As chamadas pequenas e médias empresas não contam com uma definição específica, pois as características que possuem são diferentes em cada país; às vezes, são diferenciadas pela quantidade de trabalhadores ou pelo retorno financeiro anual. No caso do México, de acordo com a Secretaria de Economia¹⁷, as pequenas empresas podem ter de 11 até 50 empregados com um lucro anual de quatro até 100 milhões de pesos¹⁸; a médias empresas têm de 31 até 250 trabalhadores, ganhando de 100 até 250 milhões de pesos no ano. “Existem 4,2 milhões de unidades econômicas no México. Desse universo, 99,8% são consideradas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que contribuem com 42% do Produto Interno Bruto (PIB) e geram 78% do emprego no país” (FORBES, 2018, tradução nossa¹⁹). Resulta necessário mencionar que as empresas Micro²⁰ também sustentam a economia mexicana, pois uma grande quantidade delas se encontram estabelecidas no país. Geralmente, as *startups* pertencem a esse sector.

Na figura seguinte, são mostradas as divisões das empresas no México, semelhantes ao Brasil: micro, pequena, média. No caso, estão separadas por setor, número de trabalhadores, vendas anuais e quantidade de dinheiro máxima para pertencer a uma

¹⁶ No original: “El problema aumenta cuando en el ejercicio profesional es difícil comprender en ‘visión Pyme’, las reales dimensiones de los problemas, aplicando soluciones con la mentalidad ‘Es lo mismo pero en pequeño...’ sin tener en cuenta la singularidad de esa empresa, de su empresario, de su mercado y la idoneidad de una planificación y herramientas específicas y necesariamente eficaces.” (LACASA; BLAY, 1998, p. 21, tradução nossa).

¹⁷ <<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>> Acesso em: 10 maio 2019.

¹⁸ Ao mês de maio de 2019, 100 milhões de pesos são 20.553.876,39 milhões de reais brasileiros.

¹⁹ No original: “Existen 4.2 millones de unidades económicas en México. De ese universo, el 99.8% son consideradas Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), las cuales aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país” (FORBES, 2018, tradução nossa). Disponível em: <<https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

²⁰ Para fazer uma melhor diferenciação dos dados e das características em relação às *startups*, as microempresas foram excluídas desta pesquisa.

categoria. É importante mencionar que as *startups*, de acordo com seu ciclo, passam pelas divisões ali citadas. No próximo subtítulo, tratamos mais a respeito.

Figura 2 – Divisão das pequenas e médias empresas no México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fonte: Secretaria de Economía, México (2018).

Em outros países da América Latina, como no Brasil, a divisão das PME depender do porte da empresa, da indústria, se estão estabelecidas na construção, no comércio e nos serviços; além da quantidade de ingresso anual e do pessoal ocupado.

No seguinte gráfico, encontra-se a divisão das empresas de acordo com os setores antes mencionados, também aparecem as empresas ativas. Uma característica em comum com o México é que a maioria das suas empresas são Micro, encarregadas de movimentarem a economia do país; também estão conformadas por indústrias, comércio, construção e serviços.

Figura 3 – Pequenas e médias empresas do Brasil

Porte da empresa ¹	Ativas				Sobreviventes			
	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Comércio	Serviços
Total	432.329	246.366	2.004.735	1.588.495	382.529	196.124	1.728.677	1.306.212
Taxas (%)	-	-	-	-	88,5	79,6	86,2	82,2
Micro	377.656	225.386	1.798.197	1.400.989	328.490	176.125	1.527.205	1.126.257
Taxas (%)	87,4	91,5	89,7	88,2	87,0	78,1	84,9	80,4
Pequena	45.254	17.248	191.034	163.922	44.662	16.337	186.164	156.923
Taxas (%)	10,5	7,0	9,5	10,3	98,7	94,7	97,5	95,7
Média	7.605	3.262	9.114	12.682	7.573	3.196	8.982	12.304
Taxas (%)	1,8	1,3	0,5	0,8	99,6	98,0	98,6	97,0
Grande	1.814	470	6.390	10.902	1.804	466	6.326	10.728
Taxas (%)	0,4	0,2	0,3	0,7	99,4	99,1	99,0	98,4
Porte da empresa ¹	Entradas				Saídas			
	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Comércio	Serviços
Total	49.800	50.242	276.058	282.283	57.572	48.507	311.479	262.697
Taxas (%)	11,5	20,4	13,8	17,8	13,3	19,7	15,5	16,5
Micro	49.166	49.261	270.992	274.732	56.809	47.836	308.862	259.404
Taxas (%)	13,0	21,9	15,1	19,6	15,0	21,2	17,2	18,5
Pequena	592	911	4.870	6.999	653	630	2.512	2.989
Taxas (%)	1,3	5,3	2,5	4,3	1,4	3,7	1,3	1,8
Média	32	66	132	378	87	38	79	179
Taxas (%)	0,4	2,0	1,4	3,0	1,1	1,2	0,9	1,4
Grande	10	4	64	174	23	3	26	125
Taxas (%)	0,6	0,9	1,0	1,6	1,3	0,6	0,4	1,1

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

Depois de analisar os números, fica mais claro entender porque uma PME não pode ser *startup*. Em primeiro lugar, esta última tem uma vida mais curta, a semelhança com as microempresas é que as duas possuem uma quantidade relativamente baixa de empregados. Outra característica em comum com as pequenas e médias é o retorno econômico anual, pois as *startups* conseguem crescer exponencialmente, mas a caída delas é estrondosa; já as PME se mantêm no mercado por mais tempo.

O crescimento das PME também é lento, geralmente são dirigidas para mercados locais, em áreas pequenas e limitadas; além do nível de inovação ser menor, a taxa de supervivência é maior com um nível de risco nada elevado. Agora que ficou claro o que é uma PME e as suas características, no próximo subtópico, define-se detalhadamente a *startup*.

1.2 Por que pesquisar *startups*?

Startup é uma empresa nova ou não necessariamente, é digital ou não necessariamente, é inovadora ou não necessariamente, é tecnológica ou não necessariamente, é um jeito de definir a empresa do século XXI, ou não necessariamente.

Beatriz Daniela Flores

Criar uma empresa é um desafio da modernidade. De acordo com Bonome (2018, Entrevista Apêndice E), antes dos anos 1980, as pessoas eram divididas entre aqueles que nasciam empreendedores e os que não nasciam com essa característica; e de pronto “[...] se percebeu de fato que as pessoas não nasciam empreendedoras elas se tornam”. Então, a mudança na ideologia marcou um precedente. Agora, criar uma empresa ou empreender torna-se fácil para aqueles que têm um sonho que vira uma ideia brilhante e não apenas uma empresa qualquer, uma *startup*.

É preciso abordar a definição dessa palavra, desde a colocação gramatical, até o conceito. Conforme o site *Startup Common* (2018), uma *startup* é “[...] um empreendimento que é iniciado por seus fundadores em torno de uma ideia ou um problema com potencial para oportunidades de negócios significativos e de impacto”²¹. Ainda segundo tal definição, às vezes, o desenvolvimento começa com uma ideia ou um problema que se tem que resolver porque muitas pessoas necessitam da solução. Outra característica que, para o sucesso da *startup*, é necessária uma equipe forte e compromissada com o projeto. Somente com trabalho conjunto e gerando valor para a empresa, os projetos podem ser concretizados:

É uma organização em crescimento real que capta o valor que está sendo criado como uma grande companhia. Essa chamada empresa magnífica é uma entidade autossustentável que não depende mais de um único indivíduo ou de outra organização, na qual todos os conhecimentos, valores, estratégias, etc. estão permanentemente embutidos na sua existência.” (STARTUP COMMONS, 2018, tradução nossa²²).

Por sua parte, no site *Pere Condom-Vilà* (2017), há diversas definições feitas pelos autores que estudam as *startups* desde 1990, quando a explosão dessas

²¹ No original: “Is a venture that is initiated by its founders around an idea or a problem with a potential for significant business opportunity and impact” (STARTUP COMMONS, 2018, tradução nossa).

²² No original:” Into a real growing business and organization that captures the value being created as a great company. A great company is a self sustaining entity that is no longer dependent on any single individual or other organization, where all necessary knowledge, values, strategies.” (STARTUP COMMONS, 2018, tradução nossa).

empresas aconteceu. No trecho abaixo, constam os autores com maiores aportes no tocante ao conceito *startup*, muitos deles estabeleceram as bases do trabalho atual no interior das mesmas:

Imran Ghory acredita que não há ‘definição correta’ para dizer o que é uma *startup*. Cada autor no sistema o define de maneira própria. Steve Blank diz que as *startups* são organizações temporárias projetadas para evoluir para grandes empresas. Steve Blank e Bob Dorf acreditam que uma *startup* é uma organização que busca um modelo de negócios escalável e repetitivo. Paul Graham acha que uma *startup* é uma empresa criada para crescer rapidamente e que a idade não tem nada a ver com ela. Também não é necessário contar com tecnologia ou que incorpore capital de risco ou que tenha algum tipo de ‘saída’. (PERE CONDOM-VILÀ, 2017, tradução nossa²³).

A proposta de Paul Graham se difere no que tange à forma de ele ponderar que o tempo não tem relação com a sua definição, pois existem programas de incubação e desenvolvimento de *startups* nos quais as empresas devem ser relativamente novas para conseguirem participar, no caso, antes de ter o primeiro ano de criação. Detecta-se, então, que as definições dadas pelos autores são resultado das experiências que eles viveram no âmbito empresarial; para eles, se a empresa de algum deles fez sucesso em maior tempo, não deixa de ser *startup*. Se a ideia inovadora conseguiu ganhar milhões de dólares rapidamente e não está sob a órbita da tecnologia ou do âmbito digital, isso não é determinante no processo, não deixa de ser *startup*.

Para ter uma ideia ainda mais clara do termo, é preciso continuar agora com o conceito do site *Entrepreneur* (2017): “*startup* é uma grande empresa em sua fase inicial; ao contrário de uma PME, a *startup* é baseada em um negócio que será escalável mais rápido e fácil, fazendo uso das tecnologias digitais” (tradução nossa²⁴, grifos nossos). Tal definição é de extrema importância porque, na atualidade, uma grande quantidade de empresas pequenas ou médias são comparadas como *startups*, sendo que apenas se encontram na categoria de PME porque não contam com algumas características importantes. Logo, o conceito vai além. É verdade que uma *startup* não vai ter o mesmo

²³ No original: “Imran Ghory considera que no hay una ‘definición correcta’ para decir qué es una startup. Cada actor del sistema la define a su manera. Steve Blank dice que las startups son organizaciones temporales que están pensadas para evolucionar hacia grandes empresas. Steve Blank y Bob Dorf creen que una startup es una organización que busca un modelo de negocio escalable y repetible. Paul Graham piensa que una startup es una empresa diseñada para crecer rápido y remarca que la edad no tiene nada que ver con una startup. Tampoco es necesario que se sustente en tecnología o que incorpore capital riesgo o que tenga algún tipo de ‘exit’” (PERE CONDOM-VILÀ, 2017, tradução nossa).

²⁴ No original: “Startup es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales (ENTREPRENEUR, 2017, tradução nossa). Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/304376>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

desenvolvimento que uma empresa pequena ou média, pois o jeito de ser escalável indica um crescimento exponencial, mas também é certo que não somente as empresas digitais e de tecnologia são *startups*; Nesa definição faltam algumas palavras-chaves.

Outro conceito mais completo é o estabelecido pelo *Centro de Documentación Europea* (CDE, 2016), que descreve a *startup* como uma pequena ou média empresa de criação recente relacionada ao mundo tecnológico, baseada em uma ideia de negócios inovadores, conta com a participação de um ou vários parceiros, mas que, para conseguir um negócio rentável, precisa ter uma delimitação temporária.

Para Schramm e Black (2012), “[...] as *startups* são organizações temporárias desenhadas para buscar um modelo de negócio capaz de ser ampliado e reproduzido” (p. 17, grifo nosso) Com isso, os autores asseguram que as *startups* deixaram de lado aquelas gestões de grandes empresas, que, às vezes, limitavam a criatividade e a inovação, optando pelo desenvolvimento mais ágil para testar o público alvo, mostrando o produto primeiro, para descobrir se será aceito depois. Assim, conseguem dar conta dos erros mais rapidamente e mudarem seus modelos de negócio por meio do pivô, provando que se pode investir menor volume de dinheiro e tempo, se a ideia inicial muda e se adapta às mudanças, fazendo referência à possibilidade de extrema incerteza na qual trabalham.

Nesse sentido, na definição da CDE, se o negócio prosperar, geralmente são comprados por grandes empresas para não correr o risco de desaparecer. Não obstante, Ries (2011) é enfático em mencionar que uma *startup* tem como objetivo criar um negócio que mude o mundo, que o autor vai denominar uma visão da inicialização, tendo sempre em mente um objetivo:

Para realizar esta missão, as *startups* empregam uma ‘estratégia’ que inclui um modelo de negócios, um mapa de produtos, um foco em parceiros e concorrentes e ideias sobre quem serão os consumidores. O ‘produto’ é o resultado desta estratégia (RIES, 2011, p. 54, tradução nossa²⁵).

Além disso, Ries (2011) considera importantes as estratégias para o desenvolvimento de uma empresa desse tipo, a fim de ajudar os empresários no caminho da criação para o desenvolvimento de sua companhia. Ele destaca, ainda, que os clientes não se importam com a maneira como o produto é feito, desde que funcione, mas não é nesse sentido que o empreendedor se encontra com dificuldades, pois, às vezes, trabalhar

²⁵ No original: “Para realizar esta misión, las *startups* emplean una ‘estrategia’, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores. El ‘producto’ es el resultado final de esta estrategia.”

em um produto que no final não vai ser comprado resulta na perda de tempo e dinheiro. Em uma *startup*, é o cliente quem vai descobrir e definir o que tem valor. Parte da própria incerteza, que é essencial ao se definir uma *startup*, é ter conhecimento novo e com um dinamismo constante.

É preciso conhecer o que Ries (2011) define como *Aprendizagem Validada*, que significa apresentar a ideia no mercado, verificar se os produtos ou serviços são necessários para o público e não perder tempo, pois é a forma de encontrar melhorias positivas nas métricas principais das *startups*. Trata-se da aprendizagem respaldada por dados empíricos coletados de clientes reais; não implica lançar o produto esperando o sucesso acontecer, é trabalhar de forma direta com o cliente e entender o que ele está procurando.

Ries (2011) traz, ainda, uma ideia que é base para o desenvolvimento das *startups*, ao assegurar que o sucesso de uma não é consequência de bons genes ou, como muitos empreendedores acham, não é resultado de estar no lugar certo na hora certa. “O sucesso de uma *startup* pode ser construído seguindo o processo correto, que pode ser aprendido, e, portanto, ensinado” (RIES, 2011, p. 10).

O autor enfatiza que, além de ter a tecnologia e os avanços nessa direção, o trabalho da equipe, que vai se desenvolver nas empresas, é parte essencial e labor principal dos criadores, que vão precisar investir mais do que somente inovação. Ries (2011) assegura que constantemente os empreendedores perdem de vista que uma *startup* é uma iniciativa intensamente humana, além da soma de um produto, uma inovação e até uma ideia brilhante. Além de tudo, o autor defende que as ideias rígidas e doutrinas estabelecidas têm que ser deixadas do lado, pois não combinam com as *startups*. A lição mais valiosa é que o tempo é o mais importante e que não existe o fracasso, apenas aprendizagem.

A importância das *startups*, que são principalmente empresas digitais, mas não unicamente, é provavelmente que estão mudando o jeito de fazer negócios e os canais em que são realizados. Como exemplo, podemos citar a opinião de Celaya e Herrera (2007), que, durante vários anos, enxergavam o potencial do domínio digital para a criação de empresas de sucesso. Os autores apontam que, quanto mais conectados seus clientes estiverem, mais dependerão das novas tecnologias para posicionarem corretamente seu produto ou serviço no mercado. É por isso que diversas empresas decidiram incentivar a interconexão de seus clientes a fim de criar uma comunidade mais compacta.

No caso das *startups*, é comum o surgimento de aceleradoras ou incubadoras, assim como comunidades para o desenvolvimento delas. Todavia, no início, é preciso um financiamento proveniente geralmente do próprio bolso ou de amigos e familiares, que no mundo das *startups* é denominado *bootstrapping*. Segundo Bhide (2002), as *startups* têm que seguir sete princípios para lograrem o sucesso: primeiro, procurarem projetos que gerem dinheiro; depois, conseguirem um ponto de equilíbrio rapidamente; imediatamente, oferecerem produtos ou serviços de alto valor que sustentem uma venda pessoal direta; terem uma equipe compromissada, mas não de estrelas, para trabalhar melhor; ficarem atentas ao crescimento; terem foco no dinheiro; e, o mais importante, conquistarem os bancos desde cedo.

Continuando na busca por uma definição de *startup*, é preciso saber as características desse tipo de empresa, como estão conformadas e os setores aos quais pertencem. Como já se assinalou e segundo o site *Startup Common*, foi Steve Blank quem afirmou que “[...] a *startup* é uma organização projetada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável (STARTUP COMMON, 2017, tradução nossa²⁶). Resulta, então, necessário o crescimento delas por meio de incubadoras ou empresas que as comprem e continuem o seu desenvolvimento. É claro que o trabalho a ser produzido por meio de mídia digital e a importância das empresas digitais estão crescendo; portanto, os resultados continuarão sendo vistos, pois é uma maneira de seguir para o ritmo de aceleração e convergência que lidera o mundo.

Para melhor vislumbrar como esses tipos de empreendedorismo se tornaram um dos fenômenos mais crescentes do mundo nas últimas décadas, trazemos mais algumas definições. As *startups* geradas a partir desses empreendimentos são as únicas – ao longo da história – que conseguiram, em menos de cinco anos, adquirir um valor maior do que o total de empresas de diferentes economias, o que marcou um precedente e uma diferenciação importante entre as diversas instituições no mercado econômico atual. Destaca-se a empresa *WhatsApp* que foi vendida, em março de 2014, por 19 milhões de dólares com apenas 52 funcionários e menos de cinco anos de idade (GALLEGOS; GRANDET; RAMÍREZ, 2014).

Como parte do entendimento sobre as *startups*, é necessário fazer uma descrição das etapas de vida, que são básicas. O ciclo da *startup* tem quatro fases, a primeira é ter uma ideia, colocar o talento, fazer uma correta organização e, por último,

²⁶ No original: “Startup is an organization designed to search for a repeatable and scalable business model” (STARTUP COMMON, 2017, tradução nossa).

criar o negócio. Dentro das quatro fases, se encontram as três etapas que percorrem. A primeira é denominada Formação, quando a equipe se reúne para falar da missão, da visão e da estratégia a serem seguidas, fazendo as perguntas “o que”, “a quem”, “por que” e “como”. Assim, reconhece-se o problema a ser atingido e a sua solução. É preciso definir se será um produto ou serviço, por exemplo.

A etapa dois é chamada Validação, é necessário colocar o produto no mercado. Para isso, é preciso conhecer os lugares onde pode ser vendido, as pessoas que podem se interessar, qual o custo ou como será comercializado. Às vezes, os produtos ou serviços não têm custo exato definido, pois trabalham mediante a subscrição ou assinatura. Nesse estágio, é muito importante saber o modelo de negócio que a *startup* vai utilizar. Tem início, portanto, o caminho ao encontro com o mercado, o chamado Mínimo Produto Viável, que corresponde a um teste do produto.

Quando os clientes testaram o produto ou serviço, gostaram e estão precisando de conhecer mais a respeito dele, é necessário procurar ajuda financeira. Algumas *startups* utilizam *crowdfunding* ou *bootstrapping*, que já comentamos no início do capítulo. Para começar o Crescimento, que é a terceira etapa, são necessárias quatro características, primeiro que a ideia seja escalável, depois manter estável o projeto e fortalecer suas capacidades, além de identificar o processo a ser seguido e, no final, reconhecer os indicadores para medir o rendimento do produto ou serviço.

Na etapa de crescimento, intervém diretamente o *Business Model*, pois ele estabelece o caminho que o produto precisa seguir. Também é importante considerar os ajustes ao mercado, como adaptar o produto aos câmbios, colocando a inovação como recurso principal. Na Figura 4, fica ainda mais claro o caminho percorrido por uma *startup* desde seu nascimento até o momento em que já se encontra no mercado. À continuação, se apresentam as etapas das *startups* e as fases que a conformam, com o intuito de entender o infográfico mostrado depois.

Idealização: Ambição empreendedora e/ ou potencial produto escalável ou ideia de serviço para um mercado-alvo grande o suficiente. Ideia inicial de como isso criaria valor. Uma pessoa ou uma equipe vaga; nenhum compromisso confirmado ou nenhum equilíbrio certo de habilidades na estrutura da equipe ainda.

Concepção: Definindo missão e visão para a estratégia inicial e principais marcos para os próximos anos e sobre como chegar lá. Dois ou três cofundadores empreendedores com habilidade de complementar e plano de propriedade. Talvez membros adicionais da equipe para papéis específicos também com propriedade.

Comprometendo: Equipe cofundadora comprometida, com habilidades equilibradas, com visão compartilhada, valores e atitude. Capaz de

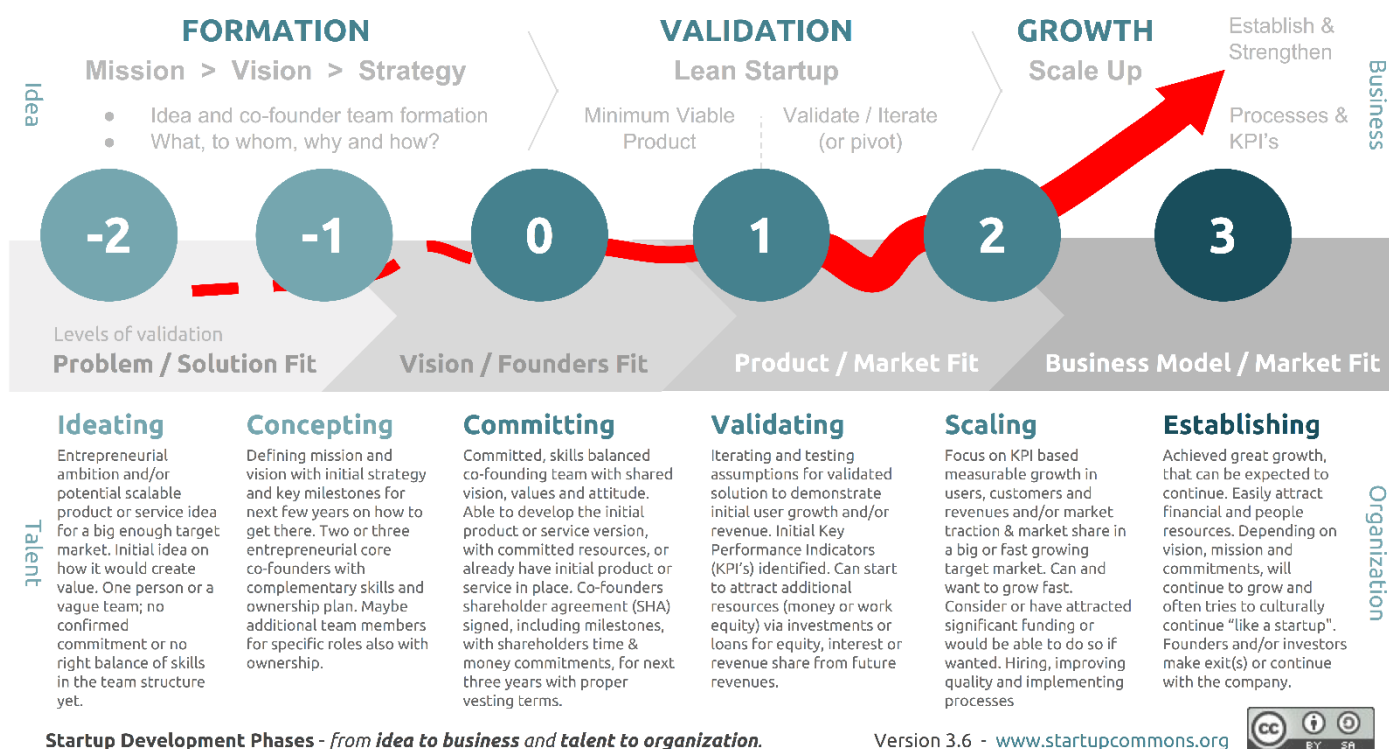
desenvolver a versão inicial do produto ou serviço, com recursos comprometidos, ou já ter um produto ou serviço inicial em funcionamento. Acordos de acionistas cofundadores (SHA) assinados, incluindo marcos, com compromissos de tempo e dinheiro dos acionistas, para os próximos três anos com termos de aquisição adequados.

Validando: testar suposições para solução validada para demonstrar crescimento e / ou receita inicial do usuário. Indicadores-chave de desempenho iniciais (KPI's) identificados. Pode começar a atrair recursos adicionais (capital monetário ou de trabalho) por meio de investimentos ou empréstimos por participação no capital, juros ou participação nos lucros de receitas futuras.

Escalando: Foco no crescimento mensurável baseado em KPI em usuários, clientes e receitas e / ou tração de mercado e participação de mercado em um mercado-alvo grande ou em rápido crescimento. Pode e quer crescer rápido. Considere ou tenha atraído financiamento significativo ou seria capaz de fazê-lo se desejado. Contratar, melhorar a qualidade e implementar processos.

Estabelecendo: Alcançou um grande crescimento, que pode ser esperado para continuar. Facilmente atrair recursos financeiros e de pessoas. Dependendo da visão, missão e compromissos, continuará a crescer e, muitas vezes, tenta continuar culturalmente 'como uma startup'. Fundadores e / ou investidores fazem saídas ou continuam com a empresa. (STARTUP COMMONS, 2018).

Figura 4 – Fases de criação e desenvolvimento de uma *startup*



Fonte: Startup Commons – Own work (2018).

Até agora, abordamos diversos conceitos para *startup* e se ponderou a respeito dos autores que colocam um posicionamento sobre o tema. Certamente não são todas as definições, mas servem para ter maior clareza do significado e ter uma ideia do que em

geral significa ter uma empresa deste tipo. A continuação se apresenta o QUADRO 1 com os conceitos mais relevantes de *startup* e seus autores:

Quadro 1 – Simplificação do conceito *startup*

Autor	Conceito	Palavras-chave
Startup Common	Empreendimento que é iniciado por seus fundadores em torno de uma ideia ou um problema com potencial para oportunidades de negócios significativos e de impacto.	Ideia Problema Negócio Impacto
Imran Ghory	Não há “definição correta” para dizer o que é uma <i>startup</i> . Cada autor no sistema o define de maneira própria.	Indefinida
Steve Blank	As <i>startups</i> são organizações temporárias projetadas para evoluir para grandes empresas.	Organizações Temporárias Grande
Steve Blank e Bob Dorf	Uma <i>startup</i> é uma organização que busca um modelo de negócios escalável e repetitivo	Organização Escalável Repetitivo
Paul Graham	Uma empresa criada para crescer rapidamente, a idade não tem nada a ver com o seu enquadramento. Também não é necessário contar com tecnologia ou que incorpore capital de risco ou que tenha algum tipo de “saída”.	Sem idade Sem tecnologia Sem risco
Entrepreneur	É uma grande empresa em sua fase inicial; ao contrário de uma PME, a <i>startup</i> é baseada em um negócio que será escalável mais rápido e fácil, fazendo uso das tecnologias digitais.	Grande Inicial Escalável Tecnológica Digital
Centro de Documentación Europea	Uma pequena ou média empresa de criação recente relacionada ao mundo tecnológico, baseada em uma ideia de negócios inovadores.	Pequena Média Tecnológica Inovadora
Schramm e Black	As <i>startups</i> são organizações temporárias desenhadas para buscarem um modelo de negócio capaz de ser ampliado e reproduzido.	Organização Temporária Negócio
Erin Ries	É uma iniciativa intensamente humana, além da soma de um produto, uma inovação e até uma ideia brilhante. É a construção de organizações sob condições de extrema incerteza. A lição mais valiosa é que o tempo é o mais importante e que não existe o fracasso, apenas aprendizagem.	Iniciativa Humana Inovadora Incerteza Brilhante Aprendizagem

Fonte: Elaboração própria.

Para os objetivos desta pesquisa, a definição utilizada, com base nas ideias anteriores, nos conceitos e nas palavras-chave encontradas até agora, é que a *startup* é uma organização que será grande, mas ainda se encontra em sua fase inicial; geralmente, é resultado de um empreendimento e uma ideia de impacto; essa ideia deverá contar com um modelo de negócio para conseguir ser escalável; também, deverá resolver um problema; é importante que seja inovadora, digital, com uma temporalidade relativamente curta, entre um e cinco anos; e que coloque uma estratégia para seu melhor funcionamento no mercado global. Por fim, uma empresa que tem consciência de que sua permanência

no mercado é de extrema incerteza. A diferença da *startup* com a PME é que a primeira cresce rapidamente, e a segunda pode permanecer igual no decorrer dos anos.

Levando em consideração as características extrínsecas do conceito *startup*, é importante dizer que, no tocante ao seu impacto no mercado global, há uma interessante classificação delas. Atualmente, *Wall Street* possui um número importante de *startups* que são desenvolvidas em diferentes países do mundo. Apenas na América Latina, estima-se que existam mais de seis mil, dos mais diversos segmentos. Uma das primeiras iniciativas para traçar uma categorização delas foi impulsionada por Aileen Lee²⁷ (2015) que chamou de *Unicórnios* as empresas com uma renda anual de mais de US\$1 bilhão. Então, foram selecionadas as doze principais e denominadas como *O Clube dos Unicórnios*, que são aquelas com mais capital no mercado de ações. Entre as empresas que têm essa renda anual se encontram *Uber*, *Xiaomi* e *Pinterest*, entre outras 325 empresas. No seguinte gráfico, pode se observar as divisões das *startups* unicórnio no mundo, depois da última análise feita em março de 2018. São 13 categorias, citando os exemplos mais representativo de cada uma entre parênteses: Tecnologia de carros (*Zoox*, *Pony*), Tecnologia de viagens (*Lime*), Mídia (*BuzzFeed*), Cibers seguridade (*Lookout*), Social (*Pinterest*, *Reddit*), Sob demanda (*Uber*, *Didi*), Dados e analítica (*Uptake*), Hardware (*Tempus*), Saúde (*Indigo*), Comércio eletrônico (*Eventbrite*, *Wish*) Tecnologia Financeira (*Nubank*) Internet e serviços de software (*Zoom*) e outros (*Open door*).

²⁷ Para conhecer a informação, pode acessar no link: <<https://techcrunch.com/2015/07/18/welcome-to-the-unicorn-club-2015-learning-from-billion-dollar-companies/>>. Acesso em: 08 de março de 2019.

Figura 5 – Infográfico dos 325 unicórnios no mundo



Fonte: CBINSIGHTS²⁸.

Após essa categorização, também foram adicionadas aquelas empresas com um ingresso de US\$100 milhões de dólares, denominadas *Centauros*, e aquelas que ganham US\$10 milhões de dólares, apelidadas como *Little Pôneis*. De acordo com o site *Business Insider* (2015), foi Dave McClure²⁹ o primeiro a utilizar os conceitos num evento no qual se apresentou fantasiado de um unicórnio cheio de cores. Devido ao fato de o objeto de estudo deste trabalho ser as *startups* e para os propósitos perseguidos pela pesquisa, essa categorização é levada em consideração, a fim de trabalhar com um segmento mais fechado.

Dependendo da área na qual as *startups* tenham destinado seu posicionamento, importante considerar também o Modelo de Negócio ao qual responde. Por exemplo, no caso de Luz Consultores (2017), foram delineados mais de 20 modelos de negócio – tomando como base o livro *Business Model Generation* –, e neles distribuídos mais de 75 exemplos das *startups* que utilizam BM parecidos e que têm

²⁸ Para conferir a informação, pode ser acessado o link: <<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

²⁹ Empreendedor, empresário e fundador do acelerador *500 startups* em *Silicon Valley*.

targets diferentes. No livro, há uma explicação dos tipos de serviço e pagamento das empresas, das ideias inovadoras de produtos que resolvem problemas que uma grande quantidade de pessoas demandava.

1.3 Sucesso, Fracasso e Resiliência

Antes de continuar a pesquisa e com a finalidade de entender os seus vieses, é preciso abordar três palavras que aparecem na conversa com empresários, empreendedores, investidores e que se tornaram importantes no desenvolvimento da investigação: Sucesso, Fracasso e Resiliência.

Trabalhar com empreendedorismo, significa conhecer o discurso envolto nessa tendência e reconhecer o papel do empreendedor através da fala e atuação que ele apresenta, “[...] na perspectiva de um discurso social que não somente versa sobre as suas características heroicas, de resiliência, de vocação para o bem comum, entre outras atribuições extraordinárias” (CASAQUI, 2015, p. 50) e saber que esse papel é construído por meio das práticas sociais que ele representa e que dão uma responsabilidade configurada pela sua imagem, pois:

[...] os heróis reconhecidos hoje em dia são aqueles confundidos com as pessoas normais, pois representam a inspiração próxima, o ‘espelho’ para uma sociedade pautada pelo pragmatismo, pelo exemplo prático, por aqueles que ‘fazem acontecer’ (CASAQUI, 2015, p. 8).

Essa responsabilidade faz os empreendedores trabalharem somente no sucesso e colocarem o fracasso como aprendizado. É comum conhecer as histórias de êxito, daqueles que tiveram uma ideia brilhante e, dois dias depois, já estavam começando o maior império tecnológico do mundo. Para os empreendedores e criadores de *startups*, o principal objetivo é ter um empreendimento bem-sucedido, o que significa que o projeto deu certo, que tem potencial econômico e pode ser escalável.

Nesse contexto, é preciso analisar os três conceitos e compreender o que eles representam para os objetos de pesquisa. Começamos a análise da palavra “sucesso”, que provém da etimologia latina *successus*, que é traduzida como entrada, abertura; bom resultado, êxito. Todas as características do termo são positivas e fazem referência às oportunidades que são criadas pela primeira vez. Para além do significado, as pessoas que trabalham no ecossistema empreendedor entendem o sucesso como os ganhos obtidos no caminho, desde a criação da empresa até o seu crescimento ou a sua desapareição. Para

elas, sucesso pode refletir ter clientes importantes, alcançar reconhecimento no mercado, conseguir uma ideia que tenha inovação constante até ganhar milhões de dólares cada ano. Na seguinte figura, Santos (2011) faz uma aproximação do conceito sucesso sob a perspectiva empresarial e suas mudanças com o passo do tempo:

Figura 6 – O sucesso sob a perspectiva empresarial

Formas de medir o sucesso de uma empresa	
Zaccarelli (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • participação de mercado ou market-share; • quantidade de novos mercados ou área geográfica de atuação; • quantidade de linhas de produtos; • volume de vendas (decorrente de uma melhor competitividade da empresa (qualidade do negócio)); • indicadores que expressem melhores condições para longevidade da empresa; • volume de lucros; • volume de distribuição de dividendos aos acionistas.
Kay (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • volume de distribuição de dividendos aos acionistas; • volume de lucros; • participação de mercado (desenvolver negócios); • volume do valor adicionado (participação da empresa no Produto Interno Bruto, correspondente à soma de salários, impostos e lucros pagos pela empresa num dado período).
Tuason (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • participação no mercado; • linhas de produtos; • retorno sobre o investimento.
Souza (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • lucros; • vendas;
Sanches (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • variação da força de trabalho.

Fonte: Santos (2011).

No caso do fracasso, o significado é baque, ruína, desgraça. Mas, no caminho do empreendedorismo, os conceitos mudam. A maioria dos empreendedores sabe que, para conseguir o sucesso, por força, deve andar pela senda do fracasso. Desde os criadores de *Google* até Bill Gates vivenciaram fracassos que, no final, chamaram de aprendizagem. Mesmo que seja um conceito relacionado a ideias negativas, cumpre uma missão: demonstrar que, conquistar o êxito, é necessário experimentar um par de fracassos. No capítulo três, é apresentado o *Failure Institute*, uma iniciativa mexicana enfocada nas falhas dos empreendedores.

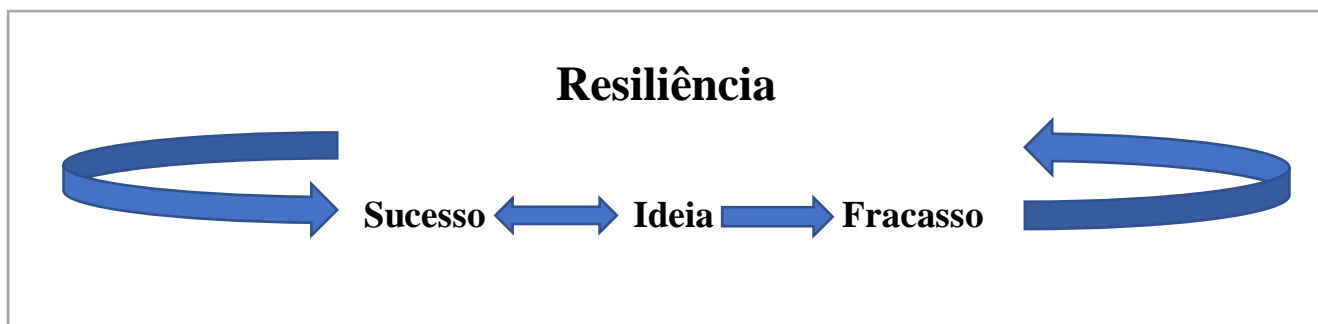
Então, surge a pergunta: o que tem a ver o conceito de resiliência no caminho? É um termo adotado pelos empreendedores com a finalidade de definir essa vocação de ser quase um herói, que não se deixa cair, apesar dos embates do sistema empresarial. De acordo com Conner (1995), “[...] num ambiente de ritmo rápido, em contínua transição, a resiliência à mudança é frequentemente o fator mais importante que distingue aqueles

que têm sucesso dos que fracassam” (p. 56). A resiliência é reconhecida por ser essa adaptação aos câmbios, ante uma situação de adversidade.

Baseado em Conner (1995), Moeller assegura que “[...] há cinco características que fazem parte da resiliência, que são a flexibilidade, o foco, a organização, a positividade e a pró-ação” (2002, p.17) e explica que aqueles que contam com os cinco atributos são as pessoas que melhor se adaptam no âmbito organizacional. Especificamente, é utilizada como referência da força que tem um objeto de voltar a seu estado inicial sem sofrer alteração.

Considerando isso, é necessário destacar o que Bonome (APÊNDICE D) diz sobre o processo de sucesso e fracasso, que pertencem a um movimento que pode se realizar de dois jeitos. Existem pessoas que fracassam e continuam tentando ou abandonam o objetivo; também há aqueles que conseguem o sucesso, mas abandonam o negócio porque não foi o que eles esperavam. Segundo ele, “[...] então, é por isso que sucesso e fracasso são aceitos socialmente, mas eles possuem uma forte conotação subjetiva, isso tem a ver com o que os indivíduos esperam de suas vidas”. De acordo com as descrições anteriores, tem-se, a seguir, o ciclo de sucesso, fracasso e resiliência.

Figura 7 – Processo empreendedor



Fonte: Elaboração própria.

No caso dos empreendedores e, especificamente daqueles que criam *startups*, resiliência define a rapidez com que muda o mercado e o estoicismo para enfrentar essas transformações. Do mesmo modo, é a responsável para que os empreendedores tentem novamente e não deixem de empreender. Assim, “[...] resiliência é uma inferência calcada em evidências de que alguns indivíduos têm um resultado mais satisfatório do que outros mesmo que tenham sofrido em níveis iguais de adversidade” (MINELLO; SCHERER, 2013, p. 230). Como conclusão, pode se afirmar que a resiliência faz parte de um processo no qual estão presentes a criação de ideias, o fracasso e a possibilidade de ter sucesso.

1.4 Empreendedores e *startups*: desafios na América Latina

Infelizmente, “aprender” é a desculpa mais antiga na história para um empreendimento malsucedido.

Eric Ries

Os empreendedores são levados pela emoção do descobrimento e têm ideias inovadoras que podem mudar o mundo, afirma Ries (2011). O autor também assevera que o empreendedorismo tem como objetivo fundamental se envolver na construção de organizações sob condições de extrema incerteza. Sua função mais essencial é a aprendizagem, ou seja, qualquer resultado, certo ou errado, é uma estratégia para entender o que os clientes querem e não somente assumir que eles devem querer. Nesse sentido, é preciso, como defende o autor, “[...] descobrir se estamos num caminho que levará ao desenvolvimento de um negócio sustentável” (p. 26).

De acordo com o estudo realizado pela OCDE (2016) a respeito da situação das *startups* na América Latina, com uma análise comparativa dos países com maior desenvolvimento, o avanço na última década é substancial. Em 2016, Brasil, Chile, México, Colômbia e Uruguai se encontravam acima da média na região no tocante ao desenvolvimento de políticas públicas e ao investimento em ciência, tecnologia e inovação. Agora, em 2018³⁰, a Argentina (BBVA, 2018) é o país que está fazendo um avanço maior em colocação de *startups* ao nível global.

É por isso que este capítulo está focado na América Latina e na revisão de três países que tiveram um desenvolvimento exponencial de suas empresas nos últimos cinco anos. No início, discute-se o caso do Brasil porque, de acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento, nos últimos anos, tem tido o primeiro lugar em inovação, desenvolvimento tecnológico e implementação de políticas públicas para o estabelecimento de novas empresas e novos projetos de incubação e tem disputado com o México o primeiro lugar como a nação com mais criação de *startups*.

Depois, aborda-se o Chile que, segundo os dados fornecidos por *El País*³¹ (2016), foi um dos primeiros países da América Latina a ter um *unicórnio*, as políticas de

³⁰ É necessário apontar que as informações encontradas na internet mudam constantemente; as empresas que um dia se encontravam no cume do sucesso podem cair de um momento ao outro. Isso como parte da mesma incerteza que menciona o conceito de *startup*. Além disso, é preciso assinalar que diversas organizações privadas divulgam estudos da América Latina, mas os dados fornecidos por elas nem sempre coincidem.

³¹ Para conferir a informação pode consultar o seguinte link: <<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/nueva-generacion-unicornios-galopa-america-latina.html>> Acesso: 08 de março de 2019.

desenvolvimento estão em constante melhoramento e nos programas de incubação – como *Chilecom Valey* – dos quais participam empreendedores dos cinco continentes.

Posteriormente, descreve-se a situação da Argentina, que, nos últimos cinco anos, criou empresas como a *OLX* e a *Globant* – também *unicórnios* – e que adquiriu uma ampla experiência no mercado das *startups*, colocando mais possibilidades de crescimento econômico e gestão de políticas públicas para o desenvolvimento do âmbito empresarial. Uma característica interessante das empresas daquele país é que, na maioria das vezes, buscam a expansão, estando presentes não apenas na Argentina, como no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, contribuindo para um crescimento com maior impacto.

Para reforçar a escolha dos três países, ressaltamos que eles já contam com vários *unicórnios*, uma característica que os conecta:

*Tecnolatinas*³² já mostrou que a América Latina pode ter sucesso na criação de valor nos negócios impulsionados pela tecnologia. A região já tem nove (9) empresas que valem mais de mil milhões ou unicórnios, como normalmente são conhecidos na indústria, dada a sua relativa raridade no mundo das *startups*. Esses unicórnios latino-americanos somam um valor coletivo de US \$ 23,2 milhões e representam a maior parte do valor do ecossistema (61%) (ARRIETA et.al. TECNOLATINAS REPORT, 2017 p. 12, tradução nossa³³).

Nesse trabalho, também se fala que a maioria das empresas nasceu com a explosão da internet em 2001 (exceto *OLX*, *Softtek* e *Totvs*), mostrando como as organizações digitais podem criar um valor gigantesco, em um período relativamente curto. O estudo tem uma maior concentração no Brasil, Chile, Argentina e México e traça uma diferenciação das *startups* e das empresas multinacionais que pertencem ao setor empresarial tradicional.

³² Tecnolatinas é uma instituição que trabalha na pesquisa no setor empresarial e financeiro, para o desenvolvimento dos países da América Latina e o seguimento dos mesmos.

³³ No original: “Tecnolatinas ya ha demostrado que América Latina puede tener éxito en la creación de valor en los negocios impulsados por la tecnología. La región ya cuenta con nueve (9) empresas por un valor de más de mil millones o Unicornios, como normalmente se les llama en la industria, dada su relativa rareza en el mundo startup. Estos Unicornios latinoamericanos suman un valor colectivo de US\$23.2MM y representan la mayor parte del valor del ecosistema (61%)” (TECNOLATINAS REPORT, 2017, p. 12, tradução nossa).

1.4.1 Brasil e seu desenvolvimento *Fintech*

Nas últimas décadas, a América Latina teve um maior desenvolvimento de *startups*. De acordo com Vicente e Riffel (2018), esse modelo de negócio começou sua difusão no final dos anos 1990 no Brasil, sendo concebidas seguindo o movimento norte-americano. Os autores afirmam que, dentro das estratégias utilizadas pelas *startups* brasileiras, encontram-se fatores de comunicação que, tal como se desenvolve nesta pesquisa, influenciam no sucesso ou fracasso das empresas. Eles também afirmam que existem condições relevantes para o desenvolvimento dessas empresas, por exemplo, os meios *on-lines*, a participação em eventos de inovação e o posicionamento dos funcionários dentro das instituições.

A comunicação é considerada como um ponto estratégico para a organização, principalmente no que tange a construção de credibilidade da empresa no segmento de atuação. Nas startups, apesar do budget limitado e as equipes reduzidas, o pensamento de colaboração está presente, pois as organizações são mais horizontalizadas e com menos hierarquia. Verificou-se que o uso do meio online é predominante pelo baixo investimento (em relação aos meios off-line) que é necessário para se ter o alcance desejado. Além de prevalecer também a participação em eventos de inovação (VICENTE; RIFFEL, 2018, p. 13).

Uma característica importante é que, no país, os empreendedores têm mais acesso a financiamentos, possibilidade de participação em eventos, projetos de incubadoras e investimentos econômicos que nascem todos os dias. Um exemplo é a Associação Brasileira de *Startups*³⁴ (2017), um organismo que existe, segundo a definição apresentada em seu site, para construir o ambiente ideal para as *startups* transformarem o país: “[...] nos inspiramos, capacitamos, conectamos e advogamos pelas *startups*, porque acreditamos no papel da inovação como motor de transformação positiva para o país”.

Para se ter uma ideia mais clara do que acontece no Brasil, trabalha-se o desenvolvimento das *startups Fintech* que, atualmente, tem uma distribuição ampla. A palavra *Fintech* é originária da conjunção das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia). E, tal como afirma Alecrim (2016) no *blog Infowester*, “[...] *fintech* é toda empresa que oferece serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia e, com efeito, pela internet”. A ideia das

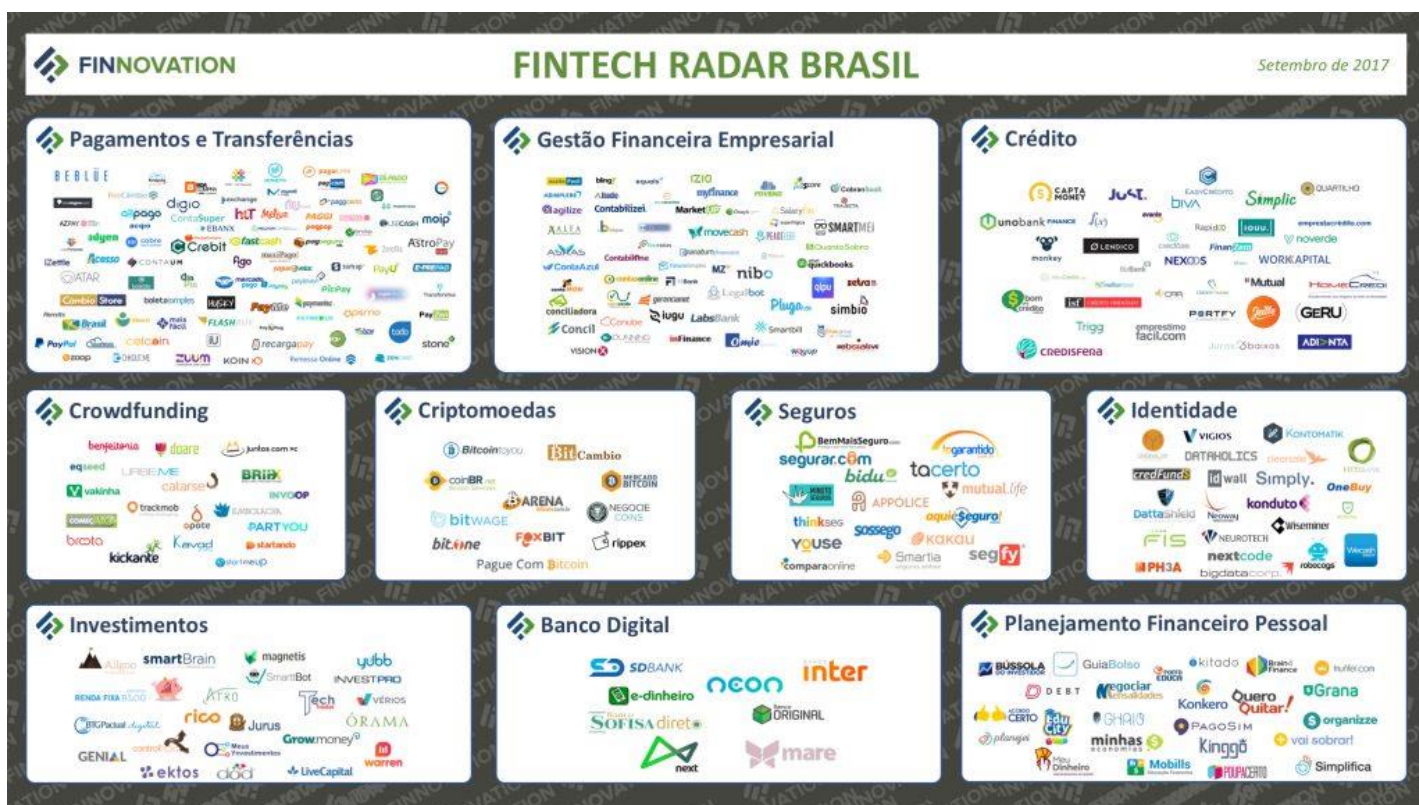
³⁴ Para conhecer mais a respeito desta instituição, pode ingressar no seguinte link: <<https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>>. Acesso em: 10 jan. 2019

startups desse tipo é facilitar as transações bancárias e fazer um manejo mais rápido do dinheiro.

Um exemplo é o *Nubank*, que se define no site como “[...] uma *startup* que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais para você ter o controle do seu dinheiro literalmente nas suas mãos” (NUBANK, 2013³⁵). A empresa conseguiu criar um cartão de crédito com as possibilidades de facilitar os procedimentos bancários e dar atenção mais rapidamente ao cliente. É preciso destacar que, das *startups* lançadas de 2016 a 2017, ela obteve um incremento de 41%, segundo os dados levantados pelo *Finnovation* (2017), tendo uma maior concentração nas empresas que trabalham em tecnologia e no setor financeiro.

No mapa a seguir, podem ser vistos os logotipos das *startups* financeiras estabelecidas no Brasil, divididas por dez categorias: Pagamentos e transferências; Gestão Financeira Empresarial; Crédito; *Crowdfunding*; Criptomoedas; Seguros; Identidade; Investimentos; Banco Digital; e Planejamento Financeiro Pessoal. A proposta de se inserir a Figura 8 surgiu com a necessidade de apresentar um aproximado do número de empresas estabelecidas apenas no setor financeiro. Algumas das marcas mais conhecidas que se destacam são *Nubank*, *Catarse*, *Bitcoin*.

³⁵ Informacao disponível no site: <https://www.nubank.com.br/sobre-nos>

Figura 8 – Mapa das *startups* e empresas financeiras no Brasil

Fonte: Finnovation (2017).

Para continuar, é preciso mencionar o estudo feito pela *Wharton School* (2016), da Universidade da Pensilvânia, e pela empresa *BAV Consulting* (2016), que colocam o Brasil como 29º do *ranking* dos melhores países para se fazer empreendimento. No trabalho, citam-se algumas características importantes do país, como a quantidade de horas necessárias para fazer um trâmite, a qualidade dos programas em apoio às empresas, o PIB da população e a realidade financeira e as possibilidades de empreendimento.

A importância de investigar o trabalho feito pelo Brasil em termos de *startups* se deve ao fato de que, no contexto latino-americano, é um país com muitos empreendimentos bem-sucedidos e que superam a média geral de cinco anos. De acordo com os dados apurados pela pesquisa *Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras* (FDC, 2014), somente 25% das *startups* morrem nos primeiros anos de desenvolvimento.

A descontinuidade de empresas *startups* no Brasil está mais relacionada com aspectos do ambiente em que estão inseridas e a estrutura determinada no momento de sua concepção, do que com as características do próprio empreendedor – nível de escolaridade, presença na família de exemplos de empreendedorismo, capacidade de networking, conhecimentos e experiências específicos na área de gestão ou relacionados ao negócio da empresa (FDC, 2014).

Segundo o estudo, um empreendedor de *startup* tem que considerar três aspectos na sua empresa: primeiramente, o número de sócios com os quais vai trabalhar; depois, o capital a ser investido; e, por último, o local onde será instalado o empreendimento para começar os trabalhos. Uma enorme vantagem das *startups* que se desenvolvem aqui é a oportunidade de serem disruptivas e conseguirem maiores financiamentos por meio de apoios, como é o caso dos programas de *crowdfunding* em iniciativas como *Catarse*, *Kickstarter*, *Kickante*, *Vakinha*, que têm reconhecimento no mercado e ajudam o desenvolvimento empresarial, do mesmo jeito que os *Anjos*³⁶ que acreditam nas novas empresas.

Outra realidade importante é o desenvolvimento de projetos para o crescimento das pequenas e iniciais empresas, como é o caso de São Pedro Valley, uma comunidade de empresas com base tecnológica estabelecida na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, que, atualmente, tem um cadastro de 300 empreendimentos nos diversos setores. Trata-se de um ecossistema que busca incentivar o empreendedorismo e incrementar as *startups* de sucesso no Brasil. Além disso, tem como mote principal trabalharem juntos, identificarem oportunidades, necessidades e problemas que possam ser resolvidos de forma conjunta.

E, finalmente, uma das características mais relevantes do cenário das *startups* no Brasil é a recente introdução de unicórnios no mercado global. De acordo com os dados outorgados pelo *CB Insights*³⁷ (2018), *Nubank* ingressou nessa categoria com uma renda anual de 4 bilhões de dólares; e *iFood*, com um bilhão. Segundo o Sebrae³⁸, espera-se que, no ano de 2019, empresas como *Guia Bolso* e *Movile* ingressem na categoria de Unicórnio. Na última informação obtida nesta pesquisa, o *Canal Tech* assegurava que 99, *PagSeguro*, *Arco Educação*, *Stone* e *Brex* já estavam nomeadas como unicórnios, afirmando que “[...] dentre os fatores que levam essas e outras *startups* a serem tão promissoras está o amadurecimento dos modelos de negócios e a capacidade de oferecer inovações que suprem as demandas da nova sociedade de consumo³⁹” (CANALTECH, 2018).

³⁶ Empreendedores ou empresários que possuem recursos próprios e investem em novas empresas para ajudar no seu desenvolvimento. Além da ajuda financeira, elas também oferecem conselhos e assessoria para que as novas empresas possam ter sucesso.

³⁷ Para conhecer a informação completa, pode ingressar no seguinte link: <<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

³⁸ Os dados otorgados pelo Sebrae se encontram no seguinte link: <<https://sebraers.com.br/startup/unicornios-brasileiros-de-1-bilhao-de-dolares/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

³⁹ Disponível em: <<https://canaltech.com.br/startup/brasil-e-vanguarda-das-startups-confira-seis-unicornios-que-despontaram-em-2018-125793/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

Em geral, é essa a realidade do Brasil no tocante aos programas de desenvolvimento e iniciativas na área financeira.

1.4.2 Chile e suas *startups* de sucesso

Entre os países que vêm trabalhando mais *startups* está o Chile, que, atualmente, tem programas de desenvolvimento. Além de dar apoio aos empreendedores nacionais, atua para desenvolver o mercado tecnológico, destacando-se como um país com uma dinâmica econômica relevante. Neste trabalho, apresenta-se um exemplo de sucesso do Chile, com a finalidade de dar ao leitor uma ideia das iniciativas públicas e privadas relacionadas às *startups* nesse país.

De acordo com dados fornecidos pelo Banco Mundial de Chile (2017) trata-se de uma das economias que mais cresceu na América Latina na última década, o que tem permitido à nação reduzir significativamente a pobreza. Entre 2000 e 2015, por exemplo, a população que vive na pobreza (US\$ 4 por dia) diminuiu de 26% para 7,9%.

O acelerador de sementes *Start-Up Chile* foi lançado em 2010 e já trabalhou com mais de 1.300 pequenas empresas. O programa financiado publicamente, criado pelo governo, já foi replicado em mais de 50 países em todo o mundo. “O *Start-Up Chile* geralmente aparece em conversas, há essa apreciação internacional de seu esforço pioneiro”, afirma Christian Busch, diretor associado do Laboratório de Co-criação de Inovação do *London School of Economics*. (THE GUARDIAN, 2016, tradução nossa⁴⁰)

O programa mais importante que o Chile possui é *Startup-Chile*, que nasceu há oito anos. No começo, a ideia era que os empreendedores pensassem globalmente; em 2010, graças à iniciativa, foi possível promover o trabalho dos chilenos e impulsionar seu desenvolvimento global. Um fato relevante é a participação do ex-presidente Sebastian Piñera, que participou do projeto, instaurando ações para impulsionar o empreendedorismo (FINANCIAL TIMES, 2013). O intenso trabalho nas *startups* do Chile fez o país ganhar, no centro de empreendimentos, o apelido de *Chilecon Valley* (uma brincadeira do nome original de *Silicon Valley*).

⁴⁰ No original: “Seed accelerator Start-Up Chile launched there in 2010 and has worked with more than 1,300 small businesses. The publicly-funded programme, created by the government, has since been replicated in more than 50 countries around the world. ‘Start-Up Chile often pops up in conversations, there’s this international appreciation of its pioneering effort’, says Christian Busch, associate director of the Innovation Co-creation Lab at the London School of Economics.” (THE GUARDIAN, 2016, tradução nossa).

Em 2010, SUP foi criado pelo Governo do Chile (Ministério da Economia e Corfo) com dois objetivos: mudar a cultura empresarial do país para um posicionamento global do Chile, como o polo de empreendedorismo e inovação mais importante da América Latina. Em 2015, esses objetivos foram alcançados. Por este motivo, desde 2016, o acelerador coloca novas metas: para garantir que o Chile continue sendo o polo de empreendedorismo e inovação em Latam, o mais importante é impactar a economia local por meio de empresas tecnológicas (STARTUP CHILE, 2018, tradução nossa⁴¹).

De acordo com o site do programa, o *Startup-Chile* (2014) foi uma das instituições iniciais e, após sua criação, mais de 50 países começaram a copiar o modo de trabalhar e empreender. Esse método de aceleração consiste em quatro etapas: inicialmente, a formação dos empresários por meio de palestras, reuniões e atividades para desenvolver suas ideias e alcançar um bom *pitch*; o segundo estágio é denominado *siga as conexões* e se baseia no relacionamento com mentores de diferentes indústrias; na terceira fase, os empreendedores começam a participar de eventos para mostrar suas *startups*; e, finalmente, eles trabalham na adaptação para criar uma comunidade internamente. O trabalho que estão realizando com relação aos empreendedores nesse programa é o seguinte:

Oferece três programas: o “S Factory”, pré-aceleração para mulheres empreendedoras que recebem 10 milhões de pesos (isso foi iniciado para encorajar mais mulheres ao empreendedorismo); “Seed”, um programa de aceleração para *startups* com um produto funcional e validação antecipada, que recebe 20 milhões de pesos (24.000 libras); e “Escala”, suporte contínuo para *startups* incorporadas no Chile, que recebem pesos de 60 milhões (£ 72.000). (THE GUARDIAN, 2016, tradução nossa⁴²).

É importante dizer que as empresas também recebem orientação, *workshops*, espaço de trabalho em conjunto e acesso a investidores. Em troca, eles são solicitados a devolverem algo à sociedade local, por exemplo, dando palestra nas universidades.

⁴¹ No original: “En el año 2010, SUP fue creado por el Gobierno chileno (Ministerio de Economía y Corfo) con dos objetivos: Cambiar la cultura emprendedora del país a una más global y posicionar a Chile como el polo de emprendimiento e innovación más importante de Latino América. En el año 2015 estos objetivos fueron alcanzados. Por esta razón, desde el 2016, la aceleradora se puso nuevo objetivos: Asegurar que Chile siga siendo el polo de emprendimiento e innovación más importante de Latam e impactar la economía local através de emprendimientos tecnológicos (STARTUP CHILE, 2018, tradução nossa).

⁴² No original: “It offers three programmes: the “S Factory”, pre-acceleration for female entrepreneurs who receive 10m pesos (this was started to encourage more women into entrepreneurship); “Seed”, an acceleration programme for startups with a functional product and early validation, who receive 20m pesos (£24,000); and “Scale”, follow-on support for startups incorporated in Chile, who receive 60m (£72,000) pesos.” (THE GUARDIAN, 2016, tradução nossa).

Atualmente, o programa de aceleração *Startup Chile* (2018⁴³) apoiou a criação de 1,600 *startups*, 51% ativas com uma valorização de 1,4 bilhão de dólares. Outras vantagens descritas na plataforma web é que o empreendedorismo no Chile é fácil, pois há uma grande quantidade de talentos e o custo de vida, como impostos, é menor do que em outros países. No site *Startup Chile*, menciona-se, ainda, que é um país estável em termos de economia e política, além de ser uma das nações com maior apoio para empreendimentos realizados por mulheres. Não obstante, o Chile tem muitos mentores nas mais diversas áreas, por exemplo, educação, saúde, design, marketing, negócios e finanças.

Outra característica importante do *Startup Chile* é que eles aceitam estrangeiros com seus projetos e oferece 40 mil dólares e um visto de residência (LA NACIÓN, 2015) para que empreendedores com a ideia no papel sejam incentivados a desenvolverem seu projeto no país andino. Até 2015, há dados de que mais de 18 mil novas empresas, de 130 países, queriam participar da iniciativa e enviaram suas solicitações, das quais cerca de 1.050 foram aceitas, provenientes de 77 nações. Depois de serem aceitos pelo programa *Startup Chile*, uma das condições mais importantes para os candidatos é que operem no país por, pelo menos, seis meses.

No entanto, também há versões que não concordam com o programa, que contradizem as principais iniciativas de aceleração no Chile e têm uma visão diferente do que significa empreender na América Latina. De acordo com um relatório feito pelo site *El Economista* (2013), alguns entraves são a burocracia em torno dos procedimentos, o tempo que isso significa para os empresários, além da luta com os monopólios que governam o país – pois a economia nacional está sustentada na exploração de cobre, e muitos empresários já estão em conformidade com o trabalho feito nesse sentido e não acreditam na implementação de mais empresas e no investimento de tecnologia e métodos digitais.

Para ilustrar essa situação, vale mencionar a história de Arnon Kohavi⁴⁴, proprietário da *Yarden Ventures*, que viajou ao Chile para fazer um fundo equivalente a 40 milhões de dólares, com a colaboração de empresários. No entanto, ele encontrou falta de apoio e um país, como ele definiu, que estava começando: “Este país tem um grande

⁴³ Para conferir os dados, a informação se encontra no site: <<http://www.startupchile.org/es/impacto-2/>>. Acesso em: 16 out. 2018.

⁴⁴ Para conhecer a historia completa, ingressar no site: <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2011/11/701023/guru-israeli-del-empredimiento-abandona-chile-la-gente-adinerada-esta-comoda-donde-esta>>

potencial. A geração mais jovem irá levá-lo para o próximo nível. Em 10 anos, este lugar será completamente diferente” (LA SEGUNDA, 2011, tradução nossa⁴⁵). Como o empresário previu, depois de sete anos, o Chile tem atualmente *startups unicórnios* e seu desenvolvimento foi exponencial.

1.4.3 Argentina e seus unicórnios

Este país está tendo um impacto importante no mercado global das *startups*, principalmente por meio das quatro companhias que, na atualidade, já são *unicórnios*: *Despegar.com*, *OLX*, *Globant* e *Mercado Libre*, as quais são um ponto de comparação nos países da América Latina, pois têm influência não apenas na Argentina, como também na economia global, alcançando países de língua espanhola e até portuguesa (como é o caso do *Decolar.com*). Assim, o país vizinho do Brasil conseguiu alcançar um posicionamento importante, destacando-se na visibilidade de outros continentes.

Nesse sentido, Silvia Torres Carbonell, referência nacional no mundo empresarial e do empreendedorismo, comenta que no futuro da Argentina podem se ver mais *unicórnios* e que o país tem a possibilidade de desenvolver seu futuro inovador:

Argentina é capaz de repetir o ‘milagre’ de dar vida a *startups* de alto impacto que passam a ter uma valorização do mercado de ações acima de um bilhão de dólares, a fronteira a partir da qual uma empresa de base tecnológica se torna um unicórnio. (LA VOZ, 2018, tradução nossa⁴⁶).

Mas é preciso dizer que as estatísticas assinalam que as *startups* estabelecidas na Argentina têm sucesso devido ao risco que enfrentam. Para explicar mais a fundo, é preciso colocar o exemplo das quatro empresas citadas anteriormente. Uma das principais vantagens da Argentina refere-se ao trabalho que fazem, não é apenas lá, mas levando para outras nações, como é o caso de *Mercado Libre*. A proposta inicial era começar a vender para os compatriotas; depois, as vendas se expandiram para o Brasil, um país com grande importância pela sua extensão territorial e pelo tamanho da população, um mercado interessante de se ter como público-alvo. Uma vez conquistados os países da

⁴⁵ No original: “Este país tiene mucho potencial. La generación joven lo llevará al próximo nivel. En 10 años, este lugar será completamente diferente” (LA SEGUNDA, 2011, tradução nossa).

⁴⁶ No original: “Argentina es capaz de repetir el ‘milagro’ de dar vida a startups de alto impacto que lleguen a tener una valorización bursátil por encima de los mil millones de dólares, la frontera a partir de la cual una empresa de base tecnológica se convierte en unicornio” (LA VOZ, 2018, tradução nossa).

América Latina, eles avançaram para a Europa, uma decisão arriscada que permitiu a expansão dos projetos e sua permanência no mercado.

Segundo Dergarabedian (2018), nos próximos dois anos, a Argentina crescerá no mercado das *startups*, pois a *Microsoft*, com o objetivo de aumentar o sucesso das pequenas empresas no país, irá destinar US\$ 500 milhões de dólares em um programa de incentivo ao desenvolvimento. A ideia principal é dar créditos com diferentes qualidades econômicas para que as *startups* as utilizem e possam ter um crescimento escalável. Outro ponto favorável é a implementação da Lei *Sociedad por Acciones Simplificada*⁴⁷ (GRISPO, 2017).

A Argentina também conta com programas de apoio, como é o caso de *Startup Buenos Aires Suba*, que, segundo seu site, tem como missão “[...] conectar os membros do nível local e mundial, oferecendo recursos para o crescimento forte e sustentável do ecossistema empreendedor em Buenos Aires e em todo o mundo” (SUBA, 2018, tradução nossa⁴⁸). Outra vantagem do Suba é que constantemente cria e fomenta os eventos para o desenvolvimento das *startups*. Para as incubadoras, de acordo com o site *Clarín* (2018) existem 489 incubadoras cadastradas no *Ministerio de Producción*, que trabalham na capacitação e no apoio dos empreendedores, principalmente no assessoramento para ganharem os financiamentos do estado.

Para concluir, é importante mencionar que Argentina conta com empresas de Inteligência Artificial com um crescimento diferenciado em comparação a outros países da América Latina. O estudo *El impacto de la Inteligencia Artificial en el emprendimiento*, realizado pela *Endeavor* (2018⁴⁹) com a participação de México, Peru, Chile, Colômbia, Brasil e Argentina, mostrou que as empresas deste último geraram 3,33 milhões de dólares, colocando-se como o país da América Latina com melhor desenvolvimento na área e o melhor ingresso financeiro por conta disso.

⁴⁷ A Lei dita o seguinte: “‘Privatiza’ el derecho de las sociedades cerradas, al anteponer la voluntad de los socios sobre las normas de la ley 19.550 y sacarlas del área de la autoridad de contralor (art. 33); b) ‘Desjudicializa’, al procurar la resolución de los conflictos fuera de los tribunales (art.57); c) ‘Digitaliza’ al derecho societario al prever no sólo el uso de los TICS para la constitución, registros y comunicaciones, sino para la propia gestión societaria (art. 44); y d) Es ‘expansiva’, en tanto la ley prevé que las sociedades preexistentes pueden ser transformadas en S.A.S. para aprovechar sus grandes ventajas (art. 61), lo que ya ocurrió en otras latitudes.”

⁴⁸ No original: “[...] conectar a los miembros tanto a nivel local como a nivel mundial, ofreciendo recursos para el crecimiento fuerte y sostenible del ecosistema emprendedor en Buenos Aires y alrededor del mundo” (SUBA, 2018, tradução nossa).

⁴⁹ Para conferir o estudo, saiba mais em: <<http://contenido.endeavor.org.mx/inteligenciaartificial>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

2 DA COMUNICAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Para entender o trabalho desenvolvido nas empresas, posicionar sua imagem no exterior, conhecer a gestão realizada com seus trabalhadores e o impacto que pode ter em seu caminho para o crescimento global, há um fator determinante: a comunicação. Este capítulo dedica-se à comunicação e à sua intervenção no setor empresarial, enfatizando sua importância, identificação e reconhecimento. A ideia principal é mostrar a ligação dos conceitos antes apresentados com a comunicação, confirmando que tem uma relação direta. Em seguida, são elencadas estratégias aplicadas no planejamento de negócios e, para finalizar, é feita uma análise do como os métodos digitais intervêm nesse cenário.

A comunicação fraca é considerada um fator importante para que as empresas não tenham o desenvolvimento esperado. Outra das possíveis causas das falhas são as decisões inapropriadas, que derivam em projetos com um curso indevido ou que ainda são muito imaturos (ENTREPRENEUR, 2015). Portanto, se tem a hipótese de que somente por meio da participação ativa da comunicação, desde a criação da *startup* até o desenvolvimento e crescimento, as instituições conseguem ter sucesso.

A proposta é colocar nas justas dimensões a comunicação, delimitar os ambientes que ocupa, os conceitos que a conformam e estabelecer o espaço que deve desempenhar, pois “[...] uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados” (MARCHIORI, 2010, p. 145).

Como um ponto principal, é importante saber o que são as estratégias e por que são necessárias tanto na área da comunicação como no ramo dos negócios. Uma vez que a importância da comunicação e das estratégias comunicacionais nas empresas sejam definidas, começamos a abordar sua participação no interior e ao exterior, com o objetivo de entender as táticas principais desenvolvidas nas organizações. Isso coincide com o que afirma Marchiori (2010): “Organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria, por meio das pessoas, uma realidade” (p. 149). A autora é enfática ao dizer que essa mesma realidade sofre alterações devido a situações se recriarem em cada mudança de contexto, como é o caso das *startups* que estão em constante movimento, por causa da incerteza que ostentam.

2.1 Comunicação: relevância nas empresas

Como ponto de partida, são estabelecidos dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é o relato de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. Já a comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de tecer o futuro da organização.

Para achar essa aderência da comunicação com a organização, apontamos a definição que Fábio França (2012), que traz o conceito da comunicação na realidade atual, da intervenção da mesma como um fenômeno concreto presente em cada instância da vida, desde uma mensagem na internet até mesmo a propaganda política:

A comunicação compreende objetos, ações, indivíduos – trata-se de prática, de uma ação humana. É quando falamos de um telejornal que assistimos, de um blog que estamos escrevendo, de um programa que baixamos em nosso celular, estamos nos referindo a essa dimensão empírica, a essa “corporeidade” da comunicação (FRANÇA, F., 2012, p. 155).

No mesmo sentido, Lima (2015, p. 142) comenta que “A comunicação é uma perspectiva privilegiada da qual se pode abordar o contexto organizacional de forma humanizada e sem perder de vista a inserção social das organizações”. Assim, o autor descreve a importância da comunicação nas organizações e o seu papel na implementação de estratégias para o desenvolvimento dos projetos.

Uma perspectiva parecida com a que Kunsch (2014), citando Kreeps, apresenta, ao falar da comunicação como “[...] um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização” (KREEPS *apud* KUNSCH, 2014, p. 52) e assemelha a comunicação no âmbito empresarial com a participação dela na vida.

De acordo com Kunsch (2014), “[...] no âmbito institucional, a comunicação tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações” (p. 52), destacando a sua importância na criação de estratégias e formas de trabalhar, dando prioridade às relações de comunicação interpessoal para o fortalecimento das instituições. A autora explica como são formadas as organizações, os seus integrantes e os processos interativos formados entre eles para viabilizar o funcionamento organizacional, tudo para

conseguir os objetivos em um contexto de diversidade, e assegura – como já explicitaram outros autores – que, sem comunicação, simplesmente as organizações não existiriam.

Nesse contexto, é necessário concordar com a autora quando reafirma que a valorização das pessoas nas organizações vai determinar a produção da comunicação organizacional. Assim, “[...] as organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (KUNSCH, 2014, p. 53), sendo assim, um parâmetro para a obtenção dos seus objetivos. A autora também expressa que comunicar é definido como um processo que envolve diversos fatores, não pode ser uma atividade na qual interfira somente uma pessoa. Comunicar é a representação de uma ação, “[...] é o que está subjacente a essa ação, ou seja, a cooperação entre os indivíduos” (KUNSCH 2009, p. 193), o que vai dar como resultado a união dos conhecimentos e a resolução dos conflitos dentro das empresas.

Tal declaração coincide com a opinião de Vera França (2016), quem garante que a comunicação apenas pode funcionar dentro de uma empresa quando essa está unida e, assim, os resultados serão como esperados. A autora assegura que, para ter uma comunicação organizacional efetiva, ela precisa estar relacionada com os públicos internos e externos.

França (V., 2016) afirma que o público para quem as estratégias de negócios são direcionadas não pode ser dividido porque reduz a força na forma como a comunicação é estabelecida. Assevera que é necessário escolher os instrumentos apropriados para transmitir informações e selecionar corretamente as características do procedimento de comunicação.

Por sua parte, Matos (2009) ressalta a relação da comunicação nas empresas. O autor defende que não existe uma estratégia melhor do que implementar a comunicação, pois ela está presente nas empresas tanto no interior como no exterior delas. Para solidificar a cultura, as políticas de gestão, as crenças e os valores, é preciso trabalhar na imagem institucional da organização. Matos (2009) afirma que uma empresa não deve abandonar nunca os canais de comunicação com seu público interno e externo, destacando que as crises podem ser superadas mediante uma boa e estruturada política de comunicação empresarial. A abordagem de Matos (2009) aponta dois pontos importantes: o primeiro é que uma boa gestão é aquela que se preocupa com os públicos internos e externos; a segunda é, que quando uma empresa tem uma constituição comunicacional sólida, é mais factível sua permanência no mercado.

É assim que surge a importância da comunicação como estratégia principal dentro de uma empresa. Para avançar mais a esse respeito, Nassar (2006) destaca a importância da comunicação e da administração, menciona a vinculação entre as duas e promove a união delas para alcançar o sucesso das empresas. O autor assegura que, atualmente, a comunicação tem como base um processo permanente de conhecimento. Para ele, gerenciar é prever, planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar e, em uma palavra, comunicar.

Administração e comunicação interna são irmãs que trabalham com palavras cheias de ação. Comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR, 2007, p. 83).

De acordo com Galerani (2006), para entender completamente o planejamento estratégico, tático e operacional da organização, é ideal para um profissional de comunicação organizacional participar das discussões na elaboração de objetos e objetivos, isso com o propósito de conhecer os ambientes internos e externos e fazer uma avaliação correta do trabalho realizado na instituição, tendo uma cooperação que leva aos resultados esperados.

Segundo Fábio França (2012) a comunicação é “[...] um processo de globalidade, em que sujeitos interlocutores, inseridos em uma dada situação, e através da linguagem, produzem e estabelecem sentidos, conformando uma relação e posicionando-se dentro dela” (p. 171). A globalidade que França (F., 2012) menciona se refere ao cruzamento dos dispositivos, linguagem, contexto e conhecimento dos atores participantes da comunicação, tendo claro que essa é a dinâmica pela intervenção e interação dos diversos fatores que geram um fenômeno que vai estar em movimento, como é o caso dos mercados econômicos nos quais as *startups* têm participação. Com isso, fica claro que o dinamismo das empresas, a união com setores de inovação e a interação entre os principais atores do mercado econômico global permeiam o correto relacionamento da comunicação com os setores empresariais.

Depois da trajetória pela comunicação, é oportuno concluir com as ideias de Marchiori (2010), quem assevera que a comunicação, muitas vezes, é tratada como ferramenta, como aquele instrumento que pode melhorar o empreendimento. É claro que é uma das funções, mas “[...] é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como

um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos” (p. 148). A autora finaliza dizendo que se torna relevante ampliar a visão da comunicação organizacional. E vaticina que as empresas que entendam e pratiquem a comunicação nessa perspectiva estarão evoluindo como organização.

2.2 Estratégias de comunicação: importância no âmbito organizacional

Diversos autores consideram estratégias e ferramentas de comunicação como sinônimos. Porém, para esta pesquisa, é preciso definir as diferenças entre os dois conceitos com o intuito de entender a forma como são utilizados nas empresas e destacar a importância deles. Na perspectiva da comunicação, ferramenta é qualquer instrumento necessário à prática profissional. Já estratégia é uma coordenação de ações, o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos e, geralmente, são as ferramentas que ajudam o cumprimento desses propósitos.

Mais especificamente, uma estratégia de comunicação é qualquer troca de informação que a empresa faz com seus públicos interno e externo. Cahen (1990) aponta que a comunicação é uma ferramenta estratégica da empresa que contém setores voltados para o cumprimento de um objetivo específico, o lucro. Outro ponto relevante é que a comunicação com o público influencia o desenvolvimento das *startups*, de modo que os recursos de comunicação necessários para que as novas empresas se desenvolvam e sejam de sucesso são determinados, muitas vezes, pela tática ou pelos meios utilizados, por exemplo, uso de redes sociais, imagens profissionais, notícias em mídia como jornais, revistas, vídeos para atrair a atenção das pessoas.

Aqueles que trazem os serviços das organizações para mais perto dos clientes, mais evidentemente, são os meios que facilitam a comunicação entre um segmento que tenha em comum a necessidade de participar. Para fazer a definição ainda mais clara, é preciso descrever quais são essas estratégias e as mudanças com o passar do tempo e a intervenção da tecnologia nelas.

Para entender a estratégia em detalhes, é necessário colocar um ciclo com os fatores que tornam essa estratégia bem-sucedida. Em primeiro lugar, uma ideia de negócio deve surgir, em muitos casos, os empresários criam suas empresas sem ter uma tática definida e, embora às vezes consigam desenvolver seus projetos, seria muito mais fácil montar um plano estratégico.

Então, é essencial pensar em aquele empreendedor que tem uma ideia brilhante e deseja criar uma *startup*, então, deverá pensar no que deveria fazer para tirar sua proposta do papel. Nesta lógica, são demandados cinco passos para alcançar o objetivo principal: vender. Alejandro Ramírez Tabche (APÊNDICE D) afirma que um grave problema dos empreendedores é que estão realmente apaixonados pelos produtos e esquecem das coisas importantes como dos processos. “Se uma análise inicial adequada não for feita, isso não significa que os desafios não podem ser superados, mas você tem que fazer uma análise adequada para estar preparado, principalmente para avançar” (TABCHE, APÊNDICE D).

Então, o primeiro passo é entrar em contato com o mercado, é preciso definir suas metas, seus objetivos, seus tipos de marketing, publicidade e custo. Segundo Juan Carlos Basurto (APÊNDICE F), as estratégias de comunicação mudaram muito e, agora, os planejamentos são mais rápidos, pois o cliente quer participar e criar em conjunto, assim, as ideias têm que surgir mais rápido: “O mesmo consumidor está traçando as estratégias das marcas, depende de todo aquele *feedback* que chega. Outra coisa boa é que tudo é mensurável, hoje, todos esses dados, essa escuta, são realmente dados que dizem o que fazer, onde vamos. Então, isso ajuda você a desenhar suas ideias” (BASURTO, APÊNDICE F).

Depois, tem-se a aproximação com os clientes, ou seja, continuar a distribuição das ideias por diversos meios, no caso as redes sociais, para atingir mais pessoas; no final, o intuito é obter maior renda. Simon Dalglish (APÊNDICE B) comenta que é sumamente importante colocar o digital, pois isso facilita a interação entre o cliente e o negócio.

Ele assegura que a principal inovação de *Kubo Financiero*, a *startup* que representa, é o fato de tudo estar *on-line*, “[...] o processo de abrir uma conta, depositar, fazer transações, se você é credenciado, executar pagamentos; se você é um investidor, tudo pode ser feito no conforto de sua casa, ou seu trabalho, em um computador ou celular”, assim se pode atender melhor a um mercado que precisa de gastar o menor tempo possível.

Já que se tem os clientes cativos, é preciso comercializar. Um dos problemas mais comuns no momento de colocar o preço no produto ou serviço é que a inexperiência faz criar pressupostos e, no momento de começar o relacionamento com o mercado, os resultados não são os esperados. Isso aconteceu com Tabche (APÊNDICE D), ao

assegurar que sua experiência no âmbito laboral foi marcada por vivências que o fizeram amadurecer no caminho empresarial.

Tivemos ocasiões de fracasso claro, fizemos eventos para uma instituição de ensino, por acaso, resultou em uma situação que não era economicamente adequada, porque os planos ou projetos não foram feitos adequadamente, não houve experiência, a comunicação falhou, o projeto não era adequado, mas o projeto tinha que ser cumprido e isso foi um evento que gerou uma perda, não foi uma perda tão importante, mas foi um fracasso porque foi um dos projetos mais esperados e mais anunciados com mais desejo da empresa (TABCHE, APÊNDICE D).

Todavia, o empresário assegura que, no caminho do empreendimento, existem outros benefícios. No entanto, eles perderam dinheiro quando descobriram que seu evento não estava indo bem, mas decidiram terminar e fazer o melhor possível, e foi assim que conseguiram mais contatos que gostaram do modo de trabalhar deles e os contrataram para trabalhar em eventos de maior porte.

Tornou-se um sucesso total porque fazer os números bem, realizar as coisas, foi um pequeno investimento, um aprendizado muito grande a um custo muito baixo que nos permitiu ter grande sucesso rapidamente. Era uma questão de simplesmente ter tomado a decisão certa, em vez de ter abandonado o projeto porque não era economicamente viável, poderia ter sido feito, mas nós não o fizemos e isso é um exemplo muito claro de como às vezes uma falha leva você a um sucesso (TABCHE, APÊNDICE D).

Finalmente, é importante contar a experiência de *Médica Santa Carmen*, uma *startup* mexicana criada em 2011, que trabalha na área da saúde. Seu representante Alfredo Lovera (APÊNDICE I) afirma que eles trabalham dando grande importância à comunicação fora da empresa, mas tendo, também, uma preocupação principal com sua equipe de trabalho, pois, na empresa, estão cientes de que a base do desenvolvimento institucional é por meio de seus colaboradores.

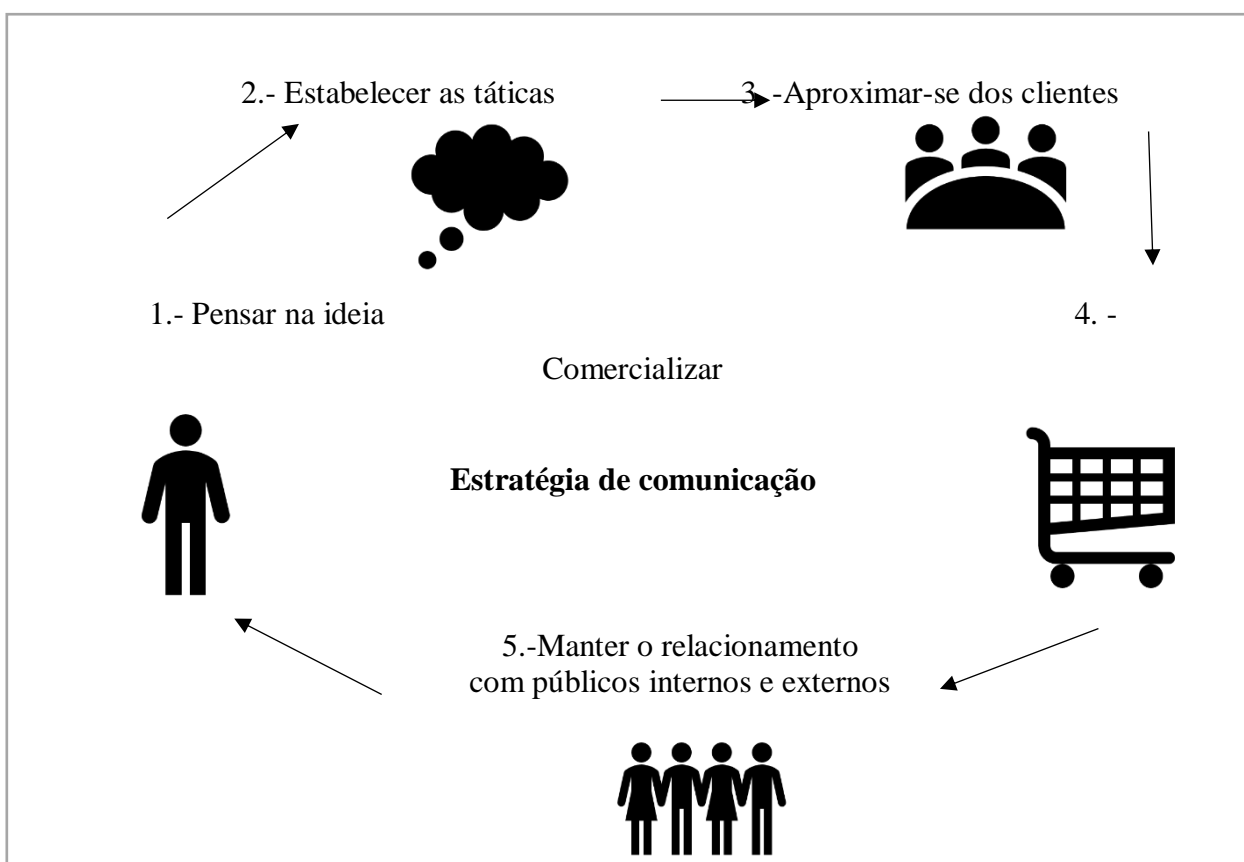
Procuramos sempre ter crescimento, a pesquisa em Medicina Santa Carmen é muito importante e para desenvolver uma personalidade para pesquisar você precisa crescer em questões de educação, então temos suporte acadêmico em cursos, especializações, congressos nacionais, congressos internacionais, sempre que tiver oportunidade que alguém da equipe participe de um evento que gera crescimento acadêmico buscamos dar apoio (LOVERA, APÊNDICE I).

Lovera (APÊNDICE I) narrou a história de uma mulher que iniciou na instituição como faxineira, depois de algum tempo, ela teve a oportunidade de começar

um curso de enfermagem e, atualmente, está fazendo o serviço social para trabalhar profissionalmente na área. O empresário assegura que tudo isso apenas foi possível pela preocupação de *Médica Santa Carmen* em ajudar aos trabalhadores no desenvolvimento das suas capacidades e viabilizar o crescimento necessário para que a empresa consiga avançar.

Conforme esses exemplos empresariais, é possível identificar como é o caminho de uma estratégia de comunicação, com a finalidade de manter no caminho do sucesso ou retrazar o fracasso e, se possível, evitá-lo.

Figura 9 – Criação da estratégia de comunicação



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com empreendedores.

A estratégia de comunicação é levada a cabo corretamente com a criação de ideias, planejando e executando-as, a identificação do público-alvo, com o trabalho com os clientes e a manutenção de uma relação de coordenação com o público interno e externo.

É necessário dizer que nas empresas se trabalha com estratégias desde o início dos empreendimentos, a partir da chuva de ideias até o planejamento de vendas. Os estratagemas mais conhecidos na comunicação externa são a publicidade em meios de

comunicação, como jornais, revistas, televisão, rádio, etc., reuniões com imprensa para divulgar os avanços, difusão de informação por meio de boletins, apenas para mencionar algumas possibilidades.

Dalgleish (APÊNDICE B) afirma: “[...] trabalhamos muito na parte de comunicação em alto nível. Começa com questões de publicidade, publicações em redes sociais, relações públicas com as entrevistas para as quais nos convidam da mídia televisiva, rádio, até jornais, porque todas essas são oportunidades de gerar conhecimento da marca”. No caso dos meios digitais, houve um crescimento exponencial nos últimos anos, conseguindo se posicionar como o canal favorito de comunicação das empresas de recente criação, das transnacionais e dos atores políticos e de negócios, como no caso de Donald Trump que utiliza *Twitter* como meio de comunicação oficial (WELLE, 2017⁵⁰).

Outro canal de comunicação com grande sucesso e que continua tendo uma ampla aceitação é o *e-mail*. Independentemente do servidor, é a forma de comunicação favorita das empresas e de pessoas, no caso do México, depois das redes sociais, o *e-mail* é o canal de comunicação que mais os internautas utilizam (IAB, 2016).

Na preocupação das empresas em obter lucro, algumas se esquecem do mais importante: o público interno, responsável por fazê-las caminhar. Então, as redes sociais se instauraram na preferência das companhias para colocarem seu produto e conquistarem o sucesso, de um jeito mais barato, rápido, supostamente, eficaz.

Porém, o *Facebook* pensou em outro mercado, a modo de permitir realmente o crescimento: os trabalhadores. Foi assim que nasceu a rede social *Workplace by Facebook*, no ano 2016 e testada em 2017 por mais de mil empresas. A ideia principal é manter ao público interno da organização sempre comunicado. A plataforma – muito parecida com o *Facebook*, mas feita exclusivamente para uso empresarial – pode ser usada no *smartphone* e permite ter *chat*, publicar na *timeline* e postar fotografias. É uma maneira de se comunicar diretamente com os empregados e por meio de informações oficiais.

Lovera (APÊNDICE I) comenta que, em *Médica Santa Carmen*, utilizam essa plataforma relativamente nova, que está ajudando na interação com seu público interno.

[...] 90% da equipe usa ativamente o Workplace, 82% usam em seus telefones, ou seja, baixaram o aplicativo e o usaram no celular. Workplace by Facebook também oferece um chat que é como evitar o uso de WhatsApp pessoal como

⁵⁰ Para conferir a informação, pode ser acessado o link: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/trump-transformou-twitter-em-seu-principal-canal-de-comunicacao.ghtml>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

comunicação de trabalho [...], então usamos o Workchat, que é a versão do messenger nesta aplicação, e mais de 60% dos nossos carmelitos usam de forma positiva. Por um lado, para gerar cultura organizacional (LOVERA, APÊNDICE I).

De acordo com Lovera (APÊNDICE I), existem muitos recursos estratégicos no momento da abordagem com os clientes. Esse é o caso do *WhatsApp Business*, uma outra estratégia utilizada pela empresa para interagir com os clientes de forma rápida e fácil, mais um canal de comunicação que está fazendo sucesso em *Médica Santa Carmen*.

A apresentação das estratégias digitais nesta pesquisa não visa a desestimar os recursos tradicionais, mas é preciso ter uma ideia do que está surgindo no mercado. Devido às mudanças rápidas das *startups*, é preciso conhecer as técnicas que favorecem o cumprimento dos objetivos e a ampliação do mercado de negócios.

Nos escritórios de comunicação, relações públicas, marketing geralmente se escuta: é momento de criar uma estratégia para atrair ao público e fazer que nosso produto (ou serviço) seja o mais comprado da região. A que se refere essa estratégia que estão desenvolvendo? No caso das áreas de recursos humanos, ouviu-se: a estratégia para uma boa cultura organizacional é manter todos os trabalhadores participando. Qual é essa participação de que falam?

No geral, uma estratégia envolve todas aquelas ideias que surgem para se comunicar com os grupos internos e externos de uma organização. Especificamente, por meio de canais que sejam acessíveis a todos, como supracitado, as estratégias são as mais variadas, pois o funcionamento de cada empresa é diferente. Algumas estão interessadas em continuar o método tradicional, e outras se arriscam para experimentar ferramentas inovadoras. Segundo Anic Vares (APÊNDICE G), uma boa estratégia tem que ser acompanhada de ideias reais e de uma análise dentro e fora da organização:

No caso do processo de inovação e estratégia, significa ter interações, a flexibilidade para aprender, ouvir, adaptar, moldar, para estar aberto a novas coisas e ser capaz de passar pelo teste de ácido suas ideias e perceber que não era tão boa, então, às vezes, você demora muito, você segura muito, outra é que você escolhe o parceiro errado, provavelmente os empreendedores quando eles são muito jovens e isso pode acontecer com eles (VARES, APÊNDICE G).

Depois de fazer a análise do que significa estratégia de comunicação nas empresas e de entender a importância que representa colocá-las em prática, é necessário ativar o conceito, ou seja, colocá-lo como parte do planejamento estratégico das organizações para entendê-lo melhor.

2.3 Planejamento estratégico como tática empresarial

Nesta seção, são definidas as táticas para se trabalhar dentro e fora das instituições e como o planejamento estratégico intervém no seu desenvolvimento. Como parte das estratégias utilizadas na comunicação, Waissman, Campana e Pinto (2008, p. 28) assinalam que “[...] estratégia é a arte de planejar e aplicar os meios disponíveis com vista a alcançar objetivos específicos”. Os autores afirmam que, para um correto funcionamento da empresa e das estratégias, é indispensável um planejamento.

Como um primeiro passo para que uma empresa tenha um funcionamento correto é um planejamento com objetivos específicos do que se pretende alcançar a instituição. Para isso, é indispensável conhecer o mercado e as ferramentas necessárias. Pinho (2006) se manifesta a favor da definição de prioridades em relação à publicidade e ao estabelecimento de programas. O autor menciona as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das empresas: uma comunicação aberta, externa e corporativa, além do investimento nas relações públicas e na imagem institucional.

Pinho (2006) ressalta que existem três funções gerais e básicas nas atividades de relações públicas, que são de vital importância nesse tipo de relação organizacional. A primeira é criar e manter a identidade da organização com uma imagem de respeito; a segunda é ajudar na sobrevivência da organização identificando as ameaças e tentando resistir com o apoio de agentes externos; e, por último, procurar a abertura dos mercados das instituições para melhorar sua produtividade.

De acordo com Oliveira e Paula (2008, p. 45), “[...] os processos comunicacionais constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos”. As autoras são enfáticas em afirmar que é a interação entre ações e instrumentos o que permeia o fluxo das informações dentro das empresas:

A comunicação organizacional se processa nas interfaces de outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 21).

Isso pode ser entendido como uma interação dos diversos partícipes, tanto da sociedade como das organizações, contribuindo para o enriquecimento das estratégias de

comunicação dentro das empresas. Além disso, Oliveira e Paula (2008) referem-se aos subcampos de jornalismo, publicidade e propaganda como fluxos nos quais reside a informação e que fazem parte dos processos de comunicação presentes nas organizações.

Nesse contexto, são componentes da comunicação estratégica. Por meio da pesquisa feita por elas, assinalam que a comunicação dentro das organizações desempenha três papéis fundamentais, descritos como: “[...] participar do alinhamento estratégico da empresa, tornar conhecidas as mudanças decorrentes das exigências contemporâneas e trabalhar o entendimento dos atores internos sobre essas mudanças e seu impacto na cultura organizacional” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 21). As autoras destacam que a comunicação mostra onde está a empresa, aonde vai e como obter os objetivos.

Kunsch (2014), por sua vez, assegura que a mudança dos tempos e o trabalho das organizações em coordenação com a era digital trazem maiores transformações para o uso e direcionamento da comunicação dentro das instituições. Nesse sentido, Kunsch (2014) é enfática ao assinalar que trabalha, desde 1985, uma comunicação ampla que tem uma abrangência em diversos âmbitos, com um olhar holístico para conseguir praticar a comunicação nas organizações. Ela destaca duas áreas fundamentais que deve se atuar em conjunto para o sucesso das empresas: as relações públicas e o marketing.

O trabalho feito pela autora nessa perspectiva propõe uma comunicação que mantenha um dinamismo e inclua os diversos setores da sociedade e das instituições. Kunsch (2014) ainda se mostra a favor da mudança do analógico para o digital, tendo como referência a importância de dar à comunicação uma perspectiva interativa.

A transição que descreve tenta conseguir um fluxo dinâmico, um processo interativo, utilizando as diversas formas de interagir presentes nos espaços digitais, por exemplo, internet, redes sociais, buscadores automáticos, entre outros. Assim, tal perspectiva “[...] meramente tática [...] passa a ser considerada estratégica” (KUNSCH, 2014, p. 46).

Percebe-se que, na área da comunicação nas empresas, existem desafios importantes. A autora assegura que é preciso fazer um monitoramento constante e auditorias sociais para avaliar os cenários, ouvir a opinião pública e acolher as demandas e as expectativas do público. Além disso, chamar o público para o diálogo e substituir os fluxos informativos lineares pelos interativos significa dar conta de uma comunicação que passa por novos paradigmas (KUNSCH, 2014, p. 47).

A autora ainda traz a ideia da comunicação dentro das organizações com uma proposta mais subjetiva e assinala que “[...] há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações sob a dimensão humana e ultrapassar a visão meramente instrumental” (KUNSCH, 2014, p. 51).

Nesse sentido, é inevitável lembrar de Ries (2011). Ele diz que o tempo que uma empresa tem de liderança no mercado para explorar suas inovações pioneiras é cada vez menor, e isso exige um maior investimento em inovação. Para diminuir o fracasso das organizações, o autor sugere criar uma fábrica de inovação com o objetivo de manter em constante experimentação ideias que permitam o desenvolvimento e o sucesso das empresas.

Logo, como criar um planejamento de comunicação estratégica que consiga abranger todos os aspectos importantes das empresas? Este questionamento é debatido no Capítulo 4, como resultado da análise da pesquisa.

3 MÉXICO: PAÍS DE EMPREENDEDORES

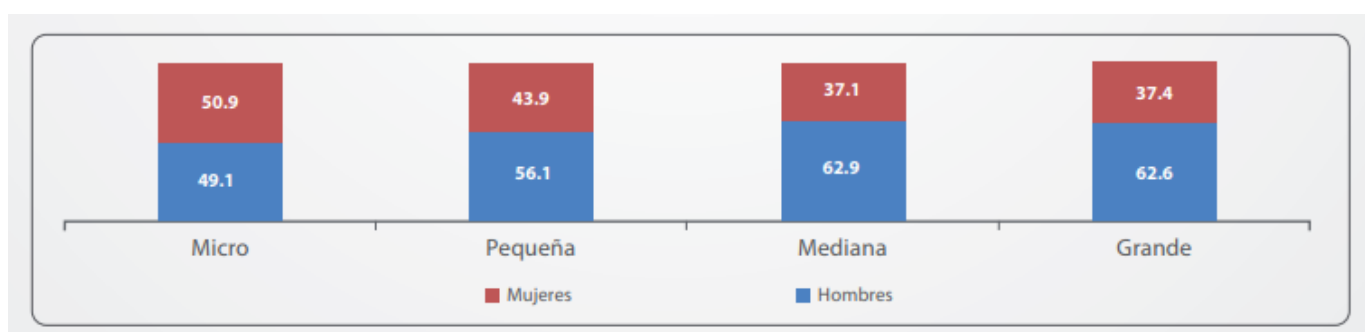
En nuestra actual sociedad, así como el poder político y la riqueza, el conocimiento es patrimonio de una minoría numéricamente insignificante. Y así como la transformación democrática de nuestra sociedad entraña una profunda redistribución de la capacidad de decisión política y de la riqueza generada por el trabajo, esta misma transformación deberá entrañar también la generalización del conocimiento.

Luis de la Peña A. (1987).

A participação do México nos sistemas empresariais globais está em ascensão. Há 20 anos, o aumento não parou, colocando-se como um dos países da América Latina com maior investimento. Uma das características mais relevantes para escolher a nação para a pesquisa é pela profunda preocupação a respeito do fracasso das empresas de criação recente, uma inquietação que o levou a criar um instituto de pesquisa para reconhecer as falências e ajudar não apenas no México, como em outros lugares do mundo, um movimento global que auxilia na prevenção ou no retardo do fracasso.

México é formado principalmente por uma população ativa que centra sua economia em micro, pequenas e médias empresas. O censo realizado pelo INEGI garante que, em 2014, apenas 3% das empresas do país tinham uma infraestrutura de grande porte, ou seja, a maioria das companhias mexicanas ativas é micro. Outro dado importante é que, nessas microempresas, a maior parte dos trabalhos feitos é executada por mulheres; no caso das pequenas, médias e grandes empresas, a força de trabalho está maiormente integrada pelos homens.

Figura 10 – Posição das mulheres nas empresas do México



Fonte: INEGI, 2014

O fato de o país ter uma economia baseada em pequenas empresas se deve à sua força de trabalho ser sustentada em produtores agrícolas, fornecedores rurais, produção de matérias-primas, prestação de serviços e mão de obra em pequenas proporções (INEGI, 2014⁵¹). Atualmente, o crescimento dos negócios é vivenciado apenas em alguns dos 32 estados que conformam o México, principalmente em Monterrey, com grandes indústrias transformadoras; Guadalajara com mais de 90 mil estabelecimentos; Campeche e Tabasco com indústrias do petróleo, assim como os estados que fazem fronteira com os Estados Unidos, que trabalham com acordos de empresas transnacionais. Na megalópole mais conhecida, a Cidade do México, das 16 delegações⁵² que a constituem, Cuauhtémoc é a que tem a maior produção anual, com 792,318 milhões, 950 mil pesos e com mais pessoas ocupadas (733,557), reunindo grande parte da produção industrial e de mão de obra do país⁵³.

Em outra realidade, encontram-se os pequenos produtores, que realizam atividades com remuneração econômica, principalmente de comércio ou serviços, nos estados de Yucatán, Guerrero, Oaxaca, Chiapas e Veracruz, sendo a produção baseada nas atividades executadas dentro de casa. O país de contrastes, que tem recursos naturais e industriais, apenas carece de uma coisa: criação de tecnologia. Como já mencionado, as ideias de empreendedores são geradas, porém, o nível de desenvolvimento é inicial, de modo que é necessário o apoio de outras nações para o seu crescimento. Já em 1987, De la Peña o expressava da seguinte maneira:

O aparato produtivo nacional opera, assim, na dependência e para a dependência, permitindo o desenvolvimento de uma industrialização meramente periférica, caracterizada pela produção para o mercado interno, baseada em tecnologia reflexa, importada do exterior e muitas vezes deformadora, se não aberrante, dado que se adapta às necessidades, conveniências e interesses das grandes transnacionais que o originam ou transplantam. Produto natural desta situação é que o país está organizado para absorver, mas não para criar tecnologia (DE LA PEÑA, 1987, p. 39, tradução nossa⁵⁴).

⁵¹ O último censo econômico feito pelo Inegi foi no ano 2014, os dados podem ser conferidos no seguinte link: <<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

⁵² A Cidade do México pela extensão territorial se encontra dividida em 16 delegações: Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa de Morelos, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, La Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan, Venustiano Carranza, Xochimilco, e cada uma conta com um alcaide ou prefeito.

⁵³ Os dados apresentados fazem parte do censo sexenal de 2014.

⁵⁴ No original: “El aparato productivo nacional opera así en la dependencia y para la dependencia, permitiendo el desarrollo de una industrialización meramente periférica, caracterizada por la producción para el mercado interno en base a una tecnología refleja, importada del extranjero y frecuentemente deformadora si no aberrante, dado que está adaptada a las necesidades, conveniencias e intereses de las

O texto de De la Peña, de 1987, já indicava as falências do sistema mexicano; 32 anos depois, o cenário não é muito diferente. O autor enfatiza que “[...] a raiz do problema é clara: nossa estrutura produtiva organizada a partir de modelos externos possui, naturalmente, um caráter imitador e copiador” (DE LA PEÑA, 1987, p. 40, tradução nossa⁵⁵), que utiliza as mesmas estratégias que funcionam no exterior e tenta adotar, no sistema nacional atual, uma realidade que continua do mesmo jeito depois de três décadas.

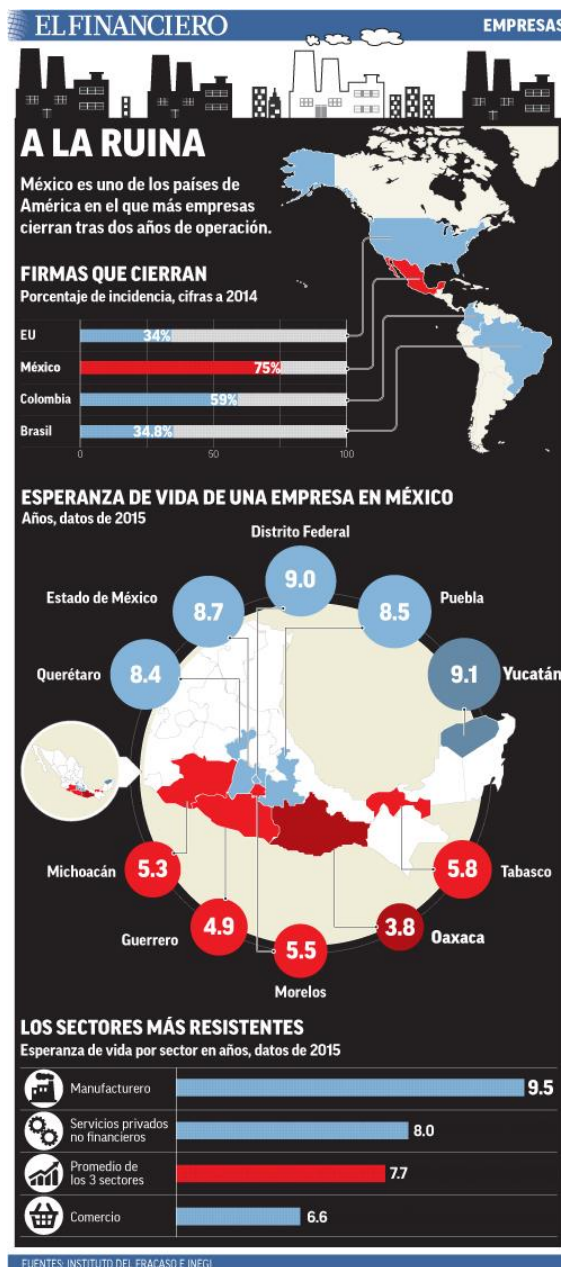
Sem dúvida, o México é um país de empreendedores, mas isso parece não ser suficiente. Sua força de trabalho o levou a se posicionar como uma das nações de mais rápido desenvolvimento de fundos, projetos e incubadoras nos últimos dez anos, de acordo com informação disponibilizada pela Forbes (2015b). Apesar disso, as *startups* no México estão falhando e não superam os dois anos desde sua criação. No estudo *El fracaso en startups tecnológicas en México* (2016), menciona-se que existe um alto índice de insucesso empresarial no México, fenômeno que tem sido pouco estudado e inclusive ainda não há registro sistemático e confiável, além da falência financeira, sobre as causas e as circunstâncias do insucesso empresarial. Será essa falta de produção tecnológica que não está permitindo o crescimento empresarial?

No infográfico seguinte, é exposto como as empresas do México fracassam. Nota-se no caso dos Estados de Oaxaca, Guerrero e Michoacán, a esperança de supervivência não supera os seis anos. Em comparação com outros países da América Latina, como Colômbia e Guatemala, a quantidade de fracassos é quase o dobro, assim como em relação aos Estados Unidos.

grandes transnacionales que la originan o trasplantan. Producto natural de esta situación es que el país se encuentra organizado para absorber, pero no para crear tecnología” (DE LA PEÑA, 1987, p. 39, tradução nossa).

⁵⁵ No original: “La raíz del problema: nuestra estructura productiva organizada a partir de modelos externos posee naturalmente un carácter imitador y copiador” (DE LA PEÑA, 1987, p. 40, tradução nossa).

Figura 11 – No México, 75% dos empreendimentos fracassam



Fonte: El Financiero (2016)

De acordo com a *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE), os dados das *startups* no México são incipientes. Além disso, ainda existe uma ampla confusão e um desconhecimento a respeito do conceito. Geralmente, são confundidas com empresas que estão começando ou que têm tecnologia, sem cumprirem o mínimo de características possíveis:

A falta de conhecimento é ainda mais acentuada devido a que os bancos de dados oficiais de negócios não contam com um indicador do nível tecnológico que permite identificá-los diretamente, então não há indicadores suficientes disponíveis estatísticas que permitem conhecer seu universo, quantidade, taxa

de sobrevivência, e muito menos os fatores que influenciam seu fracasso (OCDE, 2012)⁵⁶.

A escolha do México como parte dos objetos desta pesquisa é porque, de 2012 a 2016, foi o país com o melhor desenvolvimento de *startups*. Ele também se dedicou a criar o *Instituto Nacional de Emprendedores* (posteriormente Inadem), que, atualmente, apoia empreendedores não apenas do México, como também de outros países da América Latina.

O governo concentrou-se em organizar cursos para apoiar *startups*, promovê-las, dar-lhes a abordagem que eles consideram importante, fazendo os procedimentos correspondentes, facilitando os trâmites para que sejam executados em menor tempo e de forma mais ativa. Outra característica relevante do setor empresarial no México é o fato de ter uma economia baseada nas *micro, pequeñas y medianas empresas* (MIPYMES⁵⁷). No último estudo feito pelo *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI, 2013), das empresas estabelecidas no país, 95,4% são microempresas; 3,6% são pequenas; 0,8% são médias; e 0,2% são grandes.

Na Figura 12, observa-se as características econômicas de acordo com o tamanho dos estabelecimentos. A divisão é feita entre as micro, pequenas, médias e grandes empresas no México, apontando cinco características: a quantidade de estabelecimentos, o pessoal ocupado, as remunerações econômicas, a produção bruta e os ativos fixos. A classificação foi feita no ano 2013 pelo Inegi e assinala a porcentagem de produção em cada divisão conforme o tamanho da empresa.

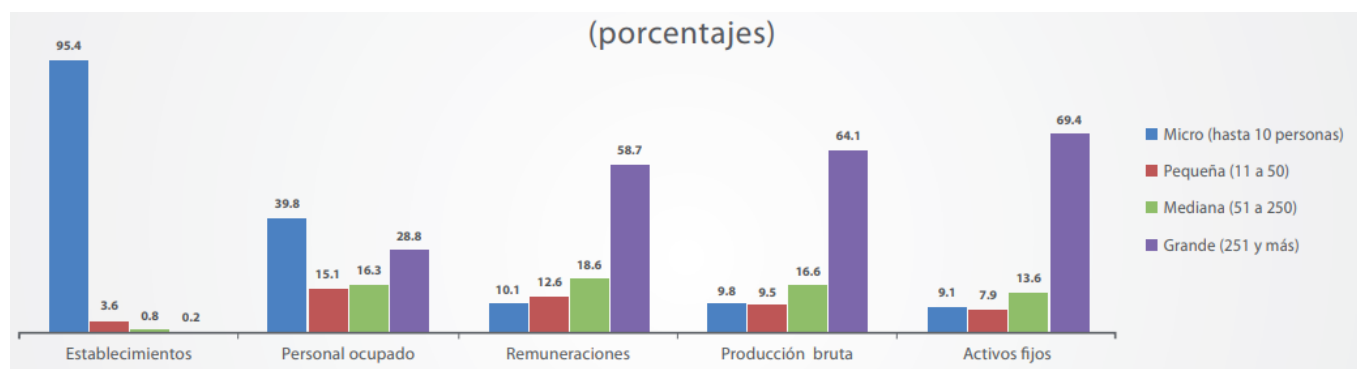
É necessário mencionar que a quantidade de microempresas que se encontram estabelecidas no país corresponde a 95%, uma cifra muito elevada que concentra a força de trabalho num setor apenas. Segundo os dados do Inegi (2013), o principal problema das microempresas é que não conseguem fazer o cadastro legal e, na maioria das vezes, são irregulares, ou seja, encontram-se estabelecidas sem documentação legal ou pagamento de impostos, o que, com o passar do tempo, não permite o acesso a programas de ajuda pública ou apoio do estado; logo, têm mais probabilidade de fracasso.

⁵⁶ No original: “La carencia de conocimiento está aún más acentuada debido a que las bases de datos empresariales oficiales no cuentan con un indicador del nivel tecnológico que permita identificarlas directamente, por lo que no se dispone de suficientes indicadores estadísticos que permita conocer su universo, cantidad, tasa de supervivencia ni mucho menos de los factores que influyen en su fracaso” (OCDE, 2012, tradução nossa).

⁵⁷ Para dividir as empresas em micro, pequenas e medianas, toma-se como referência o número de empregados de cada uma e a quantidade monetária de vendas anuais.

No entanto, o caso das empresas grandes também é complexo devido à quantidade de recursos econômicos gastos em impostos, seguridade social, setor saúde destinados para os empregados, quase a metade do ingresso das empresas é destinado para pagos do governo.

Figura 12 – Classificação das empresas no México



Fonte: INEGI, 2013.

Portanto, o empreendedorismo é um conceito presente na vida dos mexicanos, que, constantemente, criam empresas dos mais variados setores econômicos. De acordo com dados disponibilizados pela *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (Enaproce), durante os meses de junho e julho de 2015, existiam quatro milhões de empresas no México, das quais 3,9 milhões eram de tamanho micro; 79 mil, pequenas; 16 mil medianas; e apenas 11 mil eram empresas grandes. A instituição acrescenta que 63% do emprego no país é pela participação dessas empresas e 35% do Produto Interno Bruto⁵⁸ (PIB) total.

3.1 Políticas públicas no México

Mais uma razão para investigar *startups* mexicanas são as políticas públicas estabelecidas com o objetivo de acelerar a constituição de empresas e dinamizar o mercado empreendedor no México. Três das propostas de maior sucesso foram a criação do *Fondo Nacional Emprendedor* (FNE), do *Instituto Nacional del Emprendedor* (Inadem) e da *Ley Empresa en un día*, que têm servido para impulsionar aqueles que querem fazer procedimentos de escritório mais rapidamente.

⁵⁸ O Produto Interno Bruto (PIB) é o valor monetário dos bens e serviços finais produzidos pela economia de um país num período. Particularmente, é um indicador representativo que ajuda a ter uma métrica de crescimento ou decréscimo na produção das empresas dentro de seu território. É, em geral, um indicador da competitividade das empresas.

É preciso citar a história do *Fondo Nacional Emprendedor* (FNE), que iniciou sua operação em 2014. Foi criado por meio da fusão do *Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* (FONDO PYME) com o *Fondo del Emprendedor*, tendo como ideia principal o desenvolvimento de negócios para aumentar a produtividade e a inovação por meio de incentivos econômicos que permitam seu desenvolvimento.

O *Fondo Nacional Emprendedor* tenta promover a produtividade dos negócios e a cultura empreendedora. Seu objetivo geral é propiciar crescimento para as empresas até alcançarem o sucesso esperado, ajudando na distribuição dos financiamentos para aquelas empresas que têm uma ideia brilhante, mas não contam com os recursos necessários. Para ter acesso aos recursos, é preciso contatar o Inadem⁵⁹, um órgão administrativo descentralizado que faz parte do Ministério da Economia, em apoio às micro, pequenas e médias empresas, promovendo inovação, competitividade e projeção nos mercados nacionais e internacionais e auxiliando nos financiamentos para as empresas mexicanas e empreendedores. Foi o instituto encarregado de fazer evoluir e modernizar o FNE, com vistas a dar maior atenção às empresas que estavam nascendo no México.

Devido às modificações feitas pelo Inadem no FNE, a partir de 2014, foi possível dar apoio direto aos empreendedores, abrir convocatórias para permitir a participação dos empresários. Foram avaliados os projetos cumprindo metas e melhorando a consolidação e o crescimento das empresas. Também foi criado o *Sistema Emprendedor*, uma plataforma eletrônica capaz de operar as fases do processo de seleção de projetos, avaliação jurídica, segmento até fechar o processo. Outro avanço foi a implementação da *Firma Electrónica Avanzada* (Fiel) com a finalidade de aumentar a eficiência e diminuir o tempo de entrega dos apoios.

A *Ley Empresa en un día*⁶⁰ faz parte da lei *Sociedad por Acciones Simplificada* (SAS), na qual é possível fazer o trâmite gratuito e em 24 horas. A meta inicial foi que as micro e pequenas empresas que estavam na informalidade conseguiram regularizar sua situação e continuarem seu crescimento. Os requisitos para realizar o processo são: ter uma assinatura eletrônica de todos os acionistas; um dos acionistas deve ter a autorização do nome da empresa que pode obter *on-line*; não devem ter ingressos anuais que excedam cinco milhões de pesos; e, em nenhum caso, os acionistas podem ser

⁵⁹ Mais informações disponíveis em: <www.inadem.gob.mx>. Acesso em: 20 out. 2018.

⁶⁰ Disponível em: <<https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/crea-tu-sociedad-por-acciones>>. Acesso em: 20 out. 2018.

simultaneamente acionistas com a tomada de decisões de outro tipo de empresa comercial. Entre as principais vantagens descritas pela Secretaria de Governança, está o processo ser muito mais fácil, rápido e formal, podendo ser feito totalmente *on-line*, com acesso a esquemas financeiros, previdência social, entre outros.

Outras das realidades que se encontram no caminho do empreendimento é a burocracia, pois há um avanço em questões de inovação, mas ainda é difícil estabelecer uma empresa e muito mais árduo fazer o trâmite fiscal. Estima-se que o mexicano perde 334 horas no ano fazendo tais procedimentos, de acordo com Forbes (2015a) em *Doing Business* 2014. O documento analisa a facilidade de criar negócios em quase duzentos países, assinalando que o México:

[...] ocupa a posição 53 entre 189 países. A realidade regulatória de um empresário mexicano é semelhante à de países como a Espanha (52º lugar) ou a Hungria (54º); no entanto, ele é superado por países latino-americanos como o Chile (34), o Peru (42) ou a Colômbia (44), cujos ambientes normativos de negócios oferecem melhores condições para seus empreendedores (FORBES, 2015ª).

Segundo o *Doing Business*, as empresas têm uma forte influência desses trâmites ao longo da vida. No início da sua composição, com o emprego de trabalhadores e abertura da empresa; depois, com a obtenção dos prédios, das permissões e das instalações de eletricidade, do cadastro da propriedade, entre outros. Quando elas se encontram estabelecidas, é momento de procurar investidores ou financiamentos por parte do governo ou de programas privados. Ao começarem a ter falhas, tem continuidade com os processos de diversos procedimentos, como cumprimento de contratos ou resolução da insolvência. É importante mencionar que, durante a operação diária das empresas, é comum o pagamento de impostos gerados pelas políticas públicas nas quais a companhia está submetida.

Figura 13 – A influência dos trâmites no ciclo de vida das empresas



Fonte: Doing Business (2014).

3.2 *Fuck Up Nights*, nem tudo está perdido

Everyone fails. It's universal.
Yannick Kwik, CEO FUN

Com a finalidade de tornar mais ligeiro o ciclo do empreendimento –que, conforme já dito no primeiro capítulo, é formado por sucesso, resiliência e fracasso – um grupo de jovens tiveram uma ideia: criar um evento no qual pessoas comuns contaram seus erros profissionais, tentando ajudar mais pessoas com suas experiências. Assim, em setembro de 2012, surgiu *Fuck Up Nights*, que, agora, é um movimento global para compartilhar histórias de fracasso nos negócios.

Todos os meses, em eventos ao redor do mundo, três ou quatro pessoas ficam na frente de uma sala cheia de desconhecidos e contam o que aconteceu com seus empreendimentos, seus erros no âmbito profissional, as perdas de dinheiro e como os produtos não deram certo. No site da iniciativa, também colocam que cada *speaker* tem sete minutos para contar sua história, com ajuda de dez imagens. Depois da fala, começa uma conversa por meio de perguntas e respostas, como se fosse um *networking*. O *Fuck Up Nights* (FUN), onde surgiu e quem está envolvido nele são explicados da seguinte maneira:

O movimento para celebrar publicamente o fracasso poderia ter tido o maior impulso em uma *cantina* na Cidade do México, cinco anos atrás. Tudo começou com uma conversa franca entre cinco amigos. Durante as rodadas de *mezcal*⁶¹, eles descobriram que só discutiram o sucesso um com o outro, mas nunca revelaram seus fracassos. Isso levou a uma discussão de uma hora sobre como ser aberto e inflexível sobre o fracasso poderia ser de alguma ajuda. Eles decidiram lançar um evento que daria às pessoas a liberdade de discutir seus fracassos, e de acordo com o foco irrestrito do evento, eles deram a ele o nome profano de "Fuck Up Nights" (BBC, 2017)⁶².

A ideia do FUN surgiu de uma noite de bebidas entre Leticia Gasca, Carlos Zimbrón, Julio Salazar, Luis López de Nava e Pepe Villatoro, que notaram uma necessidade no mundo do empreendedorismo. Alejandra Petatan (APÊNDICE C), atual coordenadora de *Fuck Up Nights* Cidade do México, explica que o projeto tem tido muito sucesso: “hoje, estamos em 300 cidades no mundo, 78 países e falamos 27 idiomas, e isso acontece porque todos temos uma coisa em comum, todos fracassamos”. No último ingresso na página (9 de fevereiro de 2019), tinham 304 cidades, 80 países, 1578 histórias contadas e 189, 090 participantes.

Outra iniciativa do FUN é a criação de um livro no qual, por meio de histórias e anedotas, são explanados os sinais a respeito do fracasso. O texto é denominado *Fuck Up Book* e pode ser baixado de graça⁶³, em inglês ou espanhol.

O livro *Fuckup* é inspirado no Manifesto *Fuckup* que criamos para ajudar as pessoas a libertarem-se dos 24 principais estigmas que cercam o fracasso. Para cada um, escrevemos uma pequena peça reflexiva, encomendamos uma ilustração divertida e fizemos uma atividade guiada para nos libertarmos deles. São 24 capítulos e 12 histórias de falhas de inovadores bem-sucedidos, todos projetados para que falantes de inglês de todo o mundo possam ter seu próprio avanço (BBC, 2017, tradução nossa).⁶⁴

⁶¹ Mezcal é uma bebida alcoólica típica mexicana.

⁶² No original: “El movimiento para celebrar públicamente el fracaso podría haber tenido su mayor impulso en una cantina de la Ciudad de México hace cinco años. Todo comenzó con una conversación franca entre cinco amigos. Durante las rondas de mezcal descubrieron que solo habían discutido el éxito entre sí, pero nunca revelaron sus fracasos. Eso llevó a una discusión de una hora de duración acerca de cómo ser abierto e inflexible con respecto al fracaso podría serle de alguna ayuda. Decidieron lanzar un evento que les daría a las personas la libertad de discutir sus fracasos, y en línea con el enfoque sin restricciones del evento, le dieron el nombre profano de "Fuck Up Nights" (BBC, 2017, tradução nossa). Disponível em: <<http://www.bbc.com/capital/story/20170312-yes-you-should-tell-everyone-about-your-failures>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

⁶³ O *Fuck Up Book* se encontra no seguinte link: <<https://fuckupnights.com/blog/fuckup-book/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

⁶⁴ No original: “The Fuckup Book is inspired by the Fuckup Manifesto we created to help people break free from 24 key stigmas surrounding failure. For each we wrote a short reflective piece, commissioned a funky illustration and crafted a guided activity to break free from them. That’s 24 chapters plus 12 failure stories from now-successful innovators, all designed so English speakers around the world can have their own breakthrough” (BBC, 2017, tradução nossa).

O Manifesto é composto por ideias principalmente sobre quebrar os paradigmas impostos pela sociedade e que, às vezes, não permitem um avanço real no desenvolvimento de projetos. Petatan (APÊNDICE C) assegura que, no início, é difícil reconhecer o fracasso, pois conceitualmente é uma questão negativa, mas assegura que, quanto mais rápido é aceito, pode ser superado em menor tempo: “eu não digo que vamos fracassar menos, mas você já o identifica e, então, aprende a ter menos medo e cuidar mais das coisas que valem mais a pena. Eu acho que isso é fundamental, é um processo, e é um caminho” (PETATAN, APÊNDICE C). Também afirma que o México não é o único país que está tentando aceitar o fracasso e fazer dele um tema simples para que o ciclo de fracasso, sucesso e resiliência seja mais rápido. Isso foi descoberto devido ao trabalho feito pelo *Fuck Up Nights* ao redor do mundo.

Depois da República Mexicana, o país que mais tem *Fuck Up Nights* é a Alemanha. Acontece que somos muito parecidos com os alemães porque eles também entenderam a questão da resiliência e do fracasso, depois da Alemanha, estão os Estados Unidos e de países como o Japão, que entender fracasso não é algo novo, tão é assim que hoje o Japão teve um enorme crescimento tecnológico. Falar de fracasso em nível global não é difícil, mas no nível profissional, ali está o relevante. (PETATAN, APÊNDICE C).

Segundo Petatan (APÊNDICE C), no início, a proposta era reconhecer que o fracasso pode ocorrer com qualquer pessoa; agora que já se tem conhecimento do que acontece, é preciso gerar ideias nas políticas públicas a fim de simplificar a abertura de empresas, assim como o fechamento das mesmas.

Figura 14 – Manifesto⁶⁵ *Fuck Up Nights*, os 24 estigmas do fracasso



Fonte: Site de *Fuck Up Nights*.

⁶⁵ Tradução da imagem: 1. Seja rejeitado; 2. Tenha um contratempo; 3. Obtenha uma nota ruim; 4. Seja demitido; 5. Perca um torneio; 6. Foda-se o sistema; 7. A perfeição é retórica; 8. Concentre-se nas coisas que você valoriza; 9. Mantenha-o simples; 10. Você provavelmente vai falhar; 11. Se estiver procurando para reconhecimento, pare; 12. Se você se levar muito a sério, não; 13. Seja vulnerável; 14. Ria de seus fracassos e compartilhe-os com o mundo; 15. Abraça seus erros e ajude os outros a melhorarem de maneira amorosa; 16. Aprenda coisas novas; 17. Faça uma coisa por dia que te assusta; 18. Seja a pessoa que você quer ser; 19. Saia e persista diante dos problemas; 20. Suba acima do conflito; 21. Não pare até conseguir o que ama; 22. Seu verdadeiro potencial é desconhecido; 23. Derrote seu ego; 24. Seja ousado e viva ao máximo.

De acordo com Petatan (APÊNDICE C), a ideia de *Fuck Up Nights* é ter uma identificação dos empreendedores com aqueles que já vivenciaram o fracasso, entender que pode acontecer com qualquer um e que é um processo de recuperação. Nesse sentido, ela apresenta o seguinte exemplo:

Quando você vai a uma reunião e ouve aqueles senhores que só conversam de sucesso, você acha “que legal, eu quero ser como ele, deve ser muito bom ser como ele”, mas não há processo de identificação porque você o vê longe de você; mas quando você vai para a FUN e vê um homem de sucesso dizendo que ele investiu 400 mil euros e fracassou, ele teve que fechar uma empresa e dispensar cem funcionários, então você diz, eu já não me sinto tão mal com minha falha pessoal, ou eu não joguei milhões de um investimento e o principal, não vai acabar o mundo. (PETATAN, APÊNDICE C).

Petatan (APÊNDICE C) ainda assegura que os *speakers*, depois de conversarem com o público e contarem suas histórias, sentem-se libertados, pois o evento de FUN ensina as pessoas como dizer “sim, eu falhei, sim eu entendi, nada acontece, eu já me perdoei e agora como continuo, porque também é muito importante representar essa parte, porque, no final, é o ego”.

3.3 *Failure Institute*, vamos conversar sobre fracasso

Após o nascimento do projeto *Fuck Up Nights*, descobriu-se ser preciso conversar a respeito de fracasso, sendo até mesmo libertador para os empresários que apareciam uma vez por mês para contarem suas histórias. No caminho, os organizadores perceberam outra necessidade: trazer todos esses casos para os números, saber o que estava acontecendo, por que a taxa de falhas era tão alta, principalmente conhecer os fatores que a causavam e verificar o que poderia ser feito para reduzi-la. Assim nasceu o *Failure Institute*. A instituição começou a funcionar em 2014 como parte de uma iniciativa liderada pelos mesmos organizadores do FUN.

Em setembro de 2014, o *Failure Institute* – uma organização sem fins lucrativos – nasceu como o braço de pesquisa do *Fuckup Nights*. Dada a quantidade crescente de casos documentados sobre o fracasso a que tivemos acesso, assumimos a missão e a responsabilidade de compartilhar essas informações por meio de estudos e publicações com o estilo disruptivo que sempre nos caracterizou. Nossa missão é clara: queremos que o *Failure Institute* ajude a tomarem decisões mais bem informadas sobre as empresas, a

academia e as políticas públicas (FAILURE INSTITUTE, 2015, tradução nossa⁶⁶).

Esse “movimento global” como o denominam os criadores, no qual histórias de empresas e projetos fracassados são compartilhadas, foi apenas o início de pesquisa, análise situacional, estudos de caso, que, até agora, está dando uma nova perspectiva dos empreendimentos. Assim como é possível aprender com o sucesso, é muito necessário conhecer o fracasso, pois também existe aprendizado nessa trajetória.

Nesse sentido, Ileana Castro (APÊNDICE J), representante do *Failure Institute*, afirma que a entidade nasceu de uma demanda por parte dos empreendedores, de quererem conhecer a situação das empresas e na busca de uma solução. Sua missão é apoiar melhores decisões entre a academia e a sociedade civil na procura por as políticas públicas mais eficientes, “[...] pensamos que o instituto é o único no mundo que transforma a falha em conhecimento aplicável”, assevera Castro.

Nessa lógica, citamos um trecho postado no site do *Failure Institute*, que explica o trabalho feito na instituição, enfatizando as pesquisas com o objetivo de ajudar a reconhecer que também é preciso estudar o fracasso, pois, como afirmam os empreendedores, é pelas falhas que mais se aprende.

A literatura é extensa em temas de empreendedorismo e negócios; no entanto, o foco está centrado em estudos de caso de sucesso. O insucesso empresarial como tal, tem sido subestimado como objeto de estudo em vários artigos. Essa situação criou um déficit de informações em bancos de dados e estudos de caso. Nosso objetivo é incentivar o estudo desse assunto e entender a relevância que a documentação e a pesquisa do fracasso têm (FAILURE INSTITUTE, 2015, tradução nossa)⁶⁷.

Conforme Petatan (APÊNDICE C) expressa, a ideia é que as políticas públicas implementadas no México sejam mais simples no momento da abertura das empresas e muito mais flexíveis ao fechá-las; já é complicado aceitar o fracasso de uma

⁶⁶ No original: “In September 2014, the Failure Institute – a nonprofit organization – was born as the research arm of Fuckup Nights. Given the increasing amount of documented cases on failure to which we had access, we assumed both the mission and the responsibility to share that information through studies and publications with the disruptive style that has always characterized us. Our mission is clear: We want the Failure Institute to help decision makers take better-informed decisions on businesses, academia and public policies” (FAILURE INSTITUTE, 2015, tradução nossa).

⁶⁷ No original: “Literature is extensive in entrepreneurship and business topics; however, the focus is centered on case studies of success. Business failure as such, has been underestimated as an object of study in several papers. This situation has created an information shortfall in databases and case studies. Our objective is to encourage the study of this subject, and understand the relevance that documenting and researching failure has” (FAILURE INSTITUTE, 2015, tradução nossa).

empresa, reconhecer os motivos pelos quais faliu e ainda mais fazer os trâmites burocráticos:

É assim que nasceu o *Failure Institute*, é uma ferramenta para usar o fracasso a nosso favor, isto é, se já sabemos como nossas empresas falham, então, vamos para a Câmara dos Deputados e criar uma lei que permita aos empreendedores mexicanos que gastem o mínimo possível, porque se você perdeu tudo, que cancelar sua inscrição como empresa seja algo muito mais simples. (PETATAN – APÊNDICE C).

Segundo Petatan (APÊNDICE C), o trabalho feito no interior do FUN e do *Failure Institute* ajudou que mais pessoas entendam como é o fracasso, criem uma educação a respeito, não julguem, compreendam o processo e tentem que o ciclo de fracasso até a resiliência seja mais rápido: “[...] agora estamos muito mais qualificados para viver o fracasso, que, como jovens, temos que ser empáticos com os empreendedores e temos que aprender a ensinar”.

Castro (APÊNDICE J), por sua vez, comenta que criar uma empresa no México, atualmente, é muito mais fácil; porém, quando elas fracassavam, passavam até cinco anos para conseguirem fechá-las. Então, uma das iniciativas do instituto, com base em pesquisas feitas por seus organizadores, foi criar um *Policy Paper*⁶⁸, no qual se expressa a importância de fazer processos mais rápidos, em menor tempo e com uma dificuldade menor: “a investigação foi o sustento para poder levar essa lei para o congresso e, em 2017, aconteceu, então, é muito mais fácil fechar um negócio e já daqui a pouco vamos ver quais são os resultados”.

Assim como esse projeto, Castro (APÊNDICE J) afirma que já há outras pesquisas dentro do México e no exterior. Países como Colômbia e República Dominicana os procuraram para conhecerem a situação do fracasso dentro das suas nações. Além disso, devido à *Alianza del Pacífico*⁶⁹, está sendo trabalhado um projeto comparativo entre México, Colômbia, Chile e Peru.

Outro estudo com maior interesse fundamenta-se na análise das Competências Digitais informadas pela União Europeia, pesquisa feita com a colaboração de *Facebook* e que serviu para conhecer como é que os meios digitais potencializam o

⁶⁸ Documento de política.

⁶⁹ Uma iniciativa econômica e de desenvolvimento entre quatro nações da América Latina: Chile, Colômbia, México e Peru. A Aliança tornou-se o eixo de uma nova maneira de fazer negócios no continente. Trata-se de um mecanismo de articulação política, econômica, de cooperação e integração que procura encontrar um espaço para promover maior crescimento e maior competitividade das quatro economias que o compõem. Os membros da Aliança do Pacífico confiam que isso é possível por meio de um avanço progressivo da livre circulação de bens, serviços, capital e pessoas.

desenvolvimento das empresas. Castro (APÊNDICE J) afirma que os resultados foram completamente diferentes do esperado. Uma das respostas mais impensáveis foi a respeito de como os empreendedores aprenderam a mexer nos meios digitais:

Foi um Grupo Focal muito interessante. Em seguida, fizemos uma análise interpretativa dos dados, projetamos a investigação e coletamos 209 pesquisas para este estudo, todas do ponto de vista do fracasso, mas focadas em como as competências digitais teria ajudado para permanecer no negócio ou não importava. Então, o grupo principal foi de pessoas com idade de 31 a 40 anos, o nível educacional de graduação, um *insight* que nós gostamos muito foi sobre como você adquiriu conhecimento sobre tecnologias de informação e comunicação? A maioria disse que ele era autodidata, ou seja, as pessoas ensinavam a si mesmas, então procuravam cursos on-line para aprender mais sobre os temas. (CASTRO – APÊNDICE J).

Outra característica de relevância foi o fato de que, no México, 87% das pessoas utilizam os meios digitais diariamente. Segundo Castro (APÊNDICE J), isso ajudou os empreendedores a conhecerem os clientes e a sua competência comercial, principalmente com base na análise das redes sociais e sites.

Castro (APÊNDICE J) esclarece que tiveram a iniciativa de colocar a informação do site em inglês porque o instituto tem uma repercussão global, e ter esse idioma permite atingir a uma maior quantidade de pessoas. “Para nossas comunicações, é importante colocar o idioma inglês, também é porque muitos falantes de inglês nos procuraram, então, pensamos que colocá-lo em inglês facilitaria o trabalho, e foi uma iniciativa boa para que seja mais acessível para todos”.

A funcionária também comenta que a primeira etapa do *Failure Institute* acabou. Agora, estão trabalhando em reunir todo o conhecimento adquirido e torná-lo acessível para todos, com intenção de atingir mais empreendedores com informação condensada e simples, que facilite o seu uso. Uma das suas estratégias mais aplicadas refere-se às redes sociais, para que o conhecimento possa chegar até mais pessoas e mais lugares.

Queremos ser capazes de alcançar mais países, de fazer estudos em lugares que estão além do México, seria incrível. A ideia é andar de mãos dadas com o movimento (*Fuck Up Nights*), principalmente aproveitar todas as redes que já temos com eles. Sentimos que estávamos fazendo um duplo esforço com o FUN, então a ideia agora é unir que podemos nos comunicar melhor, ter melhor conteúdo que é de interesse para toda a comunidade que já está em *Fuck Up Nights* e dessa forma interessar às pessoas que não estão relacionadas ao movimento (CASTRO, APÊNDICE J).

Como conclusão, Castro (APÊNDICE J) aponta que a comunicação nas empresas tem uma relevância que poucas vezes é percebida. Somente por meio da análise, é possível obter respostas concretas. Por exemplo, muitos empreendedores asseguram que o fracasso foi o resultado de não conversar com seus sócios ou não criar uma publicidade boa, características das estratégias de comunicação internas e externas. “Portanto, a comunicação é básica, faz parte de muitos fracassos, não apenas nos negócios, mas, também, em questões de vida. Em como nos comunicamos e como as pessoas percebem o que você diz” (CASTRO, APÊNDICE J).

4 REALIDADE DAS STARTUPS MEXICANAS

Tenemos suficientes problemas por resolver, pero somos muchos mexicanos. La fórmula es muy fácil: ¿quieres una empresa de un billón de dólares? resuélvele un problema a un billón de personas.

Marc Segura Oyamburu

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico que foi seguido no desenvolvimento e conhecimento em profundidade dos objetos da pesquisa, que são oito empreendedores mexicanos e um professor brasileiro. De tal maneira, planejou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, que procura interpretar os dados obtidos de uma série de entrevistas com os principais representantes do setor empresarial, buscando identificar as estratégias de comunicação utilizadas por eles no cotidiano de seu empreendimento e entender sua aproximação com os conceitos sucesso, fracasso e resiliência. Além disso, foi feita a análise do *The Global Failure Index* (GFI), um registro que localiza os negócios que falharam junto às variáveis mais relevantes.

De tal forma, os objetos de análise permitem ter uma visão ampla da forma como trabalham as empresas e o papel da comunicação nelas. A variedade de fontes, empresários que tiveram sucesso, experiências sobre fracassos e a visão de um acadêmico permitem uma perspectiva mais complexa e completa do objetivo da pesquisa.

Nesse cenário, é preciso esclarecer que, nas Ciências Humanas, pode-se tomar uma amostra de uma população para generalizar o estudo, tal como assegura Luna (1997, p. 17): “Habitualmente, o que se faz é extrair desta um grupo de casos o que se chama de amostra da população e estudá-lo como se se estivesse estudando toda a população”. O autor afirma ser necessário colocar o máximo de aspectos parecidos e fatores relevantes na amostra em comparação com a população total, para, dessa forma, conseguir que a probabilidade dos resultados seja mais parecida.

Assim, a escolha dos participantes das entrevistas é baseada em empreendedores mexicanos que vivenciaram o fracasso e o sucesso dentro das empresas onde trabalharam ou que foram criadas por eles; que conhecessem estratégias de comunicação e as trabalhassem em seus empreendimentos.

Além disso, foi feita uma aproximação com o professor brasileiro João Bonome, quem tem muitos anos trabalhando na pesquisa de conceitos como empreendedorismo e inovação, além de ter muita experiência com *startups*. Deste jeito, conhecer a opinião do âmbito acadêmico e tencionar diversos conceitos.

4.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer como a comunicação influencia no sucesso ou no fracasso das *startups* do México.

Como objetivos específicos, procurou-se: investigar os conceitos existentes da palavra *startup* para diferenciá-la de uma PME; entender como se constrói uma *startup* e o elementos que a conformam; explorar se a comunicação é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso das empresas; refletir sobre a importância das *startups* na economia do México e no restante da América Latina; perceber como os empreendedores enxergam a comunicação dentro do setor empresarial.

4.2 Metodologia

Tal como se expressou desde a Introdução deste trabalho, o conceito *startup*, além de novo, traz a proposta da criação de uma empresa sem seguir um roteiro conforme a administração tradicional. A sua proposta é gerar um negócio inovador que alcance o sucesso de um jeito rápido e escalável.

Torna-se necessário, então, encontrar uma metodologia que permita uma aproximação com o objeto. Pensando nisso, optou-se por uma pesquisa qualitativa baseada na noção de que a investigação está direcionada para diretivos, criativos e equipes das *startups* que trabalham, fundamentalmente, no intento e na troca de estratégias no caminho do empreendimento.

É preciso definir que a pesquisa qualitativa se produz por meio de procedimentos que não são estatísticos. Strauss e Cobin (2008) descrevem que ela se baseia na vida das pessoas, suas experiências, suas emoções, seus sentimentos e assinalam que “[...] é também a pesquisa sobre o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações” (p. 23). Segundo os autores, algumas informações oriundas da investigação podem ser quantificadas, mas o grosso da análise é interpretativa. No caso da entrevista, eles destacam que, às vezes, o pesquisador pensa que os dados podem fazer uma análise estatística, mas “[...] na verdade são dados qualitativos quantificados” (p. 24).

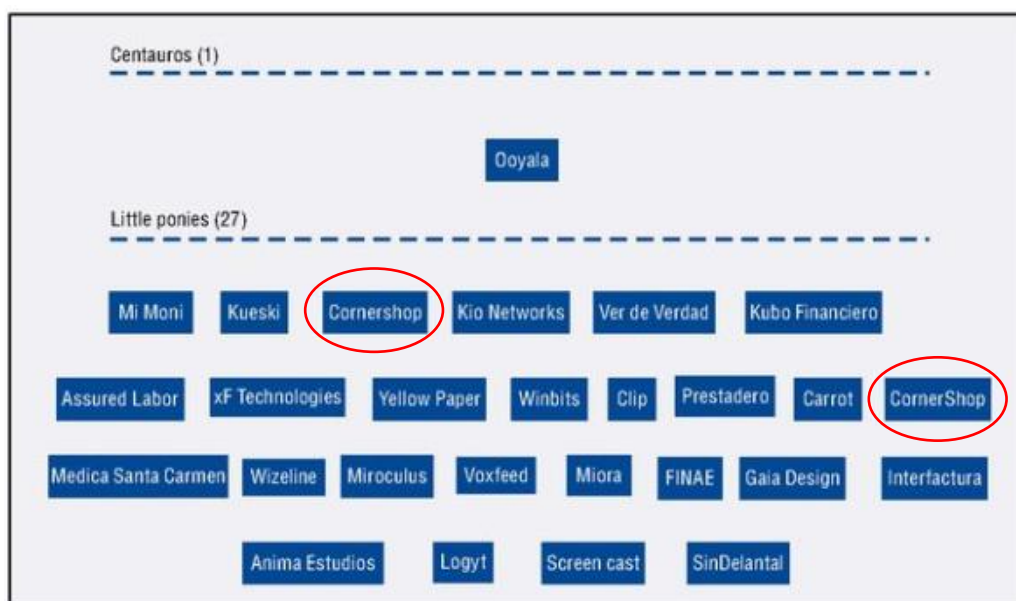
Para uma melhor abordagem das *startups* e visando a resolução da questão norteadora da presente pesquisa, a metodologia foi planejada para ser desenvolvida em

três etapas. Na primeira, a aplicação de um formulário *on-line*, composto por 20 questões básicas, para as 27 *startups* com maior renda anual do México, de acordo com a *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE, 2016). O objetivo foi conhecer qual é o giro comercial de cada uma, dados básicos gerais como endereço, data de criação, membros, identificando o serviço que prestam e estabelecendo uma diferenciação dessas instituições. A segunda fase foi realização de uma entrevista semiestruturada com empreendedores de *startups* mexicanas. Por último, a análise dos mais de três mil dados do *The Global Failure Index* (GFI).

4.2.1 Do formulário e quantidade de respostas

No primeiro momento, foi feito um contato com as *startups* que aparecem no estudo da OCDE (2016) que elenca as empresas com maior renda anual e que apresentam maior desenvolvimento econômico, nomeadas pelo *Wall Street*, como Centauros e Pequenos Pôneis. A primeira incongruência achada na pesquisa foi que o estudo *Startups América Latina 2016* da OCDE, denominado *Construyendo un futuro innovador*, atesta que são um centauro e 27 pequenos pôneis; porém, na arte infográfica para reforçar tal informação, aparecem somente 26 organizações, pois uma não é citada e outra está repetida, como mostra a Figura 15, a seguir:

Figura 15 – Infográfico com *startups* de México, sinalizando as repetidas



Depois de resolver essas discordâncias, optou-se por pesquisar as seguintes 26 startups: *Ooyala* (Centauro), *Mimoni*, *Kueski*, *Cornershop*, *Kio Networks*, *Ver de verdad*, *Kubo Financiero*, *Assured Labor*, *xF Technologies*, *Yellow Paper*, *Winbits*, *Clip*, *Prestadero*, *Carrot*, *Médica Santa Carmen*, *Wizeline*, *Miroculus*, *Voxfeed*, *Miora*, *Finæ*, *Gaia Design*, *Interfactura*, *Anima Estudios*, *Logyt*, *Screen Cast* e *SinDelantal*.

Primeiramente, foi enviado um e-mail, com possibilidades de participar da pesquisa a fim de garantir que as informações encontradas na internet correspondiam aos dados de cada empresa. O formulário foi escrito em espanhol, levando em consideração que o objeto de estudo tem como língua nativa tal idioma. O documento pode ser conferido no Apêndice A. O link utilizado para a publicação no *Google Docs* foi: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfe4w5y29TjXfGsXwRD7cjYABe8UsYaj7zxs2kTMh_HwOnfxA/viewform?c=0&w=1>.

As perguntas foram preparadas com o objetivo de levantar informações básicas sobre as empresas e também abrir caminho para a realização de um encontro presencial com os representantes das startups. Depois de três tentativas via e-mail, posteriormente pelas redes sociais e, por fim, por telefone, apenas se conseguiu fazer entrevista com duas empresas: *Kubo Financiero* e *Médica Santa Carmen*. Das 24 restantes, *Gaia Desing* não aceitou fazer entrevista, mas respondeu o formulário; uma faliu em 2017 e já não tem mais meios de contato. Além disso, descobriu-se que cinco das empresas que faziam parte do estudo não se encontram estabelecidas no México, como é o caso de *Assured Labor* e *xF Technologies*, que têm telefones de contato de outros países.

O caso mais significativo das ligações telefônicas realizadas no mês de novembro de 2018 foi com a empresa *Anima*, que se recusou a conceder entrevista, alegando que o representante estava de férias e voltaria somente em 2019. As empresas restantes não responderam a nenhuma das cinco tentativas de contato.

4.2.2 Das entrevistas com empresários

No tocante às entrevistas, depois de não conseguir a participação das empresas idealizadas inicialmente, foi necessário procurar a ajuda do *Failure Institute*, que, por meio dos gestores Ileana Castro e Ricardo Castañeda, informou o contato da representante de *Fuck Up Nights* na Cidade de México, Alejandra Petatan. Foi Alejandra

quem colaborou na seleção de empreendedores mexicanos que trabalham na criação de *startups* e que já tiveram a experiência de um fracasso.

Então, a escolha para desenvolver uma entrevista semiestruturada se deu para permitir que o empresário verbalizasse seus pensamentos, apresentasse reflexões e proporcionasse um relacionamento de confiabilidade, tal como Rosa (2008) afirma que é uma forma de ter um questionamento profundo ao invés de subjetivo, pois há intervenção de crenças, sentimentos, valores, atitudes e pensamentos.

Para ajudar na sequência da entrevista, foi estabelecido um roteiro com tópicos selecionados previamente (o que diferencia o modelo semiestruturado de uma entrevista livre): “[...] as questões seguem uma formulação flexível e a sequência e as minúcias ficam por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que acontece naturalmente” (ROSA, 2008, p. 31). A finalidade era incentivar o aparecimento de lembranças do entrevistado e fazer uma análise qualitativa contundente.

A entrevista é um método com elementos importantes; todavia, para que as respostas dos entrevistados sejam mais reais, Rosa (2008) destaca a necessidade de que, fora do contexto da entrevista, exista uma interação entre o entrevistador e o entrevistado, assim, ambos podem adquirir afinidade e, principalmente, confiabilidade. Além disso, tal estratégia visa a deixar mais claro o matiz da pesquisa e como uma forma de reafirmar o que é referido na entrevista.

De acordo com Torrecilla (2000, p. 8), a entrevista “[...] é a técnica com a qual o pesquisador pretende obter informações de forma oral e personalizada. A informação estará em torno de eventos vividos e aspectos subjetivos da pessoa tal como crenças, atitudes, opiniões ou valores em relação à situação que está sendo estudado”.

Da mesma forma, é levada em consideração a opinião de Ozonas e Perez (2004), que aponta a importância de realizar entrevistas para aprender mais sobre o objeto investigado. Para este estudo, a técnica de entrevista utilizada é semiestruturada, pelo seu caráter conversacional que “[...] a partir do interacionismo simbólico é recomendado para que não oprimas participantes, gerando um escopo coloquial que facilite a comunicação entre aqueles que interagem” (OZONAS; PEREZ, 2004, p. 4).

Deve-se notar que há consciência do que implica esse tipo de entrevista, bem como mencionado por Díaz-Bravo (2013) a respeito de o entrevistador ter uma visão geral do material coletado, depois fazer uma análise dos dados, desse processo interativo, resultam interpretações importantes do objeto de estudo. O autor continua dizendo que,

para fornecer dados com maior objetividade, o trabalho do pesquisador deve ser profundo e analítico, deixando evidências de que a entrevista é um recurso flexível e dinâmico.

Trabalhar com entrevista é uma trilha na qual se deve tomar cuidado, devido ao risco de se fazer uma pergunta que não leve ao caminho correto, podendo gerar uma perda de tempo para o pesquisador e, portanto, para o entrevistado. Isso coincide com Strauss e Cobin (2008, p. 82) quando afirmam que “[...] uma boa pergunta é aquela que conduz o pesquisador a respostas que trabalham para o desenvolvimento de formulação teórica”. Os autores ressaltam, ainda, cinco tipos de perguntas que são necessárias em uma entrevista, que colocam o pesquisador no rumo adequado: sensíveis, teóricas, práticas, estruturais e, por último, orientadoras. Cada uma deve ter um enfoque definido para o desenvolvimento detalhado e o andamento correto da pesquisa, características intrínsecas nos questionamentos que realmente se levou em consideração nas entrevistas com os empreendedores.

Outro dos propósitos da pesquisa é não apenas conhecer o que acontece no mundo das *startups*, também verificar se realmente os empreendedores vivenciam o que se menciona na literatura e de que maneira resolvem seus conflitos no ecossistema empresarial.

4.2.3 Da análise de *The Global Failure Index* (GFI)

Depois da realização das entrevistas e de se estabelecer contato com o *Failure Institute*, descobriu-se que, no caminho do empreendedorismo, os conceitos sucesso e fracasso se encontram rigorosamente ligados. Com a pesquisa, obteve-se muita informação a respeito do sucesso nas empresas, mas não havia – até antes da criação do instituto em 2014 – informação significativa e confiável no sentido do insucesso. É por isso que se começou o trabalho no sentido de contrastar os dois conceitos, que levariam ao alvo da pesquisa: saber as estratégias de comunicação utilizadas nas *startups* e os fatores que intervêm nessa trajetória.

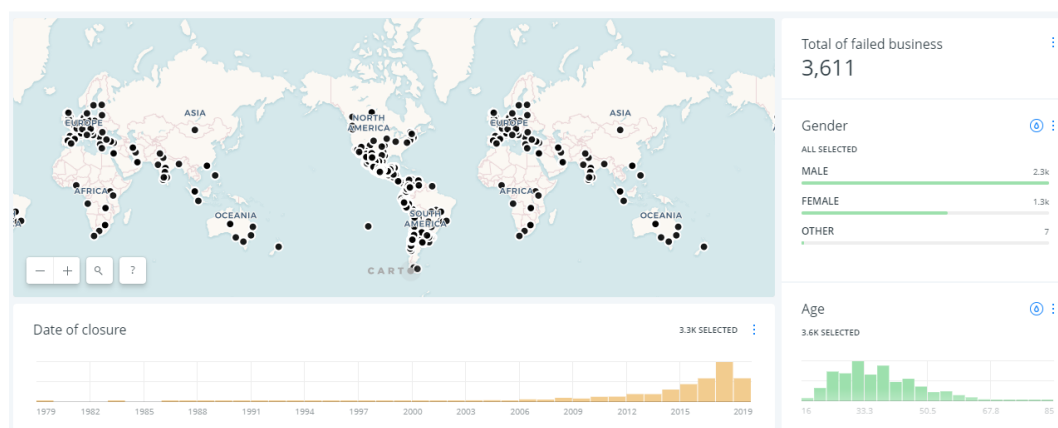
Nesse enquadramento aparece *The Global Failure Index* (GFI), um registro feito com base na localização dos negócios que fracassam, junto a variáveis mais relevantes, para obter uma compreensão mais profunda sobre falhas. O documento consiste em 33 elementos que reúnem dados sobre o fechamento de um negócio. Além disso, inclui informações como o perfil do empreendedor, o perfil da empresa, o suporte

externo e os detalhes do fechamento; assim, os motivos do fracasso e qual foi a atividade realizada após a falha.

Ao tentar definir falhas nos negócios, é importante distinguir entre fechamento de negócios e falha de negócios. Enquanto outras fontes as usam indistintamente, elas representam um ponto de partida para definirmos falhas - um fechamento de negócios não é a mesma coisa que a falha de uma empresa. Enquanto o fechamento de um negócio permite a possibilidade de um fechamento voluntário devido a um número infinito de razões, (Stokes & Blackburn, 2002), o fracasso corporativo é o término de uma empresa que não conseguiu cumprir seus objetivos (McGrath, 1999; Politis & Gabrielson, 2009; Cope, 2011). Parte da visão do *Failure Institute* é contribuir e participar na construção de uma definição mais ampla de falha. (FAILURE INSTITUTE, 2018, tradução nossa⁷⁰).

O documento⁷¹ é formado por um total de 3.611 empresas que fracassaram no mundo, das quais 2.094 se encontram no México. A informação do *The Global Failure Index* se encontra condensada num mapa interativo⁷² que localiza negócios rapidamente, apenas colocando o cursor na cima da imagem. É importante mencionar que, como se mostra na seguinte imagem, cada ponto no mapa representa um negócio falido, também se coloca a quantidade total de negócios fracassados e algumas das categorias como gênero e idade. O uso da plataforma é simples, e a interface é intuitiva, sendo necessário apenas apontar na página para obter os dados.

Figura 16 – Mapa do *The Global Failure Index*



⁷⁰ No original: “When trying to define business failure, it’s important to distinguish between business closure and business failure. While other sources use them indistinctly, they represent a starting point for us to define failure – a business closure is not the same thing as the failure of a company. While a business closure allows the possibility of a voluntary closing due to an endless number of reasons, (Stokes & Blackburn, 2002), corporate failure is the termination of a company that didn’t manage to comply their goals (McGrath, 1999; Politis & Gabrielson, 2009; Cope, 2011). Part of the vision of the Failure Institute is to contribute and participate in the construction of a wider definition of failure.”

⁷¹ O arquivo foi obtido graças à colaboração do *Failure Institute*.

⁷² Disponível em: <<https://thefailureinstitute.com/global-failure-index/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

Fonte: *Failure Institute*.

O site do *Failure Institute* diz que seus organizadores estão cientes que a evolução da linguagem envolve a adaptação e a reformulação de conceitos e ideias previamente estabelecidos, portanto, “[...] é nossa missão desafiar as regras da literatura em termos de empreendedorismo, sabemos que não é possível forçar uma visão. Em vez disso, o feedback da comunidade acadêmica é a melhor fonte de um amplo entendimento sobre qualquer assunto que desejemos abordar”. Por isso, eles têm uma rápida e amigável resposta para quem precisa de ajuda – como foi o caso desta pesquisa – e disponibilizam a informação pelas redes sociais, com a finalidade de incrementar o apoio à comunidade.

4.3 Coleta de dados

Algumas das qualidades necessárias para realizar uma coleta de dados são perceber, contrastar, comparar, ordenar e refletir ao respeito do conteúdo que devem revelar a técnica que, no caso desta pesquisa, são as entrevistas. Então, fazer uma entrevista tem, entre suas várias vantagens, obter uma observação própria e de outros, porque dá a possibilidade de descobrir opiniões, justificativas, motivações de comportamento como observações feitas em relação a um evento ou a outra pessoa.

Para esta coleta de dados, foram necessárias, em primeira instância, três abordagens por meio de e-mail feitas em 31 de julho, 23 de agosto e 8 de outubro de 2018, enviando o formulário para as 27 *startups* previamente selecionadas, detentoras de *Centauros* e *Pequenos Pôneis*. Nessa primeira abordagem, apenas as empresas *Kubo Financiero* e *Médica Santa Carmen* responderam ao questionário, aceitando as entrevistas via *Skype*, que foram realizadas nos meses de novembro de 2018 e janeiro de 2019, respectivamente. No dia 2 de novembro foi enviada uma nova mensagem às empresas, via redes sociais, sem obter resposta. A partir do dia 13 de novembro, foram feitas ligações para as companhias restantes, novamente, sem retorno.

Como consequência da falta de resposta por parte das *startups*, foi feita a aproximação com outros empreendedores, no caso, aqueles que tiveram empresas de sucesso, mas também experiências de fracasso. Nesse intuito, foram entrevistados nove empresários, de forma individual, com um tempo médio de 45 minutos cada participação, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

O Quadro 2 apresenta os participantes das entrevistadas, segundo a ordem na qual a conversa foi feita.

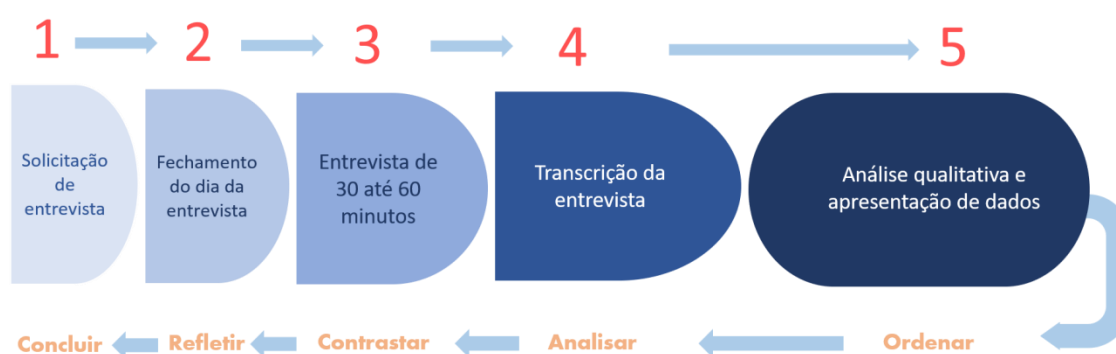
Quadro 2 – Entrevistados

<i>Startup</i>	Setor	Representante	Função
-----	Acadêmico	João Batista Viera Bonome	Professor
<i>Kubo Financiero</i>	Finanças	Simon Dalgleish	Marketing
<i>Three Monkeys</i>	Comunicação	Alejandra Petatan	Diretora
<i>Fratelli</i>	Construção	Anic Vares Leal	Sócia
<i>Simple</i>	Marketing	Juan Carlos Basurto	Dono
<i>BTC</i>	Comunicação Organizacional	Alejandro Martínez Tabche	CEO
<i>Kuéntame tu negócio</i>	Administração	Jorge Martínez	Dono
<i>Médica Santa Carmen</i>	Saúde	Alfredo Lovera	Marketing
<i>The Failure Institute</i>	Empreendedorismo	Ileana Castro	Alianças Estratégicas

Fonte: Elaboração própria.

É importante mencionar que as entrevistas com João Batista Viera Bonome, Juan Carlos Basurto, Alejandra Petatan e Simon Dalgleish foram feitas de forma presencial. No caso das outras, foi possível conversar por meios digitais, como as plataformas *Gmail*, *Skype*, *Zoom* e *WhatsApp*, já que era mais fácil para os participantes e muito mais eficiente para a pesquisadora.

Figura 17 – Ciclo de recopilación dos dados da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Depois da coleta de dados, passou-se à transcrição das entrevistas, que serviu como tarefa inicial para conhecer a opinião dos entrevistados e fazer uma correlação entre eles. Apesar de os entrevistados pertencerem a áreas profissionais completamente

distintas, possuem muitas características em comum que são colocadas mais à frente, na análise de dados. É possível adiantar que um ponto em comum é a rápida familiaridade e interação com o interlocutor.

É necessário dizer que, devido ao fato de os participantes, como já foi dito, trabalharem em áreas empresariais distintas, foi necessário, antes da entrevista, efetuar uma pesquisa sobre eles, nas redes sociais, nos sites das empresas, para ter uma melhor ideia do caminho que a entrevista deveria seguir.

4.4 Apresentação e análise dos dados

Para alcançar o objetivo da pesquisa, é necessário efetuar uma análise de conteúdo das entrevistas, pois, como afirmam Silva e Fossá (2015, p. 2) “[...] na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos”, sejam verbais ou não verbais.

Tendo como referência essa informação, a averiguação está baseada em categorias, que, depois da exploração, resultou em seis itens, a saber: Comunicação, Empreendedorismo, Fracasso, Sucesso, Resiliência, Administração e Inovação. No final, as seis foram condensadas em duas: Estratégias e Comunicação, conforme a informação proporcionada pelos empreendedores.

Cabe mencionar que a análise de conteúdo “[...] transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 3), sendo uma técnica que exige paciência, tempo, rigor e ética, para entender melhor os dados coletados.

É importante dizer que para conseguir uma análise bem estruturada e consistente, foi necessário seguir os passos descritos por Silva e Fossá (2015) que são: pró-análise, exploração do material e interpretação; considerando, ainda, a criação geral de categorias que, como citado, perfazem um total de seis categorias.

4.4.1 Categorização das entrevistas para análise

No primeiro momento, foram detectadas 12 palavras repetidas nas nove entrevistas; as quais se tomaram como referência para fazer um compilado de significados. Resulta necessário dizer que esses conceitos são das mais diversas áreas, pois, do mesmo jeito que os participantes, as informações surgiram de diversos lugares.

A seguir são apresentados os principais conceitos (QUADRO 3) como uma categorização inicial. Posteriormente, se efetuará uma seleção dos conceitos que se analisarão a profundidade.

Quadro 3 – Seleção das 12 categorias iniciais

Categorias iniciais
1. Publicidade e marketing
2. Desenvolvimento profissional
3. Inovação
4. Espírito empresarial
5. Erros
6. Risco
7. Benefícios
8. Crescimento
9. Aprendizagem
10. Oportunidades
11. Projetos
12. Negócios

Fonte: Elaboração própria.

Depois de determinar as categorias iniciais, foi feita uma descrição dos termos, para poder diminuir a quantidade de conceitos a serem trabalhados. No final, chegou-se a seis categorias intermediárias, descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Estabelecimento das categorias iniciais e intermediária

Categorias iniciais	Conceitos envolvidos	Categorias intermediárias
1. Publicidade e marketing	Criação de conteúdo para incrementar as vendas	Comunicação Interna e Externa
2. Desenvolvimento profissional	Preocupação com os funcionários	
3. Inovação	Implementação de aplicativos	Empreendedorismo
4. Espírito empreendedor	Geração constante de ideias	
5. Erros	Escolhas inadequadas	Fracasso
6. Risco	Decisões precipitadas	
7. Benefícios	Reconhecimento do mercado	Sucesso
8. Crescimento	Mais clientes, melhores ingressos	
9. Aprendizagem	Identificação de falências	Resiliência
10. Oportunidades	Começo de novos projetos	
11. Projetos	Implementação de ideias inovadoras	

12. Negócios	Análise do mercado e possíveis financiamentos	Inovação
--------------	---	----------

Fonte: Elaboração própria.

Como parte da análise, tomando como referência as seis categorias, é preciso refletir sobre cada uma, para conhecer em profundidade a opinião dos entrevistados, os conceitos que eles utilizam e especificar como foram condensadas as categorias iniciais em intermediárias. É imprescindível dizer que, das seis classificações propostas, chegou-se a somente duas, para uma melhor organização da pesquisa.

4.4.2 Comunicação Interna e Externa

Uma das questões-chave nas entrevistas foi a participação da comunicação nos empreendimentos e qual era a sua importância. A ideia foi conhecer o papel desempenhado pelos processos comunicativos tanto internos, como externos e a identificação deles feita pelos empreendedores. A maioria dos entrevistados apontou a relevância da comunicação nos processos de negociação, relacionamento com o cliente e com os empregados. Em diversas ocasiões, asseguraram que, sem comunicação, não era possível ter sucesso.

Nesse sentido, destacam-se alguns trechos mais importantes das entrevistas que são pontuados a seguir, com vistas a conhecer em profundidade a opinião dos participantes. Para começar, citamos Alejandro Martínez Tabche (APÊNDICE D), empresário mexicano que já teve uma *startup* e agora se encontra em uma empresa de sucesso estabelecida na Cidade do México, chamada *BTC*, encarregada da organização de eventos:

Acredito que a comunicação é um fator importante, ninguém pode dizer que a comunicação não é importante na vida do ser humano, ou seja, a comunicação é fundamental em todos os momentos e a maneira como ela se comunica e em muitas ocasiões, como as coisas são alcançadas, mas obviamente um empreendimento tem a ver com uma situação multifatorial porque, se estamos ponderando por exemplo, de uma invenção mecânica, que é feita por uma pessoa que é antissocial, ele faz algo muito bom, só que no momento de coloca no mercado e outra pessoa quem tem que comunica para que produto seja bem sucedido, mas no final é vital para tudo, não podemos dizer que sem ela você pode trabalhar, você tem que colocá-la em suas dimensões justas também. (TABCHE, APÊNDICE D).

Simon Dalglish, diretor de Marketing da *Kubo Financiero*, uma *startup* financeira mexicana classificada como *Pequeno Pônei* pelo ganho econômico anual, afirma que a comunicação começa com questões de publicidade, postagens em redes sociais, relações públicas e também entrevistas para as quais são convidados na mídia televisiva, rádio e jornais. Segundo ele, são ações importantes porque “[...] todas essas são oportunidades de gerar conhecimento da marca para que as pessoas que estão procurando investir ou solicitar um empréstimo tenham nossa marca em mente. Trabalhamos muito na parte de comunicação em alto nível” (APÊNDICE B).

O seu posicionamento coincide diretamente com Tabche, quem assegura que “[...] em todo momento está presente a comunicação interna, externa, nas redes sociais, através da revista, há muitas maneiras pelas quais a comunicação é apresentada” (APÊNDICE C). Para falar sobre as diversas formas relacionadas à comunicação, o empresário afirma que, às vezes, para os empreendedores é difícil identificar em qual lugar está a participação da comunicação. Ele aponta que, numa *startup*, é mais fácil identificar os processos pelos quais a comunicação se dá de forma mais fluida e é possível saber se está falhando ou quais são as áreas de oportunidade para melhorar.

Acredito que o marketing é uma comunicação externa para o seu cliente e acredito que é aqui que a comunicação se torna vital para transmitir o que está sendo feito. Internamente também, tendo uma comunicação adequada com os diferentes canais. O que acontece é que geralmente quando você é uma *startup*, poucas pessoas ou você mesmo resolve os conflitos, então a comunicação interna se torna muito simples e é muito mais fluida, mas externamente é preciso um bom trabalho para comunicar o que está sendo feito e transmiti-lo. Evidentemente, com maior volume, maiores complicações, maiores problemas na gestão e na comunicação se tornam fundamentais, a falta de comunicação gera um problema na empresa (TABCHE, APÊNDICE D).

Continuando, Tabche (APÊNDICE C) comenta que, hoje, a comunicação é tão utilizada que se converteu em um fato cotidiano, do dia a dia, então, às vezes, não é possível enxergar sua participação. Ele ratifica que ela é um fator para ter sucesso, mas não é único. É enfático ao dizer que são necessários muitos fatores adicionais para garantir a continuidade dos projetos: “[...] você não poderia dizer que a comunicação é a única ferramenta necessária para ter sucesso, mas obviamente está ligada a muitas outras coisas que são necessárias”.

À sua vez, Juan Carlos Basurto (APÊNDICE F), gerente da Agência *Simple*, que trabalha em Relações Públicas e Marketing, avalia que “[...] tudo na vida é

comunicação”, pois, no caso do trabalho que ele desenvolve, erros e acertos sempre têm um contexto de comunicação eficiente ou deficiente.

Assim também é o exemplo de Anic Vares (APÊNDICE G), empreendedora que atualmente trabalha na empresa *Fratelly*. Ela analisa que “[...] a comunicação é um problema todo quando se percebe que tempo é dinheiro e, no trabalho, nos projetos, qualquer mal-entendido sobre o que vamos fazer e os horários, a programação das atividades, tem o custo de atrasos ou perdas. Então, é ali onde eu pude experimentar a importância da comunicação”.

Outra opinião importante a respeito da comunicação nas empresas proveio de Alfredo Loveira, gerente de Marketing e Comunicações em *Médica Santa Carmen*, *startup* Pequeno Pônei, que trabalha com saúde – especificamente com doenças dos rins e hemodiálises – ao assegurar que a comunicação é determinante de forma interna e externa:

O externo tem um valor muito grande porque o nosso modo de gerar confiança no público é através da comunicação das histórias de sucesso que temos dentro da clínica. Assim, grande parte de nossa estratégia de marketing, nossa estratégia de comunicação está nisso, comunicando histórias de sucesso, comunicando histórias de pacientes que vieram conosco e que a palavra e a divulgação desta história são muito importantes (APÊNDICE I).

Também afirma que empregar meios de comunicação e ferramentas inovadoras é de grande ajuda, pois os mantêm conectados com seus clientes e melhora a competitividade com outras empresas do mercado que trabalham no setor saúde, uma possibilidade de comunicação mais rápida e eficiente. “O futuro é digital, e estamos apostando nisso e em pessoas que não são nativas digitais, nós tentamos ajudá-las para que elas sejam”. Quanto à comunicação interna, Lovera (APÊNDICE I) acrescenta que eles inovam em cada espaço da empresa, desde a utilização de ferramentas de comunicação com os trabalhadores, até espaços de trabalho pensados no bem-estar da equipe.

Dessa maneira, é possível estabelecer o lugar que ocupa a comunicação nas *startups*, a sua repercussão e como as empresas que têm sucesso colocam a principal atenção nos recursos comunicacionais e nas formas de criar um relacionamento com seu público interno e externo.

4.4.3 Empreendedorismo

Para começar a descrição desta categoria, é preciso indicar que são colocadas aqui breves passagens da trajetória dos empreendedores, as travessias vivenciadas para conseguir ter uma empresa ou alcançar seus objetivos. Também são apresentadas algumas das características dos empreendedores, mencionadas pelos próprios entrevistados.

No caso de Tabche, ele se considera curioso: “[...] eu acho que a curiosidade, a necessidade de criar, gerar, inventar, investigar, fazer é o que você leva a empreender” (APÊNDICE D).

Bonome (APÊNDICE E) assegura que empreender é uma atividade composta por três etapas: ideia, oportunidade e transformação de oportunidade em negócio que seja rentável ou de impacto. Ele chama essas três fases de “trinômio do empreendedorismo”. “Se uma pessoa teve uma ideia, analisou o caráter de oportunidade dessa ideia e teve condição de transformar isso em um negócio, ela empreendeu. Se esse negócio teve sucesso ou fracasso, isso independe, ela se tornou uma empreendedora pelos simples fatos que ela passou nessas etapas”. De acordo com ele, as empresas, atualmente, buscam esse espírito empreendedor, porque é essa pessoa que busca sua autorrealização, “[...] é uma pessoa que já não tem outras necessidades, já atingiu o ápice da sua vida”. E, nesse entendimento, menciona que o tempo dos empreendedores é diferente para todos.

Hoje existe a possibilidade de você torna empreendedor, alguns conseguem fazer isso muito cedo na vida, outros demoram muito tempo para se descobrir empreendedores, mais a semente, a essência dela, disso está dentro de todas as pessoas, alguns consegue descobrir isso mais cedo rapidamente, outros tem dificuldades e outros passam a vida inteira para desenvolver isso. A capacidade reside nas pessoas, se elas quiserem de fato empreender elas conseguiram, se elas não quiserem elas vão postergar isso o máximo que puderem (BONOME, APÊNDICE E).

Para Bonome (APÊNDICE E), hoje, empreender é uma atividade dinâmica que move o mundo, pois tudo tem a ver com empreendimento. Por exemplo, empreender uma viagem, uma operação estética, uma ação social, pois as pessoas que empreendem estão proliferando na busca de um caminho melhor.

É um caminho que as pessoas estão levando em consideração hoje, é uma carreira que as pessoas estão levando em consideração. Jamais eu vou falar que uma perspectiva de carreira é uma moda, jamais. Vivemos em um período de grande turbulência, a gente vive num período que as oportunidades são as mais variadas possíveis, e empreender é uma atividade que está ligada diretamente a essas possibilidades. De nada adiantaria abrir o legue de oportunidades no mundo se ninguém fosse fazer nada, então se por um lado as pessoas estão

procurando empreender, por outro lado as oportunidades têm proliferado, e para mim isso é um caminho sem volta (BONOME, APÊNDICE E).

As ideias apresentadas por Bonome têm uma relação direta com a experiência de Vares (APÊNDICE G), que busca explicar como as características dos empreendedores sempre estão presentes e implicam uma responsabilidade que se carrega a vida toda. Segundo a empresária, existem particularidades que os empreendedores têm e que ajudam no desenvolvimento de negócios ou ideias, e são essas mesmas características que, às vezes, limitam que se enxerguem os erros.

Vares afirma que existem momentos nos quais o empreendedor tem a ideia, a desenvolve, leva pessoas com ele e tem que delegar. Essa trilha é denominada curva de maturidade do empreendedorismo (APÊNDICE G). No contexto da curva de maturidade, Vares (APÊNDICE G) comenta que, às vezes, o erro dos empreendedores é começar pela solução, ou seja, não há uma leitura objetiva do mercado. As pessoas têm cegueira porque acham que a sua ideia ou o seu produto é o melhor e perdem a objetividade. Ou entram em setores desconhecidos e encontram surpresas negativas.

No caso do processo de inovação está conformado pelas interações, a flexibilidade para aprender, ouvir, adaptar, moldar, para estar aberto a novas coisas e ser capaz de passar pelo teste de ácido suas ideias; então às vezes você demora muito, você segura muito a ideia, outra é que você escolhe o parceiro errado, provavelmente os empreendedores quando eles são muito jovens pode acontecer com eles [...]você deve ter a mesma visão, habilidades complementares, momentos e pessoais semelhantes. Eu acho que no final do dia é preciso muita frieza, objetividade para questionar se o que você sente pode funcionar (APÊNDICE G).

Outro dos problemas que acontecem com os empreendedores é o que Jorge Martínez de Velazco (APÊNDICE H), empreendedor e dono de *Kuéntame de tu Negocio*, define como Analfabetismo Financeiro. Muitas vezes, as ideias são boas, mas, no momento do investimento, aplica-se o dinheiro em questões erradas. Ele lembra, por exemplo, que, para criar um bom negócio, não é preciso gastar muito dinheiro, mas é necessário seguir pelo caminho correto. Por isso, criou uma plataforma pensada em ajudar aos empreendedores que estão começando com vistas a fazer uma projeção das empresas. Assim, por meio de uma plataforma, criar uma história que se traduza num planejamento de negócios.

Consciente de que as pessoas sofrem muito de um analfabetismo financeiro, precisam estruturar bem o negócio, então o que a história faz é me dizer o que devo fazer com números, ou seja, você não está inventando nada, está me

dizendo que esforço sou capaz de fazer para alcançar as metas que estou planejando. O que eu estou te ensinando na história para o empreendedor, é que se você já tem uma ideia eu ajudo a estruturá-la para que primeiro não invista muito dinheiro [...] Kuéntame ajuda o empreendedor a estruturar sua ideia, não para fazer gastos desnecessários, para se estruturar de maneira que ele saiba dos riscos que corre e para onde deve ir (APÊNDICE H).

Continuando o processo de reconhecimento da realidade empreendedora, há outros exemplos relevantes, como *Kubo Financiero* e *Médica Santa Carmen*, duas startups ainda ativas e em desenvolvimento, que têm traços em comum. As duas foram criadas com base na detecção de uma necessidade não resolvida no mercado, por exemplo.

Segundo Dalgleish (APÊNDICE B), *Kubo Financiero* começou com apenas quatro pessoas, que estavam dispostas a trabalhar no desenvolvimento do projeto e agora são mais de 130 colaboradores que sempre estão disponíveis a ajudar. No caso de *Médica Santa Carmen*, Lovera afirma que a iniciativa começou em 2011 e, atualmente, já conta com oito estabelecimentos com o objetivo de conseguir 50 no ano 2021. A respeito de empreendedorismo, comenta que, às vezes, uma experiência negativa pode trazer um trabalho positivo e de ajuda para muitas pessoas.

Nosso CEO, Andrés Gutiérrez, viajou para uma cidade e conheceu uma clínica de hemodiálise em uma pequena cidade no México, e vendo a realidade de como eles tratavam pacientes, a pouca dignidade que havia no sistema, os pacientes não eram tratados da maneira ideal, não recebiam tratamento de primeira classe, as clínicas não eram certificadas. Então, na necessidade de entender isso nasceu uma ideia, embora haja um público no México muito afetado por essa doença, não estão recebendo um tratamento digno. Então, pensou “vamos construir um modelo de negócios, no qual a dignidade e a eficácia do tratamento sejam as mais importantes”. Então, daquela experiência negativa que ele teve, a ideia do médico Santa Carmen começou a funcionar. (LOVERA, APÊNDICE I).

Dessa forma, a permanência do empreendedor no mercado e a importância do empreendedorismo podem ser visualizadas sob uma perspectiva de oportunidade. Outras características são desenvolvidas e trabalhadas pelas pessoas em um ciclo no qual as ideias participam, num trabalho em conjunto.

Os empreendedores devem conhecer o produto ou o serviço que se está ofertando no mercado e suas possibilidades de crescimento, também, deverão ser cientes das impossibilidades que se tem no mercado, pensar no lugar que deverão colocar seu produto, os meios de promoção para alcançar o sucesso do mesmo.

4.4.4 Fracasso

Como já se mencionou neste trabalho, o fracasso é um conceito que, embora seja conhecido e conte com uma definição comum, não havia estudos a respeito. No caso do México, teve início com o *Failure Institute* uma trajetória para conhecer de que maneira as histórias de fracasso poderiam ajudar a diminuí-lo ou evitá-lo. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre como vislumbravam o fracasso, a maioria das ideias apresentadas por eles fazem um relacionamento do conceito com aprendizagem.

Bonome (APÊNDICE E) comenta que simplesmente “[...] o fracasso acontece quando aquela ideia não gerou, não ocasionou impacto ou a rentabilidade esperada”. Já Petatan (APÊNDICE C) menciona que “[...] o fracasso é inevitável, mas você tem que saber o que fazer com esse fracasso, porque, às vezes, é necessário deixar de lado, continuar, reinventar, apenas compreendê-lo, vivê-lo e também tentar passá-lo da melhor maneira possível”. Petatan, pelo fato de fazer parte de *Fuck Up Nights*, enxerga fracasso de um jeito mais naturalizado e admite que deve existir um equilíbrio nos negócios.

O fracasso é um ciclo intrínseco nas atividades de negócios e precisamos aprender a entender se vivemos o fracasso como um motor, não como algo negativo. E se a falha resultar em inovação? Porque o fracasso é um estado mental, então onde você quer estar? Do lado em que o fracasso é algo negativo ou do lado em que a falha faz parte do crescimento. (PETATAN, (APÊNDICE C).

Pela sua parte, Tabche (APÊNDICE D) considera que o fracasso é aprendizagem, e, embora seja repetitivo, afirma que sempre uma falha vai prevenir continuar errando. Outro princípio estabelece que, geralmente, depois de uma experiência de fracasso, vem um maior crescimento, pois “[...] é preciso fazer o melhor da próxima vez, não há progresso sem falhas; fracasso faz parte do crescimento e faz parte do empreendedorismo, é algo que vem com ele”. Outro inconveniente lembrado por Tabche é que, às vezes, a falta de análise do mercado, a deficiência na comunicação e o desconhecimento financeiro levam diretamente ao fracasso.

A maioria dos problemas enfrentados pelas pessoas que iniciam uma *startup*, é que existe uma grande ideia e há uma boa formação de um produto, mas não há análise do mercado, há falta também uma análise de marketing, eu acho que essas coisas que toda pessoa que começa um negócio está precisando, então se torna a estrada muito sinuosa porque, aparentemente, quando você tem uma primeira venda ou sucesso, você quer mudar para a segunda, então você se

encontra com que não tem finanças, ou você não tem marketing, planejamento ou produção, então eu acho que esses três pilares são muito necessários em *startups* que eventualmente os tornam difíceis (TABCHE, APÊNDICE D).

Mas os fracassos são considerados um tabu, em geral, não é fácil expressá-los. Dagleish (APÊNDICE B) comenta que eles usam esses termos, mas gostam de colocá-los em outros conceitos, no tocante ao fracasso e ao sucesso, o empresário explica o seguinte:

[...] estamos o tempo todo experimentando e aprendendo, vou colocar mais nesses termos. Então, há experimentos que não dão o resultado esperado, temos que voltar atrás e pensar o que aprendemos e como podemos fazer a próxima operação do experimento nos dar um resultado melhor, mas também de repente temos sorte ou foi um experimento bem pensado, o ponto é que ficamos agradavelmente surpresos, de tempos em tempos, dão excelentes resultados (APÊNDICE B).

Segundo Vares (APÊNDICE G), a experiência de fracasso é diferente para cada empreendedor, pois é preciso ver os erros, rir das falhas e aceitar as culpas. Somente desse jeito é possível aprender e avançar, “[...] não levar as críticas como destrutivas, aprender a fazer críticas construtivas e isso não significa que somos fortes ou corajosos, significa que temos as ferramentas necessárias para ser mais construtivos”.

4.4.5 Sucesso

Indubitavelmente, é o sucesso a palavra que mais representa os empreendedores e que mais repetem nas entrevistas e na literatura analisada. O êxito é o alvo de qualquer pessoa que tenta criar uma empresa ou que começa um projeto. Segundo Bonome (APÊNDICE E), “[...] o sucesso é quando acontece aquela ideia que se transformou em uma realidade rentável ou de impacto”, essa ideia pode ter relação com dinheiro ou não necessariamente, pois existem projetos que são realizados por outros interesses. No caso das *startups*, é o tema que compete a esta pesquisa, o sucesso tem a ver com aquelas propostas que são escaláveis.

Essa noção tem uma correlação com o que diz Tabche (APÊNDICE D), ao admitir que existe uma enorme diferença entre ganhar bens e ter sucesso, pois receber dinheiro não significa precisamente alcançar o alvo: “[...] acredito que o sucesso pode ser definido como a culminação de uma ideia, como a realização de um grande projeto, que

é a maneira pela qual o sucesso pode ser medido” apenas por meio do cumprimento de objetivos.

Petatan (APÊNDICE C) menciona que é necessário entender que o sucesso depende indissociavelmente do fracasso, pois um acontece depois do outro pois as empresas são dinâmicas. A empresária afirma que grandes corporativos como Mac, começaram como uma empresa cheia de falhas, que mais tarde, com base em experiências, foi-se transformando, com muito trabalho em um objeto profundamente valioso, “[...] mas o fracasso levou ao sucesso, levou-a a se reinventar, desenvolver, criar novas coisas, ser bem-sucedida novamente. É esse o dinamismo que as empresas deveriam ter”.

Finalmente, Lovera (APÊNDICE I) reconhece que parte do sucesso em *Médica Santa Carmen* é pelo fato de criar experiências para os clientes, pois é assim que eles lembram do serviço: “[...] estamos focados na experiência que podemos oferecer para nossos pacientes, acredito que as empresas que hoje são bem-sucedidas concentram-se muito na experiência de seus clientes e isso é muito mais importante, mais do que o próprio produto”.

4.4.6 Resiliência

O conceito de resiliência foi adotado pelos empreendedores pela força que asseguram ter em seu interior, a qual permite que continuem empreendendo embora tenham fracassado muitas vezes. Essa ideia de se levantar depois de ter um insucesso e tentar novamente, é o que diferencia um empreendedor de qualquer pessoa com uma ideia de mercado.

Petatan (APÊNDICE C) comenta que fracasso é um conceito interessante e refrescante, que mudou sua maneira de entender a vida porque conseguiu entender quanto ela poderia ser vulnerável. Então, todas aquelas palavras como vulnerabilidade, empatia, tolerância e, principalmente, resiliência começaram a fazer sentido e se tornaram uma realidade.

Porque no final o aprendizado não é apenas o empreendedor, todos nós falhamos e agora o fazemos em fracasso e o transformamos em uma oportunidade ou pivô. As pessoas dizem, não, eu não falhei, eu não posso falar sobre isso, não tem nada a ver com a minha realidade, então a primeira coisa é um exercício de resiliência muito forte, que dá às pessoas a oportunidade de

dizer que eu falhei, porque a única maneira de seguir na frente. (PETATAN, APÊNDICE C).

Também pode-se chamar esse processo de resiliência como de transformação, pois, geralmente, consiste em ter um fracasso e ter a vontade de convertê-lo sucesso ou aprendizado. Nesse sentido, Bonome (APÊNDICE D) comenta: “[...] na minha percepção, pessoas podem empreender negócios e esses negócios não irem para frente, mas elas conseguiram obter um aprendizado, elas passaram por um processo e esse processo foi de transformação”.

Por seu turno, Basurto (APÊNDICE F) assinala como a resiliência ajuda a empreender de novo, pois um empreendedor deve ter a abertura de aprender todos os dias “[...] no final o fracasso faz uma versão melhor de você”. Isso apenas é possível começando de novo, entender as falhas como parte do processo e saber que o sucesso é simplesmente mais uma etapa no caminho de conseguir um objetivo, que, como já se falou desde o início, vai depender de cada pessoa.

Basurto (APÊNDICE F) comenta que ele teve muito sucesso na empresa na qual trabalhava, mas, algumas vezes, não é o reconhecimento ou ganhar dinheiro que significam sucesso. Ele procurava um modo diferente de apresentar a comunicação para além de obter ganâncias, é um objetivo pessoal dar um melhor serviço para os demais.

4.4.7 Inovação

Finalmente, este é um conceito que, segundo os empreendedores, pode fazer a diferença entre uma empresa de sucesso ou fracassada, pois é a inovação aquela característica que permite o crescimento e a permanência no mercado. Tabche (APÊNDICE D) manifesta que o principal erro dos empreendedores é não realizar uma análise do mercado, achando que estão apresentando um produto completamente inovador e, quando começam a ver que não vendem, descobrem que, na verdade, sua ideia já tinha sido explorada por outros empreendedores: “[...] porque quando eles veem seus produtos, eles estão praticamente apaixonados por eles, e não enxergam que há muitas coisas em torno dessa condição, a possibilidade de levar a cabo esse processo com sucesso, é muito complexa”. No seu caso, assegura que uma das estratégias que está utilizando para conseguir o sucesso e atingir seus objetivos é muito simples:

Nunca deixo de ser uma *startup*, nunca deixo de ir, nunca paro de fazer novos projetos, novas ideias, novas criações e inovar, acredito que uma lição já aprendida no mundo em geral é que não existe produto eterno e nada vai durar toda a vida na satisfação de um serviço, de um bem no ser humano. Absolutamente tudo é transformado porque somos seres humanos, sempre queremos algo melhor, algo novo, algo diferente, algo mais rápido, mais barato, algo mais acessível e hoje estamos exatamente nesse processo (TABCHE, APÊNDICE D).

Na opinião de Dalgleish (APÊNDICE B), inovar significa utilizar os canais adequados, principalmente no sentido da comunicação, pois, na atualidade, os clientes estão procurando respostas nas redes sociais, pelo *Facebook Messenger*, *chat online*, e-mail, muitos deles não querem mais se comunicar ao vivo, pois o tempo para eles é muito valioso e não podem perdê-lo.

No caso da inovação efetuada de forma interna na empresa, o representante de *Kubo Financiero* (APÊNDICE B) comenta que tem uma espécie de *Open Office*, não tem cubículos e trabalham em mesas e, geralmente, comunicam-se pelo *WhatsApp*, *Handgouts*, pois representam uma melhor comunicação na equipe. As diversas iniciativas colocadas em prática pelos empresários demonstram que se manter na vanguarda com ideias sempre novas e implementando as ferramentas disponíveis no mercado são de enorme relevância para a efetivação de objetivos.

No seguinte quadro, encontram-se distribuídas as categorias que, em conjunto, condensaram-se em dois conceitos: estratégias e comunicação. A ideia é colocar como influenciam todas as demais características dentro das *startups* para permitir que apenas esses dois termos as representem.

Quadro 5 – Estabelecimento de categorias intermediárias e finais

Categorias intermediárias	Conceitos envolvidos	Categorias finais
Comunicação interna e externa	Planejamento e estabelecimento de objetivos	Estratégias
Empreendedorismo	Implementação de ideias inovadoras	
Sucesso	Concretização de objetivos	
Fracasso	Deficiências e desafios não cumpridos	Comunicação
Resiliência	Aprendizagem e crescimento	
Inovação	Realização efetiva de metas	

Fonte: Elaboração própria.

4.4.8 Estratégias e Comunicação

Após a análise das seis categorias resultantes das nove entrevistas, pode-se dizer que os dois conceitos que as representam são: estratégias e comunicação. De fato, após a verificação de todas as informações, ficou claro que as ideias, os processos e a forma como a difusão de produtos ou serviços se desdobram têm ligação com estratégias de comunicação implementadas pelos empreendedores. Nesta parte da investigação, as informações fornecidas pelos entrevistados são colocadas a fim de reforçar a seleção das duas categorias finais.

Muitas das estratégias que os empresários utilizam têm a ver com segmentos digitais, no caso *Big Data*, algoritmos a utilização de diversos aplicativos. No caso de Dagleish (APÊNDICE B), ele assegura que estão evoluindo constantemente para oferecer um melhor serviço aos clientes, como parte da estratégia inovadora que levam a cabo, “[...] são provavelmente as principais ferramentas que utilizamos e que consideramos fundamentais para podermos crescer à medida do possível”.

Já Lovera (APÊNDICE J) afirma que colocar a comunicação como uma prioridade de forma interna e externa na organização permite que mais pessoas reconheçam o trabalho que desenvolvem e, principalmente, a eficácia com a qual trabalham. Nesse sentido, apresenta uma das estratégias que mais ajudam no desenvolvimento das tarefas diárias.

WhatsApp Business, é uma nova versão focada em negócios, estamos usando como ferramenta de divulgação de conteúdo, entre em contato mais rápido, pois há pessoas que estão incomodadas ou de repente não tem tempo suficiente para ligar para um número de telefone, então com este *WhatsApp* já estamos facilitando, então você nos envia uma mensagem e através dele você pode receber informações, organizar uma consulta com um nefrologista, as possibilidades são muito grandes (LOVERA, APÊNDICE J).

Basurto, por sua vez, comenta que para *Simple*, sua empresa, a estratégia mais importante é a experiência do consumidor, que reflete a união de três disciplinas: digital, relações públicas e mídia. Esses três se dirigem ao mesmo público e cobrem o mesmo conteúdo. Nesse contexto, Basurto (APÊNDICE F) explica tem uma forma particular de trabalhar, na qual se pode ter uma melhor comunicação: “[...] gosto que o trabalho seja interligado, para que todos entendam, para que você veja que, se alguém está fazendo algo, como melhorarão assim não seja da sua área, você também pode simplificá-lo e também ter uma correlação que o ajudará a ver mais do que o colega está enxergando, uma ajuda mutua e continua”.

A sua vez, Velazco (APÊNDICE H) aponta diversas variáveis para conseguir uma estratégia de comunicação funcional, como é o caso do *Business Model Canvas* de Osterwalder, que está dentro do projeto que o empreendedor desenvolve, assim como a inclusão de todos os setores da população, desde crianças até empreendedores com experiência. Ele está ciente de que todos precisam de educação financeira para mudar o modo de enxergar o ecossistema empresarial

Trabalhamos com elementos que tornam possível para você ter um plano de negócios em sua mesa, profissional, ao seu alcance, mesmo se você não conhece finanças e te dizer onde você vai estar. Qual é a minha visão do Kuentame? Uma padronização global de conceitos, embora seja verdade que o Canvas te ajude, são apenas pessoas de um certo nível e este meu projeto tem um suporte financeiro, eu vou te dizer que nós o implementamos em escolas de ensino médio, e eu quero alcançar crianças do ensino fundamental também porque eles têm muito conhecimento e se você os colocar para brincar com a história mais tarde eles vão fazer negócios interessantes.

A citação anterior deixa claro que parte das estratégias utilizadas pelos empreendedores tem maior relevância na mídia digital, com ênfase nas técnicas inovadoras e de impacto global, como no caso do *Workplace by Facebook* e *WhatsApp Bussiness* apresentado pela *Médica Santa Carmen*, o uso de *open offices* para tornar a comunicação mais fluida e a criação de melhores espaços para os trabalhadores.

Também é importante destacar o conceito de experiência, que é mencionado repetidamente e tem conexão com a ideia de que se um cliente consome um produto de qualidade, ele pode voltar a comprar, mas se ele experimenta uma experiência que produz uma boa lembrança e crie um momento especial na sua memória, certamente retornará para consumir. Essa é sem dúvida outra maneira implícita de se comunicar. No seguinte quadro, são elencadas as categorias utilizadas na análise, com o objetivo de conhecer como se chegou na escolha delas.

Quadro 6 – Estabelecimento das categorias iniciais, intermediárias e finais

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
1. Publicidade e marketing	Comunicação Interna e Externa	Estratégias
2. Desenvolvimento profissional		
3. Inovação	Empreendedorismo	
4. Espírito empreendedor	Sucesso	
5. Erros		
6. Risco	Fracasso	
7. Benefícios		
8. Crescimento		
9. Aprendizagem	Resiliência	Comunicação

10. Oportunidades		
11. Projetos	Inovação	
12. Negócios		

Fonte: Elaboração própria.

Como é evidente, a categorização das entrevistas foi feita com o objetivo de ter maior clareza do que expressam os personagens e saber se realmente a comunicação intervém de forma implícita, mesmo que o mesmo empreendedor não consegue reconhecer elas.

4.5 The Global Failure Index

Para a análise dos documentos da plataforma aberta *The Global Failure Index*, foi necessário, inicialmente, ver os dois arquivos em *Excel* proporcionados pelo *Failure Institute*, que no total equivalem a 3.611 empresários que fracassaram no mundo, das quais 2.094 se encontram no México. O documento é composto por 33 fatores dos mais variados, por exemplo, gênero do empreendedor, nível de estudos, descrição e localização do negócio, quantidade de anos no mercado, entre outras. No início, pretendia-se considerar a coluna: Finanças e Planejamento Estratégico, na qual 1.429 pessoas afirmam que foi a razão do fracasso. Porém, considerando que as respostas eram apenas de não ou sim, não era o suficientemente explícito. Então, para aprofundar esse estudo, foi feita a análise da coluna intitulada: Descrição do fracasso.

A análise dos dados feita pelo *Failure Institute* apresenta apenas a informação fornecida pelos empresários; no caso desta pesquisa, a análise foi feita com um olhar comunicacional, da seguinte maneira. Primeiro, foi necessário ler cada razão do fracasso e colocá-la em uma das cinco categorias criadas para a seleção, a continuação se descreve cada uma.

Primeiro - 1. Fator comunicação no qual se colocaram aquelas respostas em que o participante assegura explicitamente que o fracasso ocorreu devido à comunicação. 2. Fator comunicação com sócios, os participantes do formulário alegam que a falta de conversa, ideias diferentes, dificuldades de conversação com os sócios ocasionou o fracasso. 3. Fator estratégias de comunicação interna e externa, os empresários assinalam características que têm referência implícita com comunicação, no caso, problemas de marketing, publicidade, relações públicas, deficiência em área digital, por exemplo, desconhecimento das redes sociais e criação de sites.

Outra causa importante é 4. Fator comunicação no mercado, pois muitos dos empreendedores comentam que, no momento de fazer as vendas ou apresentar o produto, tiveram problemas por falta de planejamento estratégico, não conheciam a área de trabalho ou mesmo tinham vergonha para vender o produto, pois não sabiam como fazê-lo. E finalmente, 5. Fatores não comunicacionais, neste espaço, são inseridos aqueles empreendimentos que não deram certo por causa de Economia, Finanças e Administração deficiente; um desastre natural, como terremoto ou inundações que acabaram com o negócio; também é recorrente a colocação da insegurança, roubos, violência e até a morte de algum familiar ou um dos sócios como fator principal de fracasso dos negócios.

Quadro 7 – Descrição das categorias pelos critérios de escolha

Categoria	Descrição de critérios
1. Fator comunicação	Razão explícita de fracasso
2. Fator comunicação com sócios	Deficiência na comunicação
3. Fator estratégias de comunicação interna e externa	Falta de comunicação com empregados, problemas de marketing, publicidade, relações públicas e deficiência em área digital
4. Fator comunicação no mercado	Dificuldades no planejamento estratégico
5. Fatores não comunicacionais	Economia, Finanças, Administração, Desastre Natural, Doença, Violência, Insegurança, Morte

Fonte: Elaboração própria.

Depois de criar as categorias, ler as 3.611 respostas e colocar em cada fator da coluna: Descrição do fracasso, um número, para finalmente filtrar e contar quantas pessoas de forma implícita ou explícita mencionavam que a comunicação é um fator determinante no fracasso dos empreendimentos, os resultados se apresentam no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Resultados finais da análise

Categoria	Resultado (Número de pessoas)
1. Fator comunicação	29
2. Fator comunicação com sócios	290
3. Fator estratégias de comunicação interna e externa	437
4. Fator comunicação no mercado	141
5. Fatores não comunicacionais	2.714

Fonte: Elaboração própria

Das 3.611 respostas, 897 têm uma relação direta com comunicação, o que significa que 24.84% dos entrevistados colocam como fator de fracasso as deficiências de comunicação nas empresas. Dessa forma, cumpre-se o objetivo geral da pesquisa que é determinar a influência da comunicação no fracasso ou no sucesso das empresas. É interessante colocar que apenas 0,8% do total de entrevistados reconheceu que a

comunicação foi um fator relevante para o insucesso de sua empresa. No caso de 12,10% deles não mencionaram a comunicação, mas comentaram que era marketing, publicidade ou relações públicas, estratégias pertencentes à comunicação externa. Outra característica que eles citam é o desacordo com parceiros e funcionários, o que pode ser tomado como problemas de comunicação interna.

Mais uma característica mencionada é a falta de conhecimento dos procedimentos, o que pode estar diretamente relacionado à ineficiência em que os recursos de comunicação são fornecidos pelas políticas públicas ou desentendimento do mercado que também é recorrente. Finalmente, é necessário dizer que muitas empresas declaram desconhecer a razão de seu fracasso. No caso, os estudos feitos pelo *Failure Institute* e o caso desta dissertação servem para conhecer em profundidade um dos fatores e como ele tem a ver na falência dos negócios, também como colocar maior atenção para prevenir o fracasso ou mesmo tentar que não suceda tão rápido.

CONCLUSÕES

Tive mais de cem fracassos. E, para mim, não tem a mínima importância. Para um artista, o fracasso e o sucesso são iguais. Os dois são impostores.

Antônio Abujamra

Esta pesquisa apresenta um estudo sobre a comunicação como um dos fatores determinantes para o fracasso ou o sucesso das *startups*. É qualitativa e exploratória, baseada na interpretação da informação outorgada por oito empresários que vivenciaram o fracasso que os levou a trabalharem na resiliência e que, no final, reconheceram o sucesso como apenas uma mais das fases do empreendedorismo.

Foi possível descobrir que a comunicação é um dos fatores que influenciam no fracasso das empresas, mas que não facilmente isso é identificado pelos empreendedores. Porém, o sucesso é atribuído a outros fatores, como boa administração, publicidade exitosa ou colocação correta no mercado no tempo ideal. Nesse sentido, é necessário destacar, dentro do panorama empresarial, a relevância da comunicação.

Investigou-se os conceitos existentes da palavra *startup* e foi delineado um mapeamento das definições mais relevantes utilizadas pelos empreendedores que trabalham há mais de duas décadas com o tema. Também foi possível diferenciar uma *startup* de pequenas e médias empresas; entendendo como se constroem cada uma e os elementos que as conformam.

Chegou-se à seguinte definição de *startup*: uma organização que será grande, mas ainda se encontra em sua fase inicial; geralmente, é resultado de um empreendimento e de uma ideia de impacto; essa ideia deverá contar com um modelo de negócio para conseguir ser escalável. Uma das características principais é que deve resolver um problema. É primordial que seja inovadora, digital, com uma temporalidade relativamente curta, entre um e cinco anos. Em síntese, uma empresa que tem consciência de que sua permanência no mercado é de extrema incerteza. A diferença entre *startup* e PME é que a primeira cresce e se transforma constantemente e a segunda pode permanecer igual no passar dos anos.

Também, é preciso lembrar que *startup* é uma palavra composta por dois vocábulos, *start* e *up*, que, na língua inglesa, significam começar e subir, conforme, no sentido alegórico, acontece com as empresas. Pois, desde o início, a tendência é crescer e alcançar o sucesso, ou seja, começar a ter ganhos econômicos elevados num tempo curto, e as vezes, do mesmo jeito que foi o crescimento, é o tempo que demora em fracassar.

Um fato interessante é que o conceito *startup* é relativamente novo e como se coloca no capítulo um, as definições mais antigas encontradas datam do ano 1990. Então, o construto as vezes é colocado como palavra única ou com um hífen separando-a (*start-up*), sendo aceita das duas maneiras. Também se utiliza em masculino ou feminino, pois a sonoridade é correta nos dois sentidos.

Outra das questões que são interessantes de analisar para pesquisas futuras é o por que o desenvolvimento das *startups*, no caso de conceitos e teorias não se tem informação concreta, são só alguns autores (na maioria dos Estados Unidos) que colocam conceitos e que estão trabalhando na ideia da diferenciação deste tipo de empresas com outras. Além disso, a linha que divide os conceitos é tão ténue que fica difícil distinguir uma organização da outra.

No caso das políticas públicas do México, existem vazios no sentido de que não é possível fazer uma correta diferenciação das *startups*, então, para que os empreendedores consigam um crédito bancário ou um apoio por parte dos programas de incubação ou públicos, devem ter uma empresa “nova” –não maior aos 5 anos-, e deve ter uma ganancia de um milhão de pesos (quase seiscentos mil reais), então, os empreendedores se encontram com dificuldades para entender quando será uma *startup* (empresa inicial) e quando podem aceder a empréstamos pois não contam com o capital económico para iniciar seu trabalho.

Também resultou interessante o fato de trabalhar com conceitos como Unicórnios, Centauros e Pequenos Pôneis, divisão das *startups* feita pelo *Wall Street*. Para futuras pesquisas, pode ser interessante a abordagem desses conceitos, pois estão mobilizando a economia global. Por exemplo, no caso do Japão, dos Estados Unidos e da China, onde segundo Forbes (2019)⁷³, a cada quatro dias nasce um Unicórnio. Por motivos de tempo e quantidade de dados comparativos, não se colocou com exemplos das potências mundiais e se optou por focar nos países da América Latina, para ter uma identificação com o México.

Um fato interessante dos Unicórnios, Centauros e Pequenos Pôneis é que não todos os países conseguem ter *startups* desse tipo, os empreendedores atribuem isso ao fato de que não se tem apoio no país ou o desenvolvimento económico –no caso do México- é divagar, o que representa uma condicionante importante para um desenvolvimento mais ativo. Também, outra das possíveis causas que os empreendedores

⁷³ Disponível em: <<https://www.forbes.com.mx/china-tiene-una-compania-unicornio-nueva-cada-3-8-dias-mexico-0/>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

afirmam é que muitas vezes as ideias não são valoradas no país e eles tem que ir a outros países para desenvolve-las, como é o caso de Chile que aceita empreendedores de diversas partes do mundo.

Um exemplo interessante é o aplicativo financeiro Nubank, que é uma das maiores empresas fintech no Brasil, mas foi criada por um Colombiano, que morava nos Estados Unidos mas achou melhores oportunidades no país sul-americano. No caso de Gaia Desing, um pequeno pônei mexicano, foi criada por estrangeiros que conseguiram iniciar o projeto e acharam os recursos necessários para crescer y desenvolver suas ideias.

Devido a esse tipo de semelhanças e curiosidades, além do México, se trabalhou com Brasil, Chile e Argentina, para ter uma ideia mais clara da realidade na América Latina. É necessário mencionar que os três países têm *startups* unicórnios, uma similitude que faz deles uma referência no sistema empresarial global. No caso do Brasil, porque a pesquisa foi desenvolvida nesse país e nos últimos anos teve um desenvolvimento tecnológico importante, atualmente a traves da *startup* Nubank, se está colocando no alvo das potencias económicas, principalmente no setor financeiro.

A maioria dos países da América Latina está tendo um bom desenvolvimento económico, isso tem a ver com o reconhecimento das empresas que estão surgindo e o impulso das ideias inovadoras que as vezes resultam em empresas de sucesso, como é o caso de *Mercado Libre* que foi desenvolvida na Argentina e agora tem sede em muitos outros países.

Outra das características de importância na pesquisa, é que foi possível entender como se trabalha no interior dos países, quais são as políticas públicas que estão presentes e quais são as características no apoio das *startups* que permite a sobrevivência das mesmas no sistema empresarial, o resultado foi que elas permanecem mais tempo no âmbito laboral devido a uma maior análise, estudo e compartilhamento de estadísticas e mais programas de incubação gratuitos.

No início da pesquisa se tinham algumas dúvidas que foram resolvidas no trabalho, a primeira foi se as estratégias de comunicação eficazes contribuem para o sucesso de uma startup? Comprovando que a participação da comunicação eficaz leva a um melhor desenvolvimento das empresas, principalmente a comunicação interna e externa. Depois, se pensou o por que os índices de criação e de fracasso das empresas são tão elevados no México? Resolvendo que as causas são inúmeras, insegurança, roubos, administração fraca e também um elevado índice de empresas que não utilizam a comunicação de forma adequada.

Outra das inquietações foi o por que outros países da América Latina conseguem ter empresas com maior perenidade no mercado; isso provavelmente porque tem uma maior abertura para compartilhar experiências e dados, com o intuito de diminuir o índice de fracasso e melhorar os sistemas de empreendimento. Além disso, se conseguiu responder à pergunta: qual é a influência da comunicação no desempenho das *startups* do México? Determinando que é a comunicação um dos principais fatores para a evolução das empresas, mas não é enxergada como prioridade pelos empresários, pois as vezes eles desconhecem o que é comunicação ou qual lugar ocupa nas etapas das empresas.

Como já foi mencionado na pesquisa, trabalhar com o fracasso resultou uma novidade, pois geralmente as investigações são a respeito das startups de sucesso ou o caminho para ter êxito, esquecendo que muito do aprendizado é a partir do fracasso. Foi muito interessante conhecer o *Failure Institute*, uma iniciativa mexicana que está tendo muita repercussão no mundo, e que no final das contas está trabalhando para ajudar a uma enorme quantidade de empreendedores que vivenciaram o falho da sua empresa.

É necessário colocar que os dados proporcionados pelo *Failure Institute* representam o trabalho de vários anos, em colaboração com diversas instituições que acreditam em a ideia de que o fracasso ajuda e é necessário minimiza-lo para que os desenvolvimentos empresariais sejam mais rápidos. Para pesquisas posteriores seria muito interessante avaliar os dados de *startups* com sucesso e analisar aqueles erros mais comuns, com o objetivo de ajudar a outras empresas que estão no processo de desenvolvimento.

Outro dos participantes com enorme relevância na pesquisa foi *Fuck up Nights*, uma organização que trabalha no reconhecimento do fracasso. No início FUN fazia uma palestra cada mês, e só participavam empreendedores que assistiam para conversar de seus fracassos. Com o passo do tempo, FUN virou uma oportunidade de conhecer e ajudar a todos os profissionais dos mais variados âmbitos, a aceitar e compartilhar suas experiências como empreendedores com outras pessoas que estavam precisando de ajuda.

A ideia dessa iniciativa é pensar no fracasso como um fato simples, que tem que servir só de aprendizado e ajudar no melhoramento de projetos e brindar auxílio para aqueles que tem problemas –depois de um insucesso- para continuar criando negócios o iniciar sua vida profissional.

A importância de apresentar histórias de pessoas comuns é para criar uma identificação com aqueles que se encontram na frente, conversando das experiências e

assim, entender que o fracasso é só uma das consequências de tentar desenvolver uma ideia e ter independência econômica.

Ficou claro que é necessário para diminuir o índice de empresas com fracasso, as colaborações de todas as instituições, dos mais distintos setores, pois existem muitas semelhanças entre elas que podem ser aproveitadas para as empresas que estão começando, e não só para México, também para outros países da América Latina e o mundo, como é o caso da Alemanha, que se encontrou, de acordo com dados do *Failure Institute*, uma enorme similitude com o que está vivenciando o México.

Uma das maiores dicas que deram *Fuck Up Nighths e Failure Institute*, foi a ideia de que as pesquisas devem ser difundidas e levadas para todos os empreendedores, pois são eles que estão precisando de experiências prévias para não cometer os mesmos erros, ou ajuda no momento de empreender, de qual maneira é mais fácil e como conseguir que os resultados sejam mais positivos do que negativos. Assim, o instituto facilita a informação com o intuito de ajudar a mais pessoas que já tem uma empresa ou aqueles que estão começando.

Essa informação tem uma importante ligação com os entrevistados. Alguns deles asseguram que se eles tivessem conhecido antes os projetos para reconhecer o fracasso ou aqueles estudos e análise de dados, provavelmente sua empresa ainda estaria ativa, pois a informação é muito valiosa nesse sentido. No caso dos empresários e das entrevistas, a maioria exterioriza que tinha uma ideia que julgava maravilhosa, mas se a observassem de forma romantizada, eles poderiam perder a noção do que estava acontecendo no interior das suas empresas.

Então, quando enxergaram o que acontecia, já não conseguiram salvar o projeto. Uma das mais significativas opiniões foi a respeito de não dividir a empresa ao invés, fusiona-la, pois assim se consegue que o trabalho seja para a empresa e não só para uma área. Um tipo de empresa misturada.

O que quer dizer ter uma empresa misturada? É simplesmente que a equipe consiga trabalhar em conjunto, que as ideias surjam de todas as áreas, que não existam mais as oficinas fechadas, divididas em Marketing, Publicidade, Administração, Comunicação, etc. que realmente seja uma empresa onde todos fazem parte do todo.

Assim, tendo uma combinação de tarefas e áreas de trabalho profissional, é mais simples conhecer o que acontece no interior das empresas e também no exterior das mesmas, pois todas as áreas trabalham em conjunto para conseguir resultados para a

mesma instituição da que pertencem, assim, os esforços são levados para um simples fim: melhorar o futuro da instituição.

Em várias ocasiões, os entrevistados afirmam que, na tentativa de serem empreendedores, gerenciarem várias pessoas, dividirem sua empresa em diversas áreas ao invés de uni-la e permanecerem em uma gestão sem estratégia, sem perceberem o que acontecia dentro da empresa e sem conhecimento prévio do mercado, conseguiram que o fracasso chegasse mais rápido.

Outro fator destacado pelos empresários é a intervenção do ego, um fator que também impede detectar o fracasso. Outros dos fatores mencionados são medo de ter ideia roubada, escassez de tempo dos gerentes ou criadores das ideias ou simplesmente falta de interesse no projeto. Foi muito complicado conseguir a participação dos representantes das *startups* de sucesso, porém, as que já tiveram um fracasso aceitaram rapidamente.

É lamentável a falta de participação dos donos de *startups* na pesquisa, mas é compreensível devido à quantidade de roubos de projetos ou imitações que surgem no âmbito laboral. Entretanto, é preciso fazer uma crítica para os representantes das empresas, pois devem estar cientes de que, por terem uma *startup*, o fracasso pode acontecer em qualquer momento. São as pesquisas que permitem que se trabalhe na redução de fracassos.

Exemplos claros são *startups* como *Google*, *Facebook*, *Twitter*, que têm pesquisas abertas para desenvolver projetos e apoiar a criação de estratégias para evitar o fracasso nas empresas; também, são essas organizações que trabalham na invenção de ferramentas e aplicativos pensando no desenvolvimento da comunicação interna e externa das organizações, como é o caso de *Workplace By Facebook* ou *WhatsApp Business*.

No caso das estratégias de comunicação se conseguiu entender que a tecnologia e o âmbito digital fazem parte importante do desenvolvimento das empresas. Cada dia surgem mais ferramentas e *gadgets* que são utilizados para o crescimento e sucesso das empresas, novos aplicativos, que as *startups* estão utilizando

As empresas com maior abertura para a utilização das novas tecnologias e redes sociais, tem um maior impacto e alcançam setores de maior diversidade. Neste sentido, a abertura das redes sociais cada vez mais enfocadas nas empresas para a comunicação interna e externa, representam a sinal de que o trabalho deve ser focado no melhoramento do trato para os clientes, mas principalmente para os empregados.

Durante o presente estudo, também foi possível entender que a comunicação é elemento determinante para o sucesso ou fracasso das empresas; mas, às vezes, não de forma explícita. Isso foi descoberto por meio da análise da plataforma aberta *The Global Failure Index*, que contém a informação de 3.611 empresários que fracassaram no mundo. Desse total, apenas 29 aceitaram que a comunicação é um fator decisivo, o que representa o 0.8% do total. Todavia, após leitura, análise e avaliação dos dados, notou-se que 897 empresas mencionam fatores da comunicação, o que significa que 24.84% dos entrevistados colocam a publicidade, o marketing, a falta de comunicação com os sócios e até a divulgação errada da empresa como causa de insucesso.

Nesta ordem de ideias, é preciso dizer que existe uma enorme confusão por parte do profissionais e representantes das empresas os quais utilizam o conceito marketing indistintamente, colocando ele como sinônimo de comunicação, e resulta necessário aclarar que são setores distintos, pois apesar de ter características internas similares, correspondem a setores distintos.

Em primeiro lugar a Comunicação é uma ação, um processo de transmissão de informação entre diversos participantes; pela sua parte, o Marketing é uma disciplina que trabalha na análise do comportamento dos mercados e principalmente dos consumidores.

É por isso que a comunicação representa a criação de estratégias e métodos para conseguir o relacionamento de diversos interlocutores, e no caso do marketing, correspondente à administração, é aquele planejamento necessário para conseguir o engajamento dos clientes, desde o produto até o lugar e promoção do mesmo.

A ideia de colocar essa diferenciação é refletir a respeito da intervenção da comunicação nos empreendimentos, pois, às vezes, as pessoas falam dos problemas que tiveram na criação da empresa ou na execução do trabalho, com os trabalhadores ou os sócios, mas não enxergam que é a comunicação que estava do outro lado ou colocam o conceito comunicação quando não tem a ver com a ideia que eles sinalam.

É incrível como se percebe a comunicação em cada análise, desde a área da publicidade, marketing, políticas públicas, tecnologias da informação até os âmbitos mais variados. Identificou-se, portanto, como a comunicação – eficiente ou ineficiente – é um dos fatores determinantes no sucesso ou no fracasso das empresas. Não obstante, foi possível refletir a respeito da importância das *startups* na economia do México e no restante da América Latina e perceber claramente como os empreendedores assimilam a comunicação dentro do setor empresarial.

É importante afirmar que esta pesquisa foi pensada inicialmente para ser apresentada a 27 *startups* que fazem sucesso no México, mas não foi factível devido à falta de resposta por parte dos empresários. A maioria deles não responderam os intentos de comunicação. Para próximos trabalhos desse tipo, é necessário a inserção de mais objetos de estudo para compreender em profundidade o sucesso, pois essa investigação acabou se concentrando no fracasso.

Além disso, é preciso efetuar uma pesquisa mais enfocada na resiliência, pois muitas vezes os empreendedores são relacionados com a ideia de que conseguem empreender e resistem os fracassos e continuam tentando até o projeto dar certo, mas, qual é realmente a quantidade de empreendedores que depois de um fracasso continuam no caminho empresarial? Quantos deles são capazes de investir de novo, com a finalidade de que o negócio de certo pela segunda, terceira ou quarta vez? Qual característica intrínseca é precisa para continuar investindo? Também é desconhecido a quantidade de erros prévios aos grandes sucessos das *startups* de maior reconhecimento no mundo.

Conhecer esses dados ajudaria em três sentidos; inicialmente para que o empreendedor entenda que o caminho até o sucesso ou cumprimento das metas iniciais será longo e –as vezes- de muito esforço e investimentos sem resultados imediatos, fazendo mais real o mundo do empreendedorismo; em segundo lugar, se conseguiria que os sistemas de financiamento fossem mais eficientes, diminuindo a burocracia e aumentando a quantidade apoios para o mais rápido desenvolvimento no mercado, como falou Erin Ries, efetuar uma aprendizagem validada e ver as possibilidades do produto no mercado mais rapidamente.

No terceiro lugar, criar uma cultura de educação empresarial, com o intuito de melhorar a configuração econômica, financeira, administrativa e principalmente comunicacional das empresas, sabendo que os países contam com uma enorme quantidade de empreendedores, então resultaria eficiente investir na educação dos mesmos para diminuir o fracasso e aumentar os casos de sucesso.

A presente pesquisa é o resultado de um esforço constante por entender como é que a comunicação influencia o sucesso ou fracasso das empresas, também, é a procura de soluções para que o fechamento de empresas na etapa inicial seja menor. Desafortunadamente, no caminho da investigação, o índice de fracassos em empresas aumentou aproximadamente em um 10 por cento, o que agora representa que 85% das empresas mexicanas estão fracassando nos primeiros cinco anos de vida.

No final, a pesquisa é também a oportunidade de relacionar o sistema empresarial com a comunicação, um fato que muitas pessoas ainda não conseguem enxergar, pois as vezes não é tão visível. Talvez não se conseguiu que os empreendedores que já fracassaram neste tempo sejam menos, ou que seja evitado o falho, mas pelo menos esta dissertação apresenta um antecedente dos fatores mais relevantes e que podem ser estudados, das causas mais comuns e das possíveis oportunidades de desenvolvimento que podem ser exploradas, como é o caso das redes sociais, melhoras na comunicação interna e externa, assim como o melhoramento nas políticas públicas para efetuar mais rapidamente as ideias e provar se são funcionais.

Diariamente, muitos avanços tecnológicos são apresentados, a criação de novas empresas é imparável, mas as políticas públicas e a burocracia não estão avançando, conseguindo que seja uma impossibilidade de desenvolvimento para os empreendedores. Um dos maiores problemas que os empreendedores sinalam é a dificuldade de fechar um negócio, então, além de ser cansativo o processo de fracasso, ainda tinham que demorar mais tempo pagando taxas ou impostos; é por isso que muitas vezes os empreendedores ficavam desanimados para empreender de novo.

Foi possível comprovar que o tempo é muito relativo nas empresas, pois se uma micro empresa, criada em cinco anos consegue ter sucesso e ganhar muito dinheiro, é uma startup, pois cresceu e ganhou rapidamente o êxito; mas, se a mesma empresa ganha razoavelmente uma quantidade relativamente boa de dinheiro, mas continua mais de cinco anos, já não é mais uma startup, então não pode fazer parte dos financiamentos para conseguir continuar crescendo.

Isso representa como os empreendedores tem que vivenciar a criação de ideias e o desenvolvimento das mesmas: rápida e continuamente, ou correm o risco de ter uma ideia velha que já não é possível vender, é um tipo de carreira contra o tempo. A diversidade de opiniões a respeito do que é correto e incorreto no momento de criar uma *startup* é só o reflexo do desconhecimento do conceito e uma constante movimentação de ideias por parte dos participantes do sistema empresarial.

A dissertação é também resultado da preocupação de diversos empreendedores, de pessoas que estão na procura de ajudar a aqueles que se enfrentam sozinhos ao mundo empresarial, que colocam seu patrimônio com a finalidade de obter algum benefício e terminam sem dinheiro e sem projeto. É a união de pensamentos similares, que entrelaçam ideias com o mesmo rumo: diminuir o fracasso e aumentar a criação de ideias inovadoras.

No final das contas, são este tipo de pesquisas as necessárias para o aperfeiçoamento de métodos que permitam a criação de novos sistemas econômicos que façam um trabalho mais rápido e eficiente.

Finalmente, pode-se afirmar que as *startups* são o reflexo do deslocamento incessante da população; mesma que se encontra na busca de criar soluções ágeis para um mercado que muda em todo momento, resultado do reconhecimento que tem o tempo e suas mudanças constantes. É a *startup* quem se apropria de ciclos rápidos de criação, prova, ensaio, erro, reinvenção que no final, resulta em maiores transformações, na procura por dar resposta às demandas de um sistema que se mantém em um contínuo aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

AL-DEBEI, Mutaz M. **Developing a unified framework of the business model concept.** Junho 2010. European Journal of Information Systems (2010) 19, 359–376. Acesso em: 22 de julho de 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/ejis.2010.21>

ALECRIM, Emerson. O que é fintech? Publicado em 31_03_2016. Atualizado em 15_05_2018. Disponível em: <https://www.infowester.com/fintech.php>. Acesso em: 23 de agosto de 2018.

ARRIETA, Ariel et.al. Tecnolatinas, **América Latina en el tsunami de la tecnología.** Kipus Communications & Media Lab. 2017. Disponível em: <http://tecnolatinas.com/> Acesso em: 2 de agosto 2018.

BBVA. Las ‘startups’ unicornio que triunfan en América Latina. 24 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.bbva.com/es/las-startups-unicornio-que-triunfan-en-america-latina> Acesso em: 17 de novembro de 2018.

BHIDE, Amar. **Financiamento por Bootstrapping.** A arte das Start-Ups. No livro Empreendedorismo e estratégia. P. 143-166. 2002. Harvard Business Review. Rio de Janeiro. Elsevier.

BUSINESS INSIDER. Biz Carson. 12 de Agosto de 2015. **Silicon Valley lingo is getting ridiculous: Unicorns, centaurs, and ponies.** Disponível em: <https://www.businessinsider.com/ponies-centaurs-and-unicorns-how-silicon-valley-describes-companies-2015-8> Acesso em: 21 de agosto de 2018.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial.** 1990.

CASAQUI, Vander. **A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo.** 2015. Galaxia (São Paulo, Online), n. 29, p. 44-56, jun. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-25542015120109>

CELAYA, J; HERRERA, P. **Comunicación empresarial 2.0.** La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial. 2007. Barcelona. Grupo BPMO.

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN EUROPEA. **Startup Europe**. 2016. Acesso 08 de março de 2019. Disponível em: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/startup-europe>.

CONNER, Daryl. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde os outros fracassam. Rio de Janeiro, 1995.

COZZI, Alfonso... [et al.]. **Empreendedorismo de base tecnológica**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2008.

DE MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2009.

DE LA PEÑA, A. **Ciencia y tecnología en México, país dependiente**. 1987. Revista Ciencias UNAM. Disponível em: <https://www.revistaciencias.unam.mx/es/153-revistas/revista-ciencias-10/1309-ciencia-y-tecnolog%C3%ADa-en-m%C3%A9xico,-pa%C3%ADs-dependiente.html> Acesso: 08 de janeiro de 2019.

DERGARABEDIAN, Cesar. **Microsoft lanza un programa para impulsar "startups" en la Argentina y apunta a "fintech" y "agrotech"**. 23 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://www.iprofesional.com/tecnologia/263872-google-bill-gates-microsoft-Microsoft-lanza-un-programa-para-impulsar-startups-en-la-Argentina-y-apunta-a-fintech-y-agrotech> Acesso em: 23 de agosto de 2018.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

DÍAZ-BRAVO, Laura Pamela. **La entrevista, recurso flexible y dinámico**. 2013. P. 4.

DIGITAL SINGLE MARKET. **Start up Europe**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/startup-europe>. Acesso em: 19 de junho 2018.

DOING BUSINESS. **Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas**. 2014. Disponível em: <http://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2019.

ENTREPRENEUR. **¿Qué es una Startup?** Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/304376>. 2017. Acesso em: 19 de junho 2018.

ENTREPRENEUR. 15 motivos del fracaso emprendedor. 2015. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/266759> Acesso em: 14 de novembro de 2018.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado.** 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2019.

FINANCIAL TIMES. From street vendors to global tech: the rise of Chilecon Valley. 2013. Disponível em: <https://www.ft.com/content/8d106fc6-bd99-3471-b191-b6c05aedeba5> Acesso em: 2 de agosto 2018.

FINNOVATION. Disponível em: <http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil-de-2017/> Acesso 23 de agosto de 2018.

FRANÇA, Fábio. Públicos. **Como identifica-los em nova visão estratégica.** Business Relationship. 2012.

FRANÇA, Vera Veiga. **O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional.** Artigo do livro: Pesquisa em comunicação. Metodologias e Práticas acadêmicas. p. 154-172. EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS. Porto Alegre, RS, Brasil. 2016.

FORBES A. **¿Qué tan fácil es abrir un negocio en México?** 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com.mx/que-tan-facil-es-abrir-un-negocio-en-mexico/> Acesso em: 11 de fevereiro de 2019.

FORBES B. **Emprender a la mexicana.** 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com.mx/emprender-a-la-mexicana/>. 2015. Acesso em: 17 de julho 2018.

FORBES. **Pymes mexicanas un panorama para 2018.** Disponível em: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/> . 2018. Acesso em: 29 de janeiro de 2019.

GALERANI, Gilceana. **Avaliação em comunicação organizacional.** 2006.

GALLEGOS, R.; GRANDET, C.; RAMÍREZ, P. **Los Emprendedores de TIC en México**: Recomendaciones de política pública para su nacimiento, crecimiento y consolidación. 2014. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Microsoft. Disponível em: http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2014/05/20140507_Los_Emprendedores_de_TIC_en_Mexico.pdf >

GLOBAL ACCELERATOR. REPORT GLOBAL 2015. <http://gust.com/global-accelerator-report-2015/>

GRISPO, Jorge Daniel. **Sociedades Anónimas Simplificadas, ventajas y desventajas del nuevo tipo social**. Disponível em: <http://estudiogrispo.com.ar/sociedades-anonimas-simplificadas-ventajas-y-desventajas-del-nuevo-tipo-social/> Acesso em: 24 de agosto de 2018.

IAB México. **Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos**. 2016. Disponível em: <http://www.iabmexico.com/wp-content/uploads/2016/03/IABMx-ECMyD2016.pdf> Acesso em: 14 outubro de 2018.

KUNSCH, Margarida; M. Krohling. **Comunicação organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. 2009.

KUNSCH, Margarida. **Dossier Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. 2014.

LACASA Y BLAY, Antonio S. **Gestión de la Comunicación Empresarial**. 1998. Gestión 2000. Barcelona.

LA NACIÓN. **"Chilecon Valley", la meca para los latinos que sueñan con crear start-ups**. 2015. Disponível em: <https://www.lanacion.com.ar/1822359-la-promesa-y-los-retos-de-chilecon-valley> Acesso em: 2 de agosto de 2018.

LA SEGUNDA. **"Gurú" israelí del emprendimiento abandona Chile: "La gente adinerada está cómoda donde está"**. 2011. Acesso em: 2 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2011/11/701023/guru-israeli-del-emprendimiento-abandona-chile-la-gente-adinerada-esta-comoda-donde-esta>

LA VOZ. **Torres Carbonell: Es un momento ideal para nuevos unicornios argentinos**. 2018. Acesso em: 09 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.lavoz.com.ar/negocios/torres-carbonell-es-un-momento-ideal-para-nuevos-unicornios-argentinos>.

LIMA, F. **A estratégia como prática de comunicação.** in MARQUES, Angela Cristina Salgueiro. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas.** 2015.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução.** São Paulo: EDUC, 1996. p. 17. (Série Trilhas)

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** 2010. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. P. 145-159.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2011.

MINELLO, Italo Fernando. SCHERER, Isabel Bohrer. **Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial.** 2013. Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS. Brasil.

MOELLER, Jaques Enrique. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MOLINA, María Pinto. **El proyecto ALFin ees.** Disponível em: <http://www.mariapinto.es/alfineees/comunicacion/que.htm> Acesso: 13 de agosto de 2018.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação.** 2006. Editora Lazuli. São Paulo.

NAGER, Marc; NELSEN, Clint; NOUYRIGAT, Franck. **Startup Weekend.** Como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas. 2012. Starlin Alta Editora.

OCDE. **Startups en América Latina. Contruyendo un futuro innovador.** 2016. https://read.oecd-ilibrary.org/development/startup-america-latina2016_9789264265141-es#page130

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** 2008. Editorial Paulus.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation**. 2010. New Jersey. Editorial John Wiley & Sons, Inc.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. Dissertação de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

OZONAS, Lidia. PÉREZ, Alicia. **La entrevista semiestructurada. Notas sobre una práctica metodológica**. 2004.

PINHO, J.B. (José Benedito). **Comunicação nas organizações**. 2006.

PRATA, N.; CORDEIRO-MARTINS, H. (2017): **“Brand radio: La segmentación personalizada como modelo de negocio”**. En Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, vol. 4, número 7, pp. 77-85.

RIES, Eric. **A startup enxuta. The lean startup**. 2011. Editora Casa da palavra. Rio de Janeiro.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. 1. Ed.1. reimp. Belo Horizonte. Autêntica. 2008.

ROBEHMED, Natalie. **What Is A Startup?** Forbes. 16 de dezembro 2013. Acesso em 21 de julho de 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#7fcdda240440>

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 39. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2011.

SANTOS, Ana Carolina Marion. **Resiliência. Um estudo da associação da resiliência do gestor e o sucesso do empreendimento no contexto das micro e pequenas empresas**. 2011. Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp. Programa de Mestrado em Administração. Campo Limpo Paulista, São Paulo.

SÃO PEDRO VALLEY. Disponível em: <https://www.sanpedrovalley.org/>. Acesso 23 de agosto de 2018.

SEVERINO, António Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2007. Cortez Editora. São Paulo.

SCHRAMM, Carl; BLANK, Steve. **Prólogo** do livro Startup Weekend. 2012. P. 11-19. Alta books, Rio de Janeiro.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ129.pdf> Acesso em: 22 de dezembro de 2018.

STRAUSS, Anselm. CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa. Tecnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. Ed. - Porto Alegre: Artmed. 2008.

STARTUP CHILE. Disponível em: <http://www.startupchile.org/es/home-es/> Acesso em: 2 de agosto de 2018.

STARTUP COMMONS. **What is a Startup?** Disponível em: <http://www.startupcommons.org/what-is-a-startup.html> Acesso 23 de agosto de 2018.

STARTUP – EUROPEAN INSTITUTE OF INNOVATION & TECHNOLOGY. Disponível em: <https://eit.europa.eu/tags/startup>. Acesso em: 19 de junho 2018.

STARTSE. **O que faz a Argentina ter muito mais sucesso com startups do que o Brasil**. Disponível em: <https://conteudo.startse.com.br/ecossistema/felipe/o-que-faz-argentina-ter-muito-mais-sucesso-com-startups-do-que-o-brasil/>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

START-UP EUROPE WEEK. Disponível em: <http://startupeuropeweek.eu/>. Acesso em: 19 de junho 2018.

START-UP PROCEDURES. Disponível em: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/start-upprocedures/index_en.htm Acesso em: 19 de junho 2018.

STARTUPI. **Fundação Dom Cabral: 25% das startups brasileiras morrem em menos de um ano**. 2014.

<https://startupi.com.br/2014/11/fundacao-dom-cabral-25-da-startups-brasileiras-morrem-em-menos-de-um-ano/>

SUÁREZ, Omar Montoya. **Schumpeter, inovação y determinismo tecnológico**. Scientia et Technica Año X, No 25, agosto 2004. UTP. ISSN 0122-1701.

TEECE, David J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. P. 172-194. Editorial Elsevier. Long Range Planning 43. California. 2009.

PEREM E CONDOM VILÉ. **¿Qué es una startup?** Technology and Entrepreneurship. 2017. Acesso: 8 de março de 2019. Disponível em: <https://www.perecondom.com/2017/02/15/103/>

THE GUARDIAN. **Welcome to Chilecon Valley: a startup hub with its own special charm**. Acesso 22 de julho 2018. <https://www.theguardian.com/small-business-network/2016/dec/22/chile-accelerator-startup-grants>

TORRECILLA, Javier Murillo. **Metodología de Investigación Avanzada**. 2000. P. 8-10.

The World Bank in Chile. <http://www.worldbank.org/en/country/chile/overview>. Acesso em: 22 de julho 2018.

US NEWS. **Brazil #29 in Overall Rankings**. 28 de outubro 2017. Disponível em: <https://www.usnews.com/news/best-countries/brazil>. Acesso 10 de agosto 2018.

VICENTE, Thaís Helena Lenzi. RIFFEL, Cristiane Maria. **A comunicação em startups: uma análise das estratégias utilizadas em negócios inovadores**. 2018. INTERCOM Sul. Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Santa Catarina.

WAISSMAN, Vera. CAMPANA, Carlos. PINTO, Nayra Assad. **Estratégias de comunicação em marketing**. 2008.

WELLE, Deutsche. **Trump transforma Twitter em seu principal canal de comunicação**. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/trump-transformou-twitter-em-seu-principal-canal-de-comunicacao.ghtml> . Acesso 10 de janeiro 2019.

GLOSSÁRIO

Bootstrapping: é criar uma startup só com dinheiro próprio ou de familiares, amigos e até dos primeiros clientes.

Cantina (No México): boteco ou bar.

Crowdfunding: financiamento coletivo comumente chamado de “vaquinha”, para realizar projetos. A ideia é reunir dinheiro para algum projeto e devolver alguma recompensa aos investidores.

Speaker: locutor ou apresentador de um programa ou evento.

Mentores: pessoa que deve resolver um problema específico dos empreendedores em questões técnicas ou gerenciais até aconselhar na condução geral do negócio, geralmente sem pago e com uma participação temporária.

Networking: atividade socioeconômica na qual se reúnem profissionais e empreendedores para criar relações de negócio e compartilhar ideia, dicas, e até informação de clientes.

Pitch: é um discurso de venda. Na maioria das vezes, quando alguém está falando de startups e usa a expressão “pitch”, ela está falando sobre o discurso que a empresa faz para investidores para conseguir investimento.

Pivô: oportunidade de mudar o modelo de negócio.

Silicon Valley / Vale do Silício: apelido da região aonde se encontram estabelecidas as empresas tecnológicas mais importantes do mundo, na Califórnia, Estados Unidos.

Stakeholders: são elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios.

Timing: Organização ou previsão do tempo correspondente a várias fases de execução de uma tarefa ou ação. No caso das empresas, o momento preciso para levar ao mercado o projeto.

Workplace: centro de comunicações que conecta todos em sua organização para promover a colaboração e gerar resultados de negócios. O Workplace oferece funções como as seguintes: grupos, pesquisa, perfis, Chat no local de trabalho, seção de notícias, tradução automática, vídeos ao vivo e muito mais. Existem dois tipos de contas, Premium e Standard.

APÊNDICE A

Formulario para empresas - Investigación startups de éxito en México

Mi nombre es Beatriz Flores, soy mexicana, actualmente estoy cursando la Maestría en Comunicación en la Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil y tengo un gran interés por temas relacionados con nuevos modelos de negocio.

Mi proyecto de maestría se titula: "Estrategias y Herramientas de Comunicación en las startups de éxito en México" y me gustaría contar con su colaboración para realizar esta investigación.

Preparé un pequeño cuestionario dividido en tres secciones; en la primera busco conocer la información básica de su startup, en la segunda las estrategias y herramientas de comunicación que utilizan y en la tercera, responder a una petición para realizar una entrevista presencial. Los resultados serán utilizados únicamente para fines académicos. Las siguientes preguntas me servirán para conocer más al respecto de las startups mexicanas, tener un acercamiento con el objeto de estudio de mi investigación y obtener una visión global del ámbito comunicacional en las empresas. De antemano, agradezco su participación.

Para más información sobre mí, puede revisar mi currículum en el siguiente link: <http://lattes.cnpq.br/2644778258692477>

Información básica de su startup

- 1.- Nombre de la startup
- 2.- Dirección
- 3.- Teléfono
- 4.- E-mail

- 5.- Describa cuál es el producto o servicio que ofrece su startup

Estrategias y herramientas de comunicación

- 6.- ¿Cuáles de las siguientes estrategias de comunicación aplican en su startup? (puede marcar más de una opción)

Plan de negocios

Estudio de mercado

Relaciones Públicas

Publicidad

Incentivos de desarrollo para los trabajadores

Gestión de crisis

Análisis de la competencia

Métricas- Estadísticas

Marketing

Periodismo de marca

Ninguna

- 7.- ¿Existe alguna estrategia que utilicen y no se mencione en la lista anterior? en caso afirmativo ¿cuál?

- 8.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas de comunicación utilizan?

Redes Sociales

Si

No

Escriba las direcciones de sus redes sociales

Facebook

Twitter

Instagram

YouTube

WhatsApp

Otras

Correo electrónico

Interno

Externo

Ninguno

Coloque las direcciones de correo electrónico

9.- ¿Cuáles herramientas de comunicación interna utilizan? (puede marcar más de una opción)

Boletines

Periódicos

Avisos

Reuniones

Ninguna

Otras

10.- ¿Cuáles otras?

11.- ¿Cuál de las siguientes plataformas de almacenamiento digital utilizan? (puede marcar más de una opción)

Google Drive

Dropbox

Onedrive

Cloud

USB

Ninguna

Otras

12.- ¿Cuáles otras?

13.- ¿Tienen una aplicación (app) de la empresa o utilizan alguna? (mencione cuál o cuáles)

14.-Existe alguna herramienta de comunicación que utilicen y no se mencione en la lista anterior:

15.-En su opinión ¿cuáles fueron las estrategias y herramientas de comunicación utilizadas por su empresa para tener éxito? Por favor, justifique su respuesta

Solicitud de entrevista

16.- ¿Puede colaborar en nuestra investigación con una entrevista presencial? (sólo serán necesarios 30 minutos).

Si

No

Tal vez

17.-Si respondió tal vez ¿de qué depende su ayuda?

18.-Si puede colaborar, ¿cuál intervalo de fechas es mejor para realizar la entrevista?

Del 14 al 30 de noviembre de 2018

Del 10 al 14 de diciembre de 2018

Del 7 al 11 de enero de 2019

Ninguno de los anteriores

19.- ¿Cuál día y horario es mejor para usted?

20.-Nombre y datos de contacto de quien respondió este formulario

¡Gracias por su participación!

Pronto me comunicaré con usted para comenzar a trabajar.

APÉNDICE B

Entrevistador- Transcriptor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Simon Dalgleish, Director de Mercadotecnia en Kubo Financiero.

Entrevista vía Skype

Beatriz Flores: Su empresa se encuentra dentro de las 26 empresas, como una Startup exitosa. Queremos conocer el trabajo que realiza su empresa, lo que hacen, además saber de qué manera interviene la comunicación en su empresa.

Simon Dalgleish: Kubo Financiero es una especie de banco, yo intento explicar a mucha gente de que realmente hacemos lo mismo que hace un banco, en el sentido de que captamos dinero de inversionistas, personas que tienen dinero, y a ellos les hacemos una promesa sobre un rendimiento que ellos van a recibir, y luego ese dinero lo volteamos y lo prestamos a personas que están buscando préstamos. Estos préstamos tienen distintos destinos, entre ellos, la reestructura de deuda a otros determinados prestamos que han recibido, incluyendo líneas de tarjetas de crédito, pero también para mejoras de negocio, capital de trabajo para su negocio, invertir en inventario, por ejemplo. Tenemos otros destinos, pero estos digamos que son los principales. Nosotros jugamos un papel de conectar personas comprometidas con recibir dinero, lo cual ellos confían que va a crecer y van a conseguir pagar el préstamo, sobre el tiempo, con inversionistas que tienen dinero y que buscan ponerlo a trabajar y aunque ellos trabajan en otra cosa quieren que ese dinero ahorrado que tienen pueda generar más interés sobre el tiempo. Entonces, a groso modo, eso hace Kubo Financiero.

BF: ¿Cómo interviene entonces la comunicación en este proceso?

SD: Respecto a la comunicación obviamente es un paso primordial, nosotros consideramos importantísimo y lo vemos a lo largo de lo que llamamos el embudo. Empieza con cuestiones de publicidad, publicaciones en redes sociales, relaciones públicas con las entrevistas a las que nos invitan de los medios de televisión, radio, incluso periódicos, porque todas esas son oportunidades de generar conocimiento de la marca para que la gente que está buscando invertir o solicitar un préstamo que nos tengan en mente. Trabajamos mucho en la parte de comunicación a un alto nivel. Una vez que los clientes llegan es cuando empieza el embudo, normalmente los clientes llegan a nuestro sitio web, aunque también tenemos líneas telefónicas en donde nos pueden llamar, también se pueden comunicar con nosotros vía redes sociales, y ahí empieza la parte de la educación, de lo que realmente ahora si debemos explicar. Porque no es sólo "ofrecemos prestamos", "ofrecemos oportunidades de inversión", ahora es importante entender cómo funciona y que exactamente tengo que hacer. Esto representa un reto, porque si bien es cierto somos una empresa, tenemos empleados que sirven a todos, y sin embargo tenemos dos audiencias, la gente que está preguntando sobre inversión quieren saber sobre el proceso de crédito, pero realmente lo que necesitan saber es qué tengo que hacer yo para poder invertir. Entonces hay temas de mínimos de inversión, obviamente en general es poco, se puede abrir una cuenta e invertir a plazo fijo para lo que llamamos la opción variable que llamamos impulso, con un mínimo de 10 mil que es más alto, también es muy importante para nosotros explicar el tema de en cuanto tiempo va a estar disponible el dinero. Plazo fijo que es a partir de siete días, tenemos opciones de devolver dinero más intereses, pero en impulsos, aunque puedes jugar un poco, normalmente el mínimo son tres meses. Principalmente ese es el tema en el lado de inversiones, sobre cómo funciona, tiempo mínimo. Pero también hay lo que necesito para abrir mi cuenta, porque como somos una empresa regulada, tenemos que cumplir con toda la normatividad

de la comisión nacional bancaria de valores, entonces nos obligan a hacer preguntas como la fuente de ingreso del dinero, de donde vienen, para que se va a usar, cuánto van a pedir, con qué frecuencia, todo para la prevención del tema de lavado de dinero que la autoridad nos obliga a preguntar. Tenemos otros requisitos, como pruebas del estado de cuenta, poniendo como explicación es que aceptamos el dinero pero que también podemos devolver ese dinero y no devolverlo a una cuenta equivocada, ocasionando un problema muy grave. Otro de las posibilidades es que la persona muere, entonces a quién se le va a devolver el dinero, por eso se debe nombrar a un beneficiario. Entonces, como puedes ver, existe mucha comunicación de cómo abrir una cuenta y luego, qué va a pasar con el dinero. Eso es del lado de la inversión. Lo mismo del lado de crédito, se tienen que pedir comprobantes de ingresos, temas de liquides, temas muy sensibles, pero que de todas formas la gente puede preguntar porque necesitamos estos datos y nosotros les expliquemos y les demos respuestas adecuadas para hacerlos sentir cómodos pues van a compartir este tipo de información con nosotros. Preguntan mucho los requisitos para pedir un préstamo, ahí va todo el tema, también de cómo hacer los pagos, una pregunta común es sobre pagar de manera anticipada, y no tenemos penalización, si quieren pagar de manera anticipada es posible. otra cosa importante es el tema de los canales, porque la comunicación, si bien recibimos muchas llamadas e intentamos contestar todo, vía telefónica, también hoy en día la gente está buscando las respuestas por Facebook Messenger, el chat en línea, correo electrónico, muchos ya no quieren hacer comunicación en vivo, la comunicación digamos asíncrono, eso de cierta forma es una ayuda, porque así podemos tener "respuestas pre-cocidas", como sabemos que son las preguntas más frecuentes, tenemos una especie de receta, donde sabemos que decir para cada tipo de pregunta, es copiar y pegar o tomarlo de un *templete* que ya existe. Eso de cierta forma es una ventaja porque tienes la variabilidad o una situación de que no sabemos bien qué va a decir la gente en el *Call Center*. Todas las llamadas están grabadas para validar si hay malentendidos. Esto es un panorama general de la empresa.

BF: En cuanto a la comunicación interna, ¿qué me puede decir? ¿Tienen algún modelo de trabajo dentro de la organización?

SD: Nosotros para empezar, me encanta reportar que tenemos una especie de *Open Office*, no tenemos cubículos con mini paredes entre cada colaborador, tenemos mesas abiertas y quizá la desventaja es que tenemos mucho ruido, si escuchas cuando las personas hablan, ríen, pero en general está muy padre porque tú puedes levantar la cabeza, ver si alguien está, muchas veces, la política que tenemos es que si ves que la persona está, de todas formas debes enviarle un *Whatsapp*, un *Handgouts*, porque todos estamos en la plataforma de *Gsuit*, podemos usar, y avisar: "necesito preguntarte algo rápido, tienes 10 minutos", entonces se manda. También sabemos que, si va a haber una discusión animada, recomendamos que la gente que va a estar involucrada debe ir a una sala, hablan entre ellos en una zona que no genere tanto ruido dentro de la oficina. Entonces a lo que iba es que estamos organizados para que haya mucha comunicación y transparencia entre todos nosotros, ahora hay otros modos, el principal es el *Whatsapp*. Todos los colaboradores cuando entran a la empresa, los agregamos a un grupo que llamamos Kubo Todos, y ahí todos los mensajes que todo mundo este enterado ahí está. Una de las cosas que hacemos es el cierre diario de los desembolsos, cuantos desembolsos por cuanto dinero, eso se hace para reforzar la importancia del área comercial para la empresa y un poco para que todos sepamos cómo vamos. La gente se va acostumbrando a ciertos números, si el número es muy bueno de repente comienzan a aplaudir o felicitar, cuando

los números no son muy buenos hay comentarios de cómo podemos ayudar para mejorar. El chat de Kubo todos es una de nuestras mejores herramientas. Tenemos los típicos, como el correo en donde tenemos el contacto de todos, en algún momento esto va a volverse difícil, si hay gente que abusa, pero todavía estamos a un tamaño y nivel de confianza de todos, y cualquiera puede mandar mensajes muy fácilmente. Aunque reitero que el chat de *WhatsApp* es el método que todos usamos. Hoy en día ya estamos pasando a 130 colaboradores, pero hace año y medio éramos 70 personas, en el 2016 eran 40 y tantos. Estamos en una etapa de crecimiento bastante veloz.

BF: ¿Qué me puede decir sobre innovación? ¿Cuáles son las características de innovación que Kubo ofrece al mercado?

SD: Creo que la principal innovación que nosotros ofrecemos al mercado es el tema de que todo esté en línea, entonces el proceso de abrir una cuenta, depositar, hacer transacciones, si eres acreditado, ejecutar pagos; si eres inversionista invertir, todo se puede hacer desde la comodidad de tu casa, o tu trabajo, en una computadora o en el celular, entonces cumplimos con toda la parte regulatoria y de seguridad que ofrece cualquier banco, porque aunque no somos un banco, estamos intentando ofrecer el mismo servicio vía una plataforma digital aunque tenemos una oficina y es la única sucursal que tenemos, si se puede considerar así, con dos salas pequeñas para los visitantes, pero esa es la principal innovación, que estamos ofreciendo una experiencia en línea. Entonces, servimos a toda la república, pero desde el celular o la computadora. La otra innovación que también considero muy relevante es el tema del algoritmo; sí tradicionalmente el banco te pide y recibe muchos documentos y tendrán un proceso para evaluar tu riesgo crediticio. En nuestro caso también tenemos que evaluar el riesgo, pero es un tema de Big Data, algoritmos y *Machine Learning*. Entonces estamos constantemente evolucionando un modelo que incorpora más de dos mil datos en el proceso. Obviamente vienen los datos que recibimos del buró de crédito, los datos que el usuario o solicitante somete vía la plataforma. Pero estamos también extrayendo datos de redes sociales, incluyendo además datos de cómo se mueven dentro de nuestro sitio, cuanto se tardan, si la dirección IP coincide con dónde dicen que se encuentran ubicados, por ejemplo. Ninguno de estos recursos es determinante. Lo bueno de tener tanta data es la composición de todo, no que ninguno es "ah esa es la clave", pero si es un tema de incorporar mucha data, hacer muchas correlaciones e incluso permitir que una computadora sobre el tiempo pueda ir viendo el comportamiento, por ejemplo "este conjunto de datos es el indicador de gente que si pagan o para aquella gente que no paga" aprender esto, y de lo cual sirve para saber tomar en el futuro mejores decisiones. Estas son las dos principales innovaciones que yo diría. uno, el tema de simplemente ofrecer tu servicio por medio del internet y no requerir que todo sea por papel, desde sucursales y que tú te atengas a mis horarios, mi sucursal, sino, ahí está la plataforma, úsala, dónde quieres, cuándo quieres, sólo tienes que entrar en este sitio, pero también hay una innovación importante sobre la evaluación del riesgo que sentimos que es cada vez más complejo y se puede echar más inteligencia tanto humana como artificial para tener cada vez un mejor algoritmo que pronostique mejor y evalúa mejor cómo va a actuar el cliente.

BF: ¿Cuántos años lleva en el mercado Kubo?

SD: Ya no somos tan jóvenes, nacimos en el 2012, entonces cumplimos seis años en el mes de agosto de 2018, y si es el clásico de que empezamos con 100 clientes, luego 500 que no son nada, pero ya este año recién rompimos los 20 mil préstamos, eso es un dato que tengo muy presente. Este año de esos 20 mil préstamos hicimos la mitad, 10 mil en

el 2018. Ya estamos en un ritmo de mil al mes. Otro dato que tengo muy presente es que, cuando entre a trabajar aquí estuvimos haciendo alrededor de 200 o 300 préstamos al mes, y ya estamos entre 800 y mil préstamos al mes, ya en los últimos meses.

BF: ¿Qué me puedes decir con los conceptos de éxito y fracaso?

SD: Sí utilizamos esos términos, pero a nosotros nos gustan otros dos conceptos, estamos todo el tiempo experimentando y aprendiendo, lo pondré más en esos términos. Entonces, hay experimentos que no dan el resultado esperado, hay que volver y pensar qué aprendimos y cómo podemos hacer que la siguiente operación del experimento nos dé un mejor resultado, pero también de repente tenemos suerte o fue un experimento bien pensado, el punto es que nos damos la grata sorpresa de vez en cuando den excelentes resultados. El año pasado, ocurrió en el buen fin, entonces pensamos, ¿cómo en el Buen Fin convences a la gente a ahorrar? si el punto del buen fin es gastar. Pero si, decidimos el año pasado, yo había recién llegado, les dije oye este fin no gastes ahorra tu dinero y te vamos a recompensar. Entonces ofrecimos una tarjeta de regalo y entonces tuvimos que poner ciertos criterios, tiene que ser 10 mil pesos o más, invertirlo a 6 meses o más, así recibes tu tarjeta de regalo de 300 pesos y si inviertes 20 mil pesos por un año o más, entonces te damos una tarjeta de 500. Resultó que tuvo bastante aceptación y generamos mucha más inversión de la que estábamos generando hasta equis fecha. También hubo unos aprendizajes interesantes que nos dimos cuenta de que lo bonito de una tarjeta de regalo es que aunque puede ser para mí, también se la puedo dar a alguien más, a fin de cuentas es dinero, entonces yo invertí que es algo que quería hacer, pero además gané dinero que le puedo dar uso propio o lo puedo regalar y verme generoso con mis familiares y amigos.

BF: ¿Cómo está el desarrollo global de la marca?

SD: Si somos sólo México por el momento y hasta ahora no tenemos planes de ir más allá. Eso dicho desde el día uno de ser una plataforma en línea y lo que estuve comentando antes que parte de este modelo es que lo haces desde tu computadora, desde tu celular y donde estés, entonces desde el día 1 estamos sirviendo a toda la república, pero si estamos limitados a sólo México.

BF: ¿Consideras que en Kubo Financiero son emprendedores?

SD: Mira, eso es muy complicado, la realidad es que son muy pocos. La empresa inició con cuatro personas, el CEO, el CTO Director de Tecnología, uno o dos más que se unieron al proyecto. La realidad es que la mayoría estamos aquí formamos parte de la nómina, tenemos un sueldo fijo asegurado, entonces no diría a nivel que somos emprendedores, ahora si todos tenemos el espíritu empresarial, a qué me refiero, realmente, no vas a encontrar aquí gente que diga "eso no está en mi descripción de puesto, yo no voy a ayudar", o yo no voy a apoyar porque no está en mi contrato porque aquí hay espíritu de equipo, de vamos a hacerlo, es un reto, a ver cómo le hacemos, aquí veo excelente actitud. No hay que decir "porque no" hay que decir "cómo sí", y eso es lo que yo percibo como espíritu empresarial, aunque no somos tal cual emprendedores en el sentido de estar peleando por ver dónde sale el siguiente cheque, el siguiente ingreso.

BF: Desde el área de marketing, ¿cuál ha sido de las mejores estrategias que ustedes han implementado con la finalidad de hacer crecer a Kubo Financiero?

SD: Sin duda nosotros si somos fanáticos y vemos resultados reales y muy medibles de la publicidad en línea, Kubo y Facebook, o sea la realidad es que agarrar a alguien que está buscando donde invertir o dónde conseguir un préstamo, desde que empiezan su búsqueda en Google, que sabemos que mucha gente empieza ahí, estas inversiones está

comprobado, porque *trackeamos* el tráfico desde que llega al sitio usando UTM's y vemos que muchos de estos prospectos que llegan al sitio terminan convirtiéndose en clientes. Eso es lo número uno, yo diría sin duda. Sin embargo, no puede ser todo pagado, entonces si perseguimos estrategias. Somos creyentes de la estrategia *in down*, que tiene la filosofía que no es suficiente insistir e insistir y vender, de hecho, en la etapa al inicio cuando el cliente apenas está evaluando la necesidad de invertir, la necesidad de pedir un préstamo, quieren sólo información no el *Hard Sell*, no quieren la venta dura de cómprame soy el mejor, quieren que alguien les platique de las ventajas y desventajas de las cosas que tienen que cuidar. Entonces, tenemos un blog, donde intentamos hacer esa parte didáctica de llevar el cliente potencial de ir explorando los temas, entendiendo mejor los temas, confiando en que cuando ya tienen todo este conocimiento nos van a escoger a nosotros. También hay un tema de lo que llamamos secuencias, entonces es que alguien llega y tenemos su correo, y sabemos dónde están en el proceso, entonces mandamos correos específicos a su trayecto. no estamos diciendo de "invierte en Kubo porque tenemos la promoción" a la gente que ni siquiera ha terminado de llenar su solicitud, a esta persona le enviamos "estás perdiendo la oportunidad de ganar más, termina tu solicitud" ya cuando hayan terminado vamos a empezar con las promociones, pero esta parte de las secuencias de saber dónde está la gente en su proceso y darles mensajes muy específicos, en lugar de mandar un e-mail a toda la base, sentimos que es la otra parte de ir desarrollando, fomentando esta parte del cliente, que son estos dos. Son probablemente las principales herramientas que nosotros consideramos fundamentales para haber podido crecer como hemos crecido.

BF: ¿Es como un atendimento personalizado?

SD: si, exactamente.

APÊNDICE C

Entrevistador-Transcriptor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Alejandra Petatan, Directora General de Three Monkeys, Consultoría en Experiencias de Comunicación y Digital. Coordinadora de Fuck Up Nights, Ciudad de México.

Entrevista presencial

Beatriz Flores: ¿Qué es Fuck Up Nights?

Alejandra Petatan: Yo llegué a *Fuck Up Nights* por un fracaso profesional, trabajé durante diez años en una agencia de relaciones públicas, muy exitosa, que se llama *Another Company*, fui directora de manejo de medios y de estrategia. Fue una etapa muy bonita de mi vida, porque en diez años me dio la oportunidad de entender cómo funcionan los medios, cómo se relacionan, y en mi paso por la agencia, de la mano con Sandra, que dirigía el equipo de redacción, nos encargábamos de construir estrategias de comunicación adecuadas para los clientes, al final del día terminé entendiendo que todo se trata de contar historias. Justo hace más o menos dos años ya no estaba contenta, ya no me gustaba lo que hacía, la agencia había crecido mucho, eran muchas cuentas, yo ya no me movía con la misma facilidad con la que me movía antes. Un día cometí un error que me llevó a replantearme por completo mi vida, entonces, tuve este gran fracaso profesional y este me ayuda a decidir renunciar a mi trabajo, y tenía mucho miedo porque

al final del día lo que más te da miedo es perder la estabilidad, me sentía muy mal porque siempre he dicho que yo casi todo lo hago mal, menos trabajar, no cocino, no soy tan buena esposa, no creo ser una buena líder, pero en mi trabajo soy excelente, pero cuando cometes un error tan grave, dicen ¿cómo en lo que soy mejor me equivoco?, entonces empiezo a vivir un duelo que no me doy cuenta porque al final tengo que seguir con mi día a día. Un día escuchando la radio, escucho a dos de los socios de *Fuck Up Nights* hablar sobre este programa, Carlos Zimbrón y Leticia Gasca, entonces ellos hablaban de que es normal fracasar, por qué fracasamos, a qué nos lleva el fracaso, para mí fue muy interesante porque nunca me lo planté, como algo que pudiera hablarlo así para empezar, con esta soltura, naturalidad. Porque cuando nos enseñan, o en el caso de mi generación, yo tengo 39 años, fuimos la generación de mujeres que nos enseñaron a ser unas chingonas, exitosas y nosotras no fracasamos. yo soy de la generación de si te casas tú tienes todavía que cuidar la casa, hacer el aseo, cuidar a tu esposo, hacer la comida, en fin, pero aprender a lidiar con que la mitad de esas cosas son mentira. Pero en el trabajo si vengo de una generación donde o lo haces bien o lo haces bien, no hay un punto para atrás. Entonces cuando fracasas es muy fuerte porque no sabes hacia dónde ir. los escucho hablar, me parece muy interesante, empezamos a investigar sobre ellos, en ese inter ya estaba empezando a nacer *Three Monkeys*, en ese momento sólo éramos Rodrigo, Rodolfo y yo, teníamos un proyecto en San Miguel de Allende, entonces dijimos, ¿por qué no llevar a *Fuck Up Nights* a San Miguel de Allende? y nos acercamos a ellos, los buscamos en la página de internet, fue todo un camino, nos dijeron, ¿por qué no mejor ustedes se encargan de coordinar *Fuck Up Nights* en San Miguel de Allende?, con esta premisa es que decidimos que si íbamos a ejecutar la coordinación en San Miguel, invitamos nuevamente a Carlos Zimbrón y a Luis López de Nava que es otro de los socios, y los invitamos a que fueran con nosotros a San Miguel a que fueran a nuestra primera noche de fracaso. Yo todavía no entendía muy bien hacia dónde iba y por qué era relevante, ahí los conocimos, me di cuenta de que eran gente como yo, joven, creativa, interesante y a ellos les gustó la forma como manejamos ese proyecto, entonces nos empezamos a volver cercanos. Gracias a esa visita, nos invitaron a esta oficina a desarrollar un proyecto de comunicación, ampliando nuestra relación y haciendo más cercana nuestra relación, no solamente con *Fuck Up Nights*, también con *We Are Todos* que es su otro proyecto donde ellos son socios. Por otro lado, *Three Monkeys* sigue creciendo, pero siempre entendiendo las relaciones públicas desde el lago de contar historias y comunicar. *Fuck Up Nights* para mí era algo interesante y refrescante, que me cambió la forma de entender la vida por que pude ser vulnerable. Entonces, todas esas palabras como la vulnerabilidad o la resiliencia, la empatía, el pivoteo, la tolerancia, todo eso adquirió sentido. Dejo de ser palabrería para convertirse en una realidad. En noviembre me invitan a dirigir *Fuck Up Nights* México, no sólo a mí, sino a toda la empresa y fue muy padre porque al final del día reconocían la forma en la que nosotros trabajamos, eso está bien padre, confiaron en nosotros, en lo que proponíamos, porque la primera propuesta con la que llegamos fue "todos fracasamos", no solamente el emprendedor, también el Chef y el músico, el bar tender, por qué no ampliamos el fracaso a todos, le quitamos esta etiqueta en donde solamente el emprendedor fracasa y conforme fui estando cerca de *Fuck Up Nights*, estudiando y aprendiendo, fue algo que yo quise seguir aprendiendo para que la empresa se siguiera desarrollando desde esta otra visión. Entonces, si hablábamos de resiliencia fuera un poco más real, si alguien en el equipo no funcionaba en un área, no despedirlo porque no funciona, si no buscar sus áreas en donde fuera mejor y darle la vuelta hacia allá, eso fue lo más importante para nosotros. Ha sido un ejercicio de aprendizaje porque cada mes hacemos una noche de fracaso en la Ciudad de México con chefs, gente de cine, creo que sólo hemos hecho una noche de emprendedores y es maravilloso, porque al final el

aprendizaje no es que sólo el emprendedor, todos fracasamos y ahora que hacemos en el fracaso y lo transformamos en una oportunidad o en un pivote.

BF: ¿Cómo la gente ha aceptado el fracaso? ¿Cómo es naturalizarlo?

AP: La gente se quita un peso de encima, primero es difícil porque les decimos, "vas a hablar de un fracaso profesional", y la gente dice, no, yo no he fracasado, no puedo hablar de eso, no tiene que ver con mi realidad", entonces lo primero es un ejercicio muy fuerte de resiliencia, que le da a la gente una oportunidad para decir fracasé, porque la única forma de seguir adelante es que cuando tienes un gran fracaso, entonces te quedas en la cama, te deprimas, te emborrachas, se lo dices a 25 personas, y cuando tu mejor amigo ya se aburrió de escuchar tu fracaso, lo único que te queda es levantarte, sacudirte y continuar. Ahí es donde viene el aprendizaje, si nosotros, como cultura vivimos el fracaso mucho más rápido, de manera más eficiente, mucho más clara, puedes tener una visión mucho más pronta de cómo reaccionar ante el fracaso, realmente hacer un análisis. Hay una frase muy cursi que dice, cuando señalas a alguien por su fracaso, un dedo lo señala a él y cuatro te señalan a ti", y es cierto, porque si nosotros al fracaso lo identificamos, es mucho más fácil decir, en dónde fracasé, que aprendí de él y qué voy a hacer diferente, no mejor, sino diferente. Entonces creo que *Fuck Up Nights* es una vitrina que hace que la gente piense "creo que no es para tanto".

BF: Me comentaste que están cambiando la modalidad.

AP: Desde el día uno, en el equipo nos dimos cuenta de que todos fracasamos, entonces ¿por qué sólo hacer visible el fracaso del emprendedor? la diferencia real entre el emprendedor y el empleado, es que el mundo del emprendedor es el que enseña cómo van a ser las cosas en el mundo empresarial. Cada diez años hay un cambio de cultura empresarial y quien crea las nuevas culturas empresariales son los emprendedores, en prueba y error, más allá de *Silicon Valley*, de esas personas que trabajan allá y dicen ya hice diez empresas, fracasé ocho y no importa porque yo puedo, no es cierto. En la realidad nosotros los emprendedores construimos la nueva forma en cómo después las empresas van a construirse. Hoy nos contratan empresas como Colgate y demás, para hablar del fracaso porque hoy les tenemos que enseñar a los chicos de *Kellows* y *Zucaritas* que está bien fracasar y que tienen que aprender de eso, que está bien ser vulnerable. Entonces la única diferencia que existe entre el emprendedor y los demás tipos de trabajadores es que nosotros construimos esa cultura de la que luego todos van a agarrarse. Antes teníamos los cuatro pilares, la oportunidad, las fortalezas, pero ahora hacia dónde va la cultura empresarial, va hacia el *pivoting*, hacia la tolerancia a la frustración, hacia el trabajar en equipo, *networkear*, y eso quién lo enseñó, los emprendedores, creo que esa es la única diferencia. Pero lo que nosotros como equipo de comunicación de *Fuck Up Nighth* México era solamente abrir una puerta que dijera todos fracasamos. claro, es distinto como la riegas en gastronomía, o una atleta olímpica que ha ganado cinco medallas, sobre periodistas, entonces mientras más escuchemos del fracaso de nosotros también nosotros vamos a aprender, pero no lo puedes evitar, hay veces que sí, pero otras que no, en otras tienes el fracaso enfrente y sólo te queda vivirlo. Lo maravilloso de un ejercicio como *Fuck Up Nights* es que aprendemos sobre el fracaso de verdad.

BF: ¿Qué me puedes decir de la repercusión que *Fuck Up Nights* ha tenido en otros países?

AP: *Fuck Up Nights* ha sido un proyecto tan exitoso que hoy estamos en 300 ciudades en el mundo, 68 países y hablamos 27 idiomas y eso es porque todos tenemos algo en común, todos fracasamos. Cuando tú vas a una reunión y escuchas a esos señores exitosos, piensas que padre debe ser parecerse a él, ser como él, pero no hay un proceso de identificación porque lo ves super lejos de ti, porque a lo mejor no voy a ser como él, pero cuando tú vas a FUN y ves a un hombre exitoso diciendo que invirtió 400 mil euros y fracasó, tuvo

que cerrar una empresa y despedir a cien empleados, entonces dices, ya no me siento tan mal por mi fracaso personal, o no tiré millones de una inversión y lo principal, no se va a acabar el mundo. Lo que nos han dicho los *speakers* es que se quitaron un peso de encima. FUN te enseña a decir: "si, fracasé, si ya entendí, no pasa nada, ya me perdoné y ahora cómo sigo adelante", porque también es bien importante personar esa parte porque al final es el ego.

BF: ¿Cómo se vive el fracaso, han identificado un ciclo del fracaso?

AP: Desde mi trinchera lo percibo en mí, de mis dos fracasos, en el primer fracaso yo seguía diciendo que la gente me odiaba, que me habían puesto una trampa, tardé meses en darme cuenta; en el segundo no, fue muy claro que había cometido un fracaso. El tercer fracaso fue que perdimos tres cuentas de un día para otro, un fracaso muy fuerte, con una entrada significativa de dinero, fue fuerte para nosotros como empresa, pero decidimos que no íbamos a despedir a nadie del equipo, que teníamos que replantear como íbamos a construir la empresa, la comunicación, los clientes y demás y que teníamos que aprender a leer mejor a nuestros clientes. Porque siempre estás aprendiendo y que al final no pasa nada. Con esto no digo que vamos a fracasar menos, pero ya lo identificas y entonces aprender a tener menos miedo y a cuidar más las cosas que vale la pena cuidar más. Creo que eso es fundamental y es un proceso, y es un camino. Después de la República Mexicana el país que tiene más que tiene mayor cantidad de *Fuck Up Nights* es Alemania. Resulta que nos parecemos mucho a los alemanes porque ellos también han entendido el tema de la resiliencia ante el fracaso, después de Alemania, Estados Unidos y hay países como Japón, que eso de entender el fracaso no es algo nuevo, tan no lo es que hoy Japón ha tenido un enorme crecimiento tecnológico. Hablar de fracaso a nivel global no es difícil, pero a nivel profesional ahí está lo relevante.

El fracaso es inevitable, pero hay que saber qué hacer con ese fracaso, porque a veces es necesario fracasar para continuar, para reinventar, solamente es entenderlo, vivirlo y también tratar de pasarlo lo mejor posible. Te voy a contar que Google tiene una plataforma llamada Google X, es un área que Google creó para proyectos que van dirigidos al fracaso, está hecha para que los proyectos fracasen, por ejemplo hicieron un proyecto jardines verticales para quitar el hambre en el mundo y quienes tuvieran jardines verticales pudieran generar más alimento; el problema es que un alimento en jardín vertical no tiene los nutrientes necesarios ni las proteínas para que la gente se alimente, sólo es decorativo, entonces resultó ser un gran fracaso. Sin embargo, desarrollaron otro proyecto que el próximo año comenzará a potenciarse en donde se va a generar internet a través de satélites, para que los países del tercer mundo puedan tener internet sin pagarlo. Es decir, el fracaso está vinculado con el éxito, también esa es otra cuestión, sin fracaso no hay éxito. Es un círculo. Eventualmente sales del fracaso y no siempre eres exitoso, como en la vida todo tiene ciclos, pero tú no aprendes del éxito. Al final del día tiene que haber este equilibrio. Tengo un cuadro muy bonito que dice es objetivo de ser exitosos sin más, es un objetivo ridículo, uno no busca el éxito *per se*, es mucho más profundo. El éxito también debemos entender que depende del fracaso, las empresas son dinámicas. Mac comenzó siendo una empresa llena de fracasos, que luego construyó experiencias, se transformó por medio de relaciones públicas, en un objeto. Pero el fracaso la llevó al éxito, la llevó a reinventarse, desarrollar, crear cosas nuevas, volver a ser exitoso. En este dinamismo, que las empresas deben de tener. Google es el gran monstruo del internet, pero está pasando por un gran fracaso por el tema de acoso sexual en el mundo, cómo vamos a manejar eso, como vamos a darle la vuelta. Lo que creo es que para renovarnos es importante innovar constantemente, adaptarnos a los tiempos y los entornos, entender lo que conlleva el riesgo y ser parte del riesgo, porque con riesgo te lleva al éxito. El fracaso, es un ciclo intrínseco en las actividades empresariales y hay

que aprender a entender si vivimos el fracaso como un motor, no como algo negativo. ¿Qué tal si el fracaso resulta en innovación? Porque el fracaso es un estado mental, entonces ¿en dónde quieres estar? del lado donde el fracaso es algo negativo o del lado donde el fracaso forma parte del crecimiento.

BF: En lugar de colocarle características negativas, colocarlo desde otro punto de vista

AP: Exacto, qué pasa si lo empezamos a ver así.

BF: Para finalizar, ¿qué es lo que sigue? en qué sentido se piensa avanzar, se conozca más FUN.

AP: El fracaso es inevitable, un evento como este es una herramienta para entender que vamos a hacer como el fracaso y FUN al final del día es pensar que está bien, que no pasa nada si fracasamos, ahora qué haremos con ello. Ahora el siguiente paso es ¿qué hacemos con todo ese aprendizaje que tenemos? y es así como nace el Instituto del Fracaso, porque al final del día es una herramienta para utilizar el fracaso a nuestro favor. o sea, si ya sabemos cómo fracasan nuestras empresas, entonces vámonos a la cámara de diputados y creemos una ley que permita que los emprendedores mexicanos que fracasan que lo pasen lo menos mal posible, porque si ya perdiste todo, que darte de baja como empresa sea algo mucho más sencillo. Que estemos mucho más capacitados para vivir el fracaso, que como jóvenes seamos empáticos con los jóvenes que van a emprender y aprender a enseñar. Creo que, si nosotros fracasamos, pero les enseñamos a los demás cómo fracasar menos, los enseñamos como salir del fracaso, es el siguiente paso, ser menos egoístas y más empáticos porque al final todos nos beneficiamos de esto. Porque al final, el objetivo, más allá del fracaso para mí como emprendedora mexicana lo importante es construir país, más allá de quien esté al frente del gobierno del país, creo que mi obligación es construir país y construir junto con la gente que colabora conmigo se quiera subir a este barco, y lo viva y lo entienda de esta manera. Porque de que sirve que alguien fracase y luego no nos enseñe qué aprendió de eso. No va a servir de nada, ahí se queda, pero si lo amplificamos ese fracaso del otro, puede ser una oportunidad para mí. entonces nuestra obligación es generar leyes para los nuevos emprendedores para que fracasen menos, si ya aprendimos que uno de los cinco motivos principales del fracaso son cuestiones económicas y de impuestos, entonces ahí pongamos más atención, pidamos al gobierno lo que necesitamos para fracasar menos como empresarios más allá de emprendedores.

APÉNDICE D

Entrevistador-Trascritor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Alejandro Ramirez Tabche, Director General de BTC, compañía dedicada a la organización de eventos.

Entrevista vía Zoom.

Beatriz Flores: ¿De qué manera la comunicación interviene en su empresa?

Alejandro Ramírez Tabche: En todo momento, interna, externa, en redes sociales, a través de revista, hay muchas maneras en las que se presenta la comunicación.

BF: ¿Considera que su empresa es una startup?

AT: No, nuestra empresa ya es *legacy*, tenemos un tiempo funcionando, ya no somos una *Startup*, lo fuimos hace muchos años, pero ya no ahora.

BF: En este camino ¿cómo ha sido establecerse como empresa?

AT: Creo que como todos los caminos son divertidos, pero es muy probable que relativo al tema que tu estudias que tiene que ver con las startups, la mayor parte de la problemática con la que se enfrentan las personas que iniciamos una startup, es que hay una gran idea y hay una buena formación de un producto, pero no hay un análisis del mercado, no hay un análisis también de marketing, yo creo que esas tres cosas que a toda persona que inicia un negocio le van haciendo mucha falta, eso te vuelve el camino muy sinuoso porque aparentemente cuando tienes una primera venta o éxito, quieres pasar a la segunda, entonces te encuentras que te faltan finanzas, o te falta marketing, planeación o producción, entonces yo creo que esos tres pilares son muy importantes en las startups que las vuelven difíciles eventualmente.

BF: ¿Será la falta de identificación de la comunicación lo que también no permite desenvolver este tipo de proyectos?

AT: Considero que sí, creo que el marketing es la comunicación externa hacia tu cliente y creo que ahí es donde la comunicación se vuelve vital para transmitir lo que se está haciendo. Internamente también, no tener una comunicación adecuada con los diferentes canales. Lo que sucede es que generalmente cuando eres una startup son pocas personas o eres tú mismo, entonces la comunicación interna se vuelve muy simple y es muy fluida, pero hacia afuera cuesta más trabajo definitivamente comunicar lo que se está haciendo y transmitirlo, porque yo lo transfiero a marketing. Evidentemente a mayor volumen, mayores complicaciones, mayor problemática en la gestión y la comunicación se vuelve fundamental, la falta de comunicación genera una problemática en la empresa.

BF: ¿En el caso de fracaso y éxito?

AT: En primera, no creo que sean relativos, son sustanciales, a lo mejor como ser humano son relativos, pero cuando estás hablando de un negocio son todo. Es la gran diferencia. creo que el éxito se puede definir como la culminación de una idea, como la realización de un gran proyecto, esa es la manera en cómo el éxito se puede medir. No hay más, es sólo llegar a una meta y lograr el objetivo que se está planeando. y el fracaso yo siempre lo he definido como aprendizaje y aunque suene repetitivo el fracaso siempre tiene envuelto un aprendizaje muy interesante que si sabemos tomar lo mejor de esa experiencia nos tiene que llevar a un mayor crecimiento y hacer lo mejor la siguiente vez, no hay avance sin fracaso. El fracaso forma parte del crecimiento y forma parte del emprendimiento, es algo que viene con él. Hemos tenido ocasiones de fracaso claro, hemos realizado eventos para una institución educativa, por azares del destino, nos ha resultado en una situación no adecuada económicamente, porque los planes o los proyectos no se hicieron adecuadamente, no había la experiencia, la comunicación falló, el proyecto no fue adecuado, pero se tuvo que cumplir con el proyecto y ese fue un evento que generó una pérdida, no era una perdida tan importante, pero fue un fracaso porque

había sido uno de los proyectos más esperados, más anunciados con más ganas de la compañía, sin embargo se perdió dinero, y cuando se estaba viendo que el proyecto no iba bien, se decidió que los íbamos a terminar y hacer lo mejor posible, y resultó que una de las personas que asistió al proyecto tenía que hacer un nuevo proyecto de otro tema, pero en una dimensión mucho más grande casi, tres veces el tamaño, y nos entregó el proyecto porque habíamos hecho un gran trabajo. Se convirtió en un éxito total porque haciendo bien los números, llevando a cabo las cosas, fue una pequeña inversión, un aprendizaje muy grande a un muy bajo costo que nos permitió tener un gran éxito rápido. Fue cuestión de simplemente haber tomado la decisión adecuada, en lugar de haber abandonado el proyecto porque no era viable económicamente, que se pudo haber hecho, pero no lo hicimos y ese es un ejemplo muy claro de cómo a veces un fracaso te lleva a un éxito.

BF: ¿Te consideras un emprendedor?

AT: Definitivamente. Me considero curioso. Creo que la curiosidad, la necesidad de crear, de generar, de inventar, de investigar, de hacer, es lo que te lleva a emprender.

BF: En esos emprendimientos, me podrías decir un ciclo de emprendimiento, podrías definir un ciclo de este emprendimiento.

AT: Como tal, no creo que todos los ciclos sean iguales, me parece que dependen de muchas condiciones y muchos factores, pero creo que primero viene la idea, la emoción y es una adrenalina muy interesante, ganas de hacer las cosas, en donde vas con un pico muy grande y te empiezas a enfrentar a los primeros problemas que son conceptuales de cómo realizar lo que es una gran idea, cuando por fin ya logras decidir lo que es esa gran idea, empiezas con el desarrollo de la misma, te encuentras con las primeras problemáticas que tienen que ser financiamientos, la producción, la distribución, la mercadotecnia para poderlo promover y ya que estás en ese proceso, por alguna de las cadenas de producción anteriores no funciona, pues evidentemente tienes que retomar el paso y donde realmente tienes que volver a emprender para poder hacer ese ciclo. Si cuando empiezas ese proceso de distribuir, vender o financiar, o hacer sale bien, es simplemente mejorarlo, pero si no, es cuando creo que se cierra el ciclo tienes que volver a empezar, tienes que volver a generar antes de que se caiga, o abandonarlo y empezarlo de nuevo con el aprendizaje que tuviste, yo creo que nunca se debe abandonar al 100 por ciento una idea a menos que sea algo químico o físico, que afecte, haga daño o no funcione, pero de lo contrario una idea hay que seguirla y ver cuál es el tema. El gran problema que te comentaba al principio es que no hay un análisis completo, es como decir que voy a poder una palettería en la esquina porque hay un local vacío, no es así de fácil, se debe hacer un análisis, si pasa gente, si es gente de pie, si la gente de pie es gente que consume, si es una zona donde se venden paletas, pero a veces las cosas más simples no las analizamos porque pensamos que las paletas son muy ricas y se van a comprar porque a todo mundo le gustan. Y ese es el principal error de los emprendedores, porque cuando ven su producto, están prácticamente enamorados de él y no ven que hay muchas cosas alrededor que condicionan la posibilidad de llevar a cabo con éxito ese proceso si no se hace un análisis adecuado. No significa que los retos no se puedan vencer, pero hay que hacer un análisis adecuado para poder estar preparado, principalmente ir avanzando. Hace rato que tu preguntabas por un ciclo, yo no creo que exista un ciclo como tal, pero debe de existir la capacidad de transformación del emprendedor, debe de existir la capacidad de irse transformando constantemente e irse adaptando a las circunstancias, porque hoy todo es diferente y en países latinoamericanos como los nuestros tienes otro tipo de retos, son países menos estables donde una situación como ahora cuando tienes una depreciación de las monedas, evidentemente te lleva a un modelo financiero diferente,

donde la gente quiere gastar menos o en donde tienes una restricción de inversión, entonces tienes que tener una iniciativa, una capacidad diferente a la que se tiene en países más estables.

BF: A propósito de América Latina, ¿es difícil emprender en México?

AT: No, es diferente pero no es difícil, es tan difícil como en cualquier otro lado, probablemente tienes otras variables que considerar, tienes que hablar el idioma, entender el país, y cuando digo esto me refiero literal a conocer no al idioma *per se*, sino a saber cómo habla la gente. Y si tú vas a Brasil es totalmente diferente, si vas a Colombia también es diferente, y si vamos a Ecuador es otro mundo y en Perú, cada país tiene lo suyo, no es igual, en cada uno tienes un reto, pero considero que son países con tantas áreas de oportunidad y tantas necesidades que eso los vuelve una zona interesante para poder hacer un desarrollo. Cuando tú tienes un país que ya está 100% evolucionado como Suecia o Alemania, no es tan fácil llegar a presentar un producto innovador o a presentar una nueva idea, porque la gente es mucho más estable y estática de lo que quiere y debe hacer. Tu misma lo decías hace rato, el servicio de internet no es tan bueno, pues probablemente en nuestros países hay una gran área de oportunidad en cobertura, en otros países de Europa ya no la hay, está 100 por ciento cubierto. La sigue habiendo en algunos, pero en la minoría, en cambio en Latinoamérica tenemos una capacidad enorme de crecimiento en todas las áreas.

BF: En México existe la ley de empresa en un día, ¿lo conoces o has tenido oportunidad de utilizarla, o conoces a alguien que lo haya utilizado?

AT: Lo conozco, hay zonas geográficas en donde es más eficiente que en otras, hay estados, hay distritos en donde funciona muy rápido y muy eficiente y realmente se vuelve una facilidad y hay otros donde no, donde sigue siendo una complejidad el hacerlo. Es algo de lo que tenemos que avanzar. Pero volvemos al tema, son las cosas que hacen diferente y simplemente hay que adaptarse, creo que el emprendedor no funciona no por todas las trabas que hay en el mercado, por todas las regulaciones o todas las problemáticas gubernamentales, el emprendedor no funciona porque no tiene una idea que lleve a cabo adecuadamente, porque no lo hace bien. Lo demás es parte de las circunstancias que tienes.

BF: Desde tu perspectiva ¿la comunicación si es un factor determinante para el éxito?

AT: Hay que entender comunicación, yo te diría que hay que entender qué es comunicación, pero todo es comunicación al final del día si tú lo quieres ver, y si tú no logras comunicar tu idea a la persona que se la vas a vender, pues evidentemente no funciona. Te vuelvo insistir, eso es la parte de marketing, pero si a los colaboradores internos que tienes no logras transmitirles la idea de manera que los motive y los incentive a trabajar en ella, pues evidentemente esa comunicación no resulta en un buen liderazgo, no produces. Yo creo que la comunicación es un factor importante, nadie te puede decir que la comunicación no es importante en la vida del ser humano, o sea, la comunicación es básica en todo momento y la manera en que se comunica es muchas de las ocasiones como se logran las cosas, pero evidentemente un emprendimiento tiene que ver con una situación multifactorial porque, si a lo mejor hablamos de un invento mecánico, que lo hace una persona que es anti social, pues hace algo muy bueno, lo pone en el mercado y alguien más lo comunica tiene éxito, pero al final es vital para todo, no podemos decir que sin ella se puede trabajar, hay que colocarlo en sus justas dimensiones también.

BF: ¿Qué tan importante es la comunicación en el proceso que nosotros tenemos actualmente y el camino a seguir para permanecer en el mercado?

AT: Nosotros somos una empresa de servicio, principalmente no producimos un producto como tal, generamos un servicio, damos un servicio. Yo considero que la comunicación es vital, evidentemente si lo es, sin embargo, no creo que sea única, me parece que hay

una serie de factores adicionales para el éxito. No podrías decir que la comunicación es la única herramienta que se requiere para tener éxito, pero evidentemente vincula con muchas otras cosas que son necesarias. El tema de que vamos a hacer para continuar en el mercado y seguir teniendo éxito, pues evidentemente nunca dejar de ser una startup, nunca dejar emprender, nunca dejar de hacer nuevos proyectos, nuevas ideas, nuevas creaciones y de innovar, yo considero que una lección ya aprendida en el mundo en general es que no hay producto eterno y no hay nada que dure para toda la vida en la satisfacción de un servicio, de un bien en el ser humano. Absolutamente todo se transforma porque así somos los seres humanos, siempre queremos algo mejor, algo nuevo, algo diferente, algo más rápido, más económico, algo más accesible y hoy estamos exactamente en ese proceso. Hoy la comunicación se vuelve algo del día a día, hoy la comunicación se da por sentada. Si tú estás en una charla como esta, estés en donde estés hay una comunicación fluida, rápida, la comunicación es uno de los factores no lo es todo.

APÊNDICE E

Entrevistador: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Transcritor: Ronan Júnio Fonseca.

Entrevistado: João Batista Viera Bonome, Professor de Empreendedorismo e inovação há 20 anos. Coordenador acadêmico de universidades de Belo Horizonte, e professor de cursos de graduação e pós-graduação na PUC Minas.

Entrevista presencial.

Beatriz Flores: Qual é o conceito do senhor a respeito de empreendedorismo?

João Bonome: Conceito é muito amplo, eu acostumo adotar dentro de sala de aula, que empreender é uma atividade que passa por três etapas, ideia, oportunidade, e a transformação de oportunidade em negócio, seja rentável ou de impacto. Eu vulgarmente chamo essas três fases de trinômio do empreendedorismo, se uma pessoa teve uma ideia analisou o caráter de oportunidade dessa ideia e teve condição de transforma isto num negócio ela empreendeu, se esse negócio teve sucesso ou fracasso isso independe, ela se tornou uma empreendedora pelos simples fatos que ela passou nessas etapas.

BF: Sucesso e fracasso, relacionamento e conceito, comente um pouco mais do relacionamento que esses conceitos têm.

JB: Se você analisar essas duas palavras sucesso e fracasso, nós vamos verificar que de fato que são conceitos subjetivos. Podemos até falar que na sociedade temos um conceito de sucesso e outro de fracasso, mas na atual conjuntura o que levo como conceito ou articulação entre esses dois elementos é o seguinte. O sucesso é “acontece aquela ideia se transformou em uma realidade rentável ou de impacto. E o fracasso acontece quando aquela ideia não gerou não ocasionou impacto ou a rentabilidade esperada”. Então na minha percepção, pessoas podem empreenderem negócios e esses negócios não irem para frente, mas elas conseguiram obter um aprendizado, elas passaram por um processo e esse processo foi de transformação. Elas hoje são melhores são mais experientes, elas hoje possuem mais conhecimento que anteriormente, é por isso que eu falo que pode ser mesmo o negócio não obter o resultado esperado pode ter sido uma experiência de sucesso. Semelhante movimento pode acontecer também no inverso, a pessoa teve uma ideia e essa ideia foi para frente, chegou nos objetivos que ela queria, mas ela não se realizou com isso, então ela pode eventualmente abandonar esse negócio. Mesmo ele tendo o sucesso socialmente aceito, mas se aquilo para a pessoa não teve propósito então não foi uma experiência exitosa, então é por isso que sucesso e fracasso são aceitos socialmente, mas eles possuem uma forte conotação subjetiva isso tem haver o que os indivíduos esperam de suas vidas.

BF: O que faz o empreendedor ir na frente sabendo o que vai acontecer no caminho?

JB: Na minha concepção o que faz ele ir à frente é a uma necessidade intrínseca de busca por auto realização. Hoje o empreendedorismo ou perfil empreendedor tem sido solicitado em várias empresas já estabelecidas, por que de fato o empreendedor é uma pessoa que busca seu auto realização, uma pessoa auto realizada é uma pessoa que já não tem outras necessidades, já atingiu o ápice da sua vida. E por tanto ela é esperada o melhor desempenho que se espera dela, uma pessoa auto realizada não precisa de “tapinhas nas costas”, não precisa de incentivo ela mesmo se incentiva, e por isso que o perfil empreendedor hoje é muito demandado, tanto nas empresas estabelecidas ou quanto pelo próprio mercado, as pessoas querem empreender não para obter dinheiro, sucesso ou serem reconhecidas. Mas elas querem por que elas têm uma motivação interna de que isso é muito importante, que fazer alguma coisa, deixar um legado é muito importante. Especialmente em meu livro que tratei respeito de forma ficcional, de uma trajetória empreendedora, eu tentei mostrar que apesar de todos os percalços, a pesar de todos os obstáculos, existe uma força internas nas pessoas, que esse sentimento de auto realização, é isso que é importante para que as pessoas se sintam empreendedoras, e para que elas também possam caminhar no sentido de empreender.

BF: Pela conversa percebe se que o empreendedor ele não nasce sabendo ele desenvolve no caminho?

JB: Sim, com a mais absoluta certeza, uma análise do empreendedorismo a gente vai ver que em 1640 até 1980 e poucos, sempre se acreditou em uma perspectiva que a pessoas nascia empreendedora ou não nascia empreendedora, era uma triste cena porque, aquelas pessoas que não nasciam empreendedoras, jamais se tornariam empreendedoras. Foi somente no final da década de 80 se percebeu que de fato que as pessoas não nasciam empreendedoras elas se tornam. Hoje existe a possibilidade de você torna empreendedor, alguns conseguem fazer isso muito cedo na vida, outros demoram muito tempo para se descobrir empreendedores, mais a semente, a essência dela, disso está dentro de todas as pessoas, alguns consegue descobrir isso mais cedo rapidamente, outros tem dificuldades e outros passam a vida inteira para desenvolver isso. A capacidade reside nas pessoas, se elas quiserem de fato empreender elas conseguiram, se elas não quiserem elas vão postergar isso o máximo que puderem.

BF: Para concluir essa conversa, no caso as startups é uma moda, você realmente acha que isso vai passar?

JB: Não eu não acho, existem coisas que vieram para ficar, a perspectiva empreendedora de vida, ela vem para ficar, eventualmente algumas empresas vão usufruir disso, algumas pouco, o futuro é empreender tanto no aspecto social tanto no aspecto econômico as pessoas estão buscando empreender projetos de vida, projeto de negócios. Empreendimentos propriamente ditos e assim por diante. Aquele conceito inicial de empreender como sendo o significado de abrir uma empresa ele explodiu, no sentido de que agora eu posso empreender uma viagem, posso empreender uma operação estética, posso empreender uma empresa, posso empreender uma ação social. Quer dizer que empreender hoje é uma atividade dinâmica que move todo mundo. As pessoas querem isso. E essa busca não posso falar que é um modismo, isso é uma coisa que daqui pra frente vai ficar cada vez mais sedimentado, cada vez mais forte na cabeça das pessoas, elas têm que ver que empreender é uma opção de vida. Não somente uma determinada atitude ou somatório de comportamento para poder conseguir uma vaga de trabalho, ou para conseguir abrir um negócio. É um caminho que as pessoas estão levando em consideração hoje, é uma carreira que as pessoas estão levando em consideração. Jamais eu vou falar que uma perspectiva de carreira é uma moda, jamais. Vivemos em um período de grande turbulência, a gente vive num período que as oportunidades são as mais variadas possíveis, e empreender é uma atividade que está ligada diretamente a essas

possibilidades. De nada adelantaria abrir o legue de oportunidades no mundo se ninguém fosse fazer nada, então se por um lado as pessoas estão procurando empreender, por outro lado as oportunidades têm proliferado, e para mim isso é um caminho sem volta.

APÊNDICE F

Entrevistador- Transcritor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Juan Carlos Basurto, Dueño de la agencia Simple, de Relaciones Públicas y Marketing Digital.

Entrevista presencial.

Beatriz Flores: Iniciamos con tu nombre completo y el cargo que desempeñas en la empresa.

Juan Carlos Basurto: Soy Juan Carlos, tengo cuarenta años y con mi empresa tengo un poco más de tres años y medio en el mercado, nos enfocamos en estrategias de comunicación enfocadas tanto en el área de relaciones públicas con el *influencer* marketing, todo el poder de las terceras personas más el tema digital, para que sea muy sinérgico en todos los puntos de contacto para atacar a un consumidor.

BF: ¿Te consideras un emprendedor?

JCB: Si, porque un día me lancé al vacío, la verdad siempre había soñado con tener un negocio propio, de poder explorar esa parte y también porque todo emprendedor empieza con un sueño y mi sueño es cambiar la forma de comunicarnos en el mundo. A lo mejor soy muy utópico o soñador, pero la verdad es que al final muy poca gente se arriesga a hacer algo diferente, entonces este proyecto de agencia que hoy tengo en mi último trabajo, un día lo soñé, me pregunté por qué se tiene que trabajar así, ¿por qué no puede ser de otra forma? y entonces lo traje a la vida y cuando empecé a ver que todo iba funcionando muy bien pensé que era el momento de ver que pasa y probar suerte. y me resultó muy padre poder crear un nuevo modelo de comunicación.

BF: Ese tipo de comunicación que utilizas ¿en qué consiste?

JCB: Tengo 13 años haciendo relaciones públicas, empecé mi carrera en *Peugeot* de México, en el área corporativa, es la primera vez que yo salto y estoy del lado de la agencia. Siempre estuve como *in house*. Trabajé en *Peugeot*, *Disney*, *Levi-Strauss*, después para *Diageo* y en mi último trabajo que fue para *Pernod Ricard* una alcoholera, es donde presenté este proyecto. Lo que pasó es que estaba un poco asqueado del tema de las relaciones públicas y cómo se estaban manejando en México, que cualquier publirelacionista llega y te vende que conoce a todos los editores de México, que conoce a todos los *influencer* de México y en realidad le venden a los *marketeros* y un poco el reto es que al final hoy nos comunicamos de manera distinta. Antes, la comunicación era unidireccional, era de tu veías un espectacular y tu veías esta es mi marca, esto soy, y entonces como consumidor eras pasivo. ¿Qué pasa cuando entra el tema digital? redes sociales, *influencer marketing*, pues la comunicación se vuelve bidireccional y hoy ya conversas con el consumidor, hoy mandas el mensaje y el consumidor es me gusta, no me gusta, te *likea* no te *likea*, lo enganchas no lo enganchas. Puedo meter las manos al fuego de que antes la planeación para hacer campañas era de un año, y hoy las estrategias van cambiando cada tres meses, hoy el consumidor dice: "me gustó lo que hiciste, entonces cómo lo mejoras y lo incrementas" porque todo es tan rápido que entonces si lo tienes tres meses, ya hay que decir más. El mismo consumidor está trazando las estrategias de las marcas, depende de todo ese *feedback* que te llega. Otra cosa buena es

que todo es medible, hoy toda esta data, este *listening*, realmente son datos que te van diciendo que camino seguir. Entonces eso te ayuda a trazar las cosas.

BF: ¿Cuándo te diste cuenta de que debías emprender?

JCB: Todo comenzó porque llegaban agencias con su plan de trabajo y yo podía quitarle el logo y poner otro y era la misma información. Entonces, pensé si la urbanística cambia, si las personas año con año evolucionan, por qué las relaciones públicas no pueden evolucionar. Entonces como podemos seguir evolucionando y dejar de trabajar en silos, y decir como en las agencias que siempre está "el área digital, el área de medios, el área de pe ar" y no, al final es el mismo mensaje allá afuera, estás atacando al mismo consumidor y por qué digital tiene una cosa y pe ar tiene otra, tienes que ser sinérgico. Entonces cree un concepto que lo definí en *consumer experience*, que al final parto de algo, antes si era definir un Target, por ejemplo, hombres de 25 a 35 que viven en la ciudad de México, hoy ese mismo hombre tienes *hipsters*, fresas, mirreyes, emos, o sea, tienes muchos segmentos, entonces a quién le quieres hablar. Cada uno tiene un lenguaje distinto. Y una marca que puede ser consumido por todas estas audiencias, le puedes hablar de diferente manera para engancharlos, entonces hoy ya no estudias targets, hoy estudias audiencias potenciales de una marca.

BF: ¿Qué sucedió?

JCB: Entonces, creo el concepto de *consumer experience*, que al final son estas tres disciplinas, digital, PR, y la parte mediática, unidas, y la parte de *experiential marketing* que debes dar una experiencia si no, no enganchas. Entonces estas tres dirigiéndose a la misma audiencia y cubriendo el mismo contenido para esa misma audiencia. Entonces, te lo pongo más en contexto, Absolut tiene tres audiencias potenciales, una son los coleccionistas de Absolut que en México compran botellas de 30 mil pesos sólo por tenerlas, en Puebla está el mayor coleccionista de Absolut en México, tiene un museo en su casa de puras botellas, y él qué es? una persona que siempre está en búsqueda de algo nuevo de Absolut, a él, le pones la botella y a él si le interesa quién la diseñó, por qué la diseñó, quién es el artista que está atrás, le interesa toda esa información. Tienes otra audiencia que son los *Bartenders*, que al final es el que se va a voltear y va a servir tu *drink*. Entonces a él no le importa quién es el autor, a él le interesa lo que hay adentro y qué puede hacer con lo que hay adentro. Entonces qué haces con esas dos audiencias, de un lado creas toda la historia del diseñador, como lo involucras y como esos amantes se sienten parte del proyecto. Y esa misma botella cuentas que *drinks*, coctelería en el mundo, por qué se creó ese sabor, y entonces te doy un *book* con miles de recetas, el mismo bar tender se va a poner a hacer *drinks* y a su próximo cliente le va a servir algo con ese sabor. Entonces cuando entiendes realmente los patrones de conducta y de consumo de cada una de esas audiencias es muy fácil crear el contenido para engancharlos, en un mundo donde estas bombardeado de comunicación y lo debes hacer completamente diferente. Entonces, al ver que esto funciona, decidí saltar y poner este negocio, que se llama Simple nuestra agencia. siempre he dicho que en temas de comunicación si tú te tardas más de cinco minutos en explicarme la estrategia, cuando estoy contigo todos los días 24/7, cuánto tiempo te vas a tardar en explicarla a alguien que a lo mejor no te conoce, entonces hay que hacerlo simple, pero poderoso. *Simple but significant. Keep in simple.* Mientras más simple mejor. Si no entiendes que las relaciones públicas son así de rápido (chasquido) estás perdido, si no te das cuenta de que el presidente de la nación más poderosa del planeta se comunica vía Twitter, entonces qué mayor ejemplo puedes tener. Ahora un comunicado de prensa se volvió obsoleto. Si te pones a pensar, se debe tener una capacidad de síntesis y de impacto para atraer la atención de los demás. Nosotros estamos en contacto con mucha gente y siempre se los digo en el sentido de que puedan crear esa capacidad de síntesis. Parte del trabajo que

hacemos aquí es co-crear, porque cuando tú entiendes el tono y la manera de escribir de un medio, es mucho más fácil que tú les puedas crear historias y es más rápido que te publiquen y que los enganches.

BF: ¿Cuál es el camino que se sigue en el emprendimiento?

JCB: Yo creo que lo que me ha funcionado es algo que también algo que define mi personalidad es que soy muy apasionado, entonces siento pasión por mi trabajo, yo creo que eso impulsa a seguir buscando clientes. Pero es difícil porque en realidad todas las empresas son diferentes y buscan cosas diferentes también. Al final también hay un tema de ir educando también, lo que pasa es que las marcas que han confiado en nosotros, es que han creído en una manera distinta de hacer comunicación y entonces no me queda más que si ellos brillan, yo brillo. Gracias a eso me han caído más clientes que ven mi trabajo y se sorprenden. Ha sido un camino complicado, un mercado competitivo, y si traes una manera diferente de hacer comunicación es ir a evangelizar y que crean en algo distinto porque le tienen miedo a lo nuevo. Parte del consejo que me he dado es que sin prisa, pero constante. Lo que me interesa es que mis clientes que creen en esta nueva forma de hacer comunicación, nosotros los llevemos a un siguiente nivel y que muchos más se enteren de lo que estamos haciendo. Que llegue más trabajo, más cuentas.

BF: ¿Y ha habido fracasos?

JCB: Claro, este año justamente. Nosotros éramos doce, hoy nada más somos tres, porque al final como emprendedor te das cuenta que sólo aprendes a golpes, o sea cuando emprendo y me lanzo al vacío, soy creativo y aterrizo mis ideas, pero nadie me enseñó a hacer recursos humanos, nadie me enseñó a hacer legal, nadie me enseñó a hacer contabilidad, a administrar y son cosas que te vas topando en el camino y las vas aprendiendo. A mí me encanta la gente, pero es lo más difícil dentro de la empresa, manejar personal, tratar de explotarlos y sacar la mejor versión de ellos está padre, pero si ellos quieren. o hay gente que sólo viene, cumple y se va, no tiene pasión por lo que hacen, entonces más que aportarte te quitan. Entonces te vas dando cuenta que con este gran fracaso nunca voy a dejar de estar agradecido de lo que a mí la vida me ha regalado. En el mundo corporativo llegué a estar donde quise, cuando me lanzo al vacío y emprendo me fue muy bien. Pero también como todo emprendedor, puse todos los huevos en una sola canasta y nunca me di cuenta, gracias a North Face me llegó Grupo Bacardí, para manejar siete marcas, inclusive de este fracaso ha salido lo mejor de mí. Cometí un error porque no hay clientes chicos, ni clientes grandes, son clientes que no importa la magnitud, confían en ti, creyeron en ti, creyeron en tu nuevo modelo, creyeron en ti como persona y a mí me pasó que el monstruo Bacardí consumía el tiempo y entonces las pequeñas marcas que tenía se empezaron a descuidar, entonces reaccionas cuando el e-mail bomba del cliente pidiendo algo y tú no lo habías hecho. Entonces qué pasa, se va Bacardí, se van nueve personas del equipo, porque esas son de las cosas más difíciles que me han pasado en la vida, porque no estás sacando a las personas por un tema de *performans*, capacidad, si no es un tema que no les puedes pagar y nadie te trabaja de gratis. Y no sólo eso, muchas de las marcas chiquitas dijeron también nos vamos, porque al final, también ellos querían nuestra atención. También aprendí que no todo es la estructura corporativa, entonces traes en la mente de que tiene que haber un director, un director de cuenta, y los ejecutivos, los asistentes y no, las necesidades de una agencia son completamente diferentes, porque si yo me hubiera quedado a la cabeza dirigiendo, en lugar de meter directores, hubiera tenido mayor colchón en el tema del ahorro del dinero y no hubiera tenido que correr a tanta gente. Son cosas que se aprenden en el camino y nadie te las enseña. Y ahí vas, cayéndote, tropezándote. Aparte de todo lo que estaba sucediendo en la empresa, después de 15 años decidí divorciarme, fue un tema que me mantuvo viviendo un duelo, pierdo pareja, familia, amigos, pierdes tantas cosas que

ese impacto colateral influyó mucho en mí, te das cuenta de que si no estás bien contigo mismo, las cosas no pueden fluir como debe ser. Pero ahora tengo muchas ganas de empezar de cero.

BF: Entonces ¿Para ti qué es éxito?

JCB: Lo que me ha enseñado la vida es que éxito es amar lo que haces, ese es el mayor éxito que hay. Yo en mi trabajo era exitoso porque tenía la coordinación regional pero no me levantaba feliz, no me levantaba de la cama queriendo cambiar el mundo. Para mí el éxito, es que si amas lo que haces todo llega por añadidura. Que te mueva ser una versión de ti mismo todos los días. Tú no sabes cuándo vas a cosechar las cosas, pero pensar en hoy quiero sembrar trabajo, quiero sembrar compromiso, quiero sembrar más sueños, porque no sé cuando voy a cosechar pero eso se trata, de despertarte todos los días y sentir pasión (...) Creo que es importante ver qué estoy aprendiendo de todo esto y en el momento en que aprender y haces consiente que haces fondo, te das cuenta que la vida te está preparando para algo mejor.

BF: ¿Cuál es la importancia de la comunicación en áreas como administración, economía, etcétera?

JCB: En todo, la vida es comunicación. Te puedo decir que en todo hay temas de comunicación. Nos encanta asumir porque nos da pena preguntar, va a pensar que soy un tonto, asumo que soy un tonto, entonces como no sé, nunca hablamos. Entonces empresas de comunicación tienen problemas de comunicación, entonces al final es fomentar algo simple y claro. Siempre le digo a mi equipo que me pregunten, que les pregunten a sus clientes, ellos se lo van a agradecer, que les saquen las dudas, porque creo que al final te lo agradecen porque trabajas menos, porque en el tema de asumir, tienes la versión uno, dos, tres, cuatro, cinco, y terminas preguntándole al equipo ¿qué te pidió? -la verdad es que no sé. Que desgaste, todo por falta de comunicación. Porque si no eres claro con lo que dices, difícilmente van a entenderte. Yo siempre les digo a los clientes que no me vean como la agencia, que me vean como su socio estratégico, sus ojos afuera, en el mercado. Cuando el cliente sabe el lugar al que quiere llegar, sabe lo que quiere, para mí es más fácil trazar el camino. Que sean claros, que hagan un trabajo de comunicarse de manera clara.

BF: ¿Qué opinas sobre hacer trabajo en conjunto, fusionar áreas?

JCB: Hay algo que me gusta mucho y son las áreas en común, para que el equipo se sienta dónde quiere. Así fomentas la comunicación entre ellos, no los encasillas y están metidos en una caja, entonces conviven el diseñador, el PR (Publirelacionista), el *Community Manager*, una fusión, una sinergia de todo, los haces y fomentas que trabajen en común, pero lo más padre es que uno está escuchando al otro hablar, que no sabe tal vez nada del proyecto pero lo escuchó hablar, le dice algo del proyecto que lo enriquece, y a lo mejor es una perspectiva que el otro no había visto. Entonces hay un tema de enriquecerse y ayudarse entre todos. A mí me gusta que el trabajo sea entrecruzado, para que todos lo entiendan, para que veas que, si alguien está haciendo algo con un medio, tú también lo puedas simplificar y que también tenga una correlación que te ayude a que se vea más. Entonces me gusta el tema de fomentar. En la oficina anterior que era en la parte de abajo de este edificio, eran puras mesas, entonces a veces veías al de digital junto al de PR, pero mañana se sentaba con la diseñadora, entonces los veías interactuar y es muy padre porque se enriquecían mucho.

BF: ¿Cuál ha sido el mayor aprendizaje en este camino del emprendimiento?

JCB: Creo que el mayor aprendizaje que tienes es que los límites te los pones tú mismo, cuando me constituí no tenía ni idea de trámites de gobierno, cómo que se debe registrar la marca, luego cómo hacer la primera factura y cómo declaro impuestos, entonces ahora es aprender temas de contabilidad, luego contratar a alguien porque ya no puedo solo,

entonces es contratar recursos humanos, entonces ahora es tu negocio y es contratar al mejor, y pedir referencias. Entonces creo que mi mayor aprendizaje es aprender, que siempre estés abierto a que siempre aprendes algo nuevo y que todo eso que estás aprendiendo, al final te hace una mejor versión de ti.

BF: ¿Ha sido una limitante la burocracia?

JCB: Si, porque específicamente el gobierno en el caso de México te ve como emprendedor y no te ayuda, porque yo no facturo lo que facturan las empresas grandes, y la verdad que el tema de los empleados es que de acuerdo con lo que le ofreces, te cuesta el 30% más, por el tema de seguro social y lo que le pagas de impuestos al gobierno. Por otro lado, te das cuenta que las empresas hay más competencia y entonces tienen menos presupuesto, antes las igualas eran muy grandes ahora las igualas son pequeñas, y entonces te exigen por esa iguala tener equipos. Si quieres ser competitivo en el mercado y tener un buen *Community* y un buen PR, se debe pagar bien, lo que está en la media, a veces también es como un juego de ajedrez, todo este tema de ser muy estratégico en el sentido de las utilidades, y de acuerdo con mi utilidad para que me alcanza, esto me lo hubieras preguntado el día uno y ni idea.

BF: ¿En este proceso en el que va la empresa, ¿qué es lo que sigue, que se espera?

JCB: Sin prisa pero constante, yo tengo un mantra personal que es inspirar compasión a transformar lo ordinario en extraordinario, y eso es a lo que me dedico todos los días, con mi equipo, y es que de las cosas ordinarias podemos transformar y hacer algo extraordinario, ¿dónde quiero llevar? Yo a Simple la visualizo como una agencia pionera en hacer una nueva forma de comunicación y que eso lo vean allá afuera poco a poco, con los clientes que tenemos y nuestros casos de éxito, me apasiona. Quiero que reconozcan este sueño y se difunda.

APÉNDICE G

Entrevistador- Transcriptor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Anic Vares Leal, Socia de Honey and Ricks y emprendedora del Grupo Inmobiliario Fratelli.

Entrevista vía Skype.

Beatriz Flores: ¿Cuál es el trabajo que desempeña tu empresa?

Anic Vares: Compramos inmuebles viejos y los regresamos al mercado; en una inmobiliaria ya existente que tiene 13 años en el mercado, estoy abriendo una línea de negocios nuevo para atender a desarrolladores pequeños y medianos que son los que hacen a partir de dos casas hasta veinte, complejos, horizontales, veinte casas, no son los mega-desarrolladores, pero son clientes más institucionales. Temas de sustentabilidad, a fundaciones, emprendedores, principalmente como *freelancer*.

BF: ¿Qué características te hacen ser emprendedora?

AV: Soy emprendedora porque es una empresa de reciente creación, estuve 10 años en el mundo corporativo y me solté de esa área para comenzar en esta otra, creo que eres emprendedor en tu paso a ser empresario, en esa etapa inicial donde tu red de soporte es maleable, sensible, no tienes ideas cerradas que defender, porque estás en una etapa tratando qué funciona y en ese viaje te vas convirtiendo en un empresario de un negocio más sólido, que tiene todos los elementos de estructura, de gente, de gobernanza, mucho más establecido. Hay rasgos de un emprendedor que nunca pierdes, que evidentemente

llevas contigo con riesgo de aventurarte, de aprender, de nunca sentirte totalmente consolidado. Creo que como personas siempre tenemos el rasgo emprendedor. En el caso del empresario, llega un momento en que su empresa tiene que subir más gente abordo, que tienes que soltar un poco y ellos hacen las cosas diferentes a ti, te relegan, ya no te quedas al mando, que te dejan en lo que te gusta hacer y en lo que eres bueno. Veo en una curva de madurez.

BF: ¿Por qué denominar a tu empresa una startup?

AV: Es porque en esa empresa nada está escrito, es una empresa en donde estamos tratando el modelo de negocio, no te puedo decir que su sobrevivencia ya pasó las etapas más críticas, apenas tiene un año en el mercado, estamos aprendiendo, tratando cosas distintas, por ejemplo, algo que estamos haciendo es levantar capital de inversionistas.

BF: ¿Cómo participa la comunicación en los ámbitos donde te encuentras trabajando?

AV: Es muy importante. En esta empresa, estamos comunicando a futuro a potenciales inversionistas y al mismo tiempo yo que estoy en la operación estoy en la obra con trabajadores de la construcción, ingenieros, transporte, material, entonces es muy importante poder comunicarte en todas las direcciones pero de una manera efectiva, porque en una estamos planteando rendimiento, solidez, confianza, para que inviertan su dinero con nosotros y en otra estamos comunicando cómo es el ritmo de la obra, cómo va la programación. Al mismo tiempo también es un reto para mí el poder abrir la comunicación a la gente que tiene la experiencia en la obra. Porque hay expertos que se le ocurre cómo resolver mejor las cosas que a mí, pero yo soy la que tengo que poner el entorno donde pueda haber una retroalimentación, participación sin reservas. Otro tema importante es el tema de género, pues hay una brecha de edad, porque hay gente que tiene muchos años trabajando en esto y yo tengo un año. Antes de lanzarlo a hacer una empresa, habíamos tenido varias experiencias con otros proyectos, pero eran medio tiempo con otras obligaciones, entonces si te equivocabas siempre existía el plan B, de que teníamos otro trabajo, pero yo dejé mi trabajo *Full Time* para estar en esto, entonces es un reto nuevo. La comunicación es todo un tema cuando te das cuenta de que el tiempo es dinero y en la obra, en los proyectos cualquier mal entendido sobre lo que íbamos a hacer y los tiempos, las programaciones de actividades, tiene costo de retrasos o de sobre costos, he podido experimentar la importancia de la comunicación.

BF: ¿Cómo vivencias tu papel de emprendedora?

AV: No ha sido una dificultad, si ha habido algunos momentos donde sobre todo en la obra no se escucha mi voz, porque tu percibes luego cuando tu interlocutor no te toma muy en serio, tienes que ejercer técnicas de asegurarte que te entendieron bien, quién es el cliente o redireccionas, yo soy de Monterrey, entonces aquí hablamos muy golpeado, muy directo, entonces a veces juego un poco con la idea de que no estoy enojada, yo hablo así, porque la gente se asusta. Tengo que ser creativa, cuando no me ponen atención, no me toman en cuenta, o si hay un tema de género porque tú no sabes, hay veces que te tienes que imponer e imponer la autoridad. O en muchas ocasiones también entender al otro.

BF: ¿Cómo se trabaja la comunicación externa?

AV: La utilizamos para la venta de las propiedades, el marketing. Ha sido un camino bastante tradicional, hemos tenido interés de hacer cosas más innovadoras, pero hoy por hoy somos tan chiquitos, entonces somos más directos y los ciclos son mucho más rápidos, hacemos publicidad tradicional, se comercializan, se venden y volvemos a empezar. Creo que ese no ha sido nuestro reto, nos hemos apegado a fórmulas muy tradicionales que funcionan. En el equipo somos cinco. Lo tradicional es que tomamos fotos al antes y después de los inmuebles que sólo le hemos estado mostrando a los inversionistas, como que el comprador no le da gran valor a todo el proceso de

transformación. Nuestro comprador no le agrega mucho valor a toda la historia que nosotros le podemos contar sobre el inmueble. Esa es una narrativa que hoy por hoy el segmento en el que nosotros estamos no es un gran diferenciador. Esta historia donde contamos el antes y después y contamos el proceso de transformación de los inmuebles, es una narrativa que usamos más con los inversionistas, pero volviendo a la comunicación tradicional por lo que hacemos, le tomas fotos, le subes a las redes sociales y hay un equipo de comercialización que atiende a las personas, se les da la información, se cierran los tratos y se hacen los procesos notariales de rigor.

BF: ¿Has vivenciado el éxito y el fracaso?

AV: Siempre conviven los dos conceptos. En este negocio sólo podría hablarte de fracasos, porque te digo todavía estamos puliendo el modelo de negocios, un poco el target, todo ha salido en tiempo, forma presupuesto, creo que hay partes del proceso, por ejemplo, todo nuestro proceso inicial que es la atracción de los inmuebles ideales, en esa no hemos sido tan eficientes, ni tan rápidos, pero ya que tenemos el inmueble, el proceso operativo ha sido bastante bueno. En el otro negocio, que estoy como intraemprendedora, abriendo una nueva línea de negocios, hay muchos más fracasos y dificultad en la comunicación. Te cuento cómo es la dinámica. Nuestro cliente nos contrata para comercializar sus inmuebles, pero en un escenario ideal, nosotros nos integraríamos a ese proyecto desde una etapa temprana, donde pudiéramos dar asesoría sobre cuál nosotros creemos que es el mejor uso para ese terreno o edificio. Pero hoy por hoy, que nos estamos iniciando, integrando en etapas tardías, a veces nos dan productos que tienen errores en su conceptualización, errores en el target que escogieron, entonces los diálogos se vuelven complicados, difíciles, les decimos cosas que no les gusta oír, hay productos que se atorán mucho tiempo y eso es un fracaso, porque si a nosotros nos contratan para comercializar y ese inmueble no se vende, es un producto que no estamos desplazando, por eso también estamos proponiendo soluciones a los clientes mucho más tempranas, mucho más proactivas, porque es a veces lo que pasa, que el desarrollador sabe construir casas pero no conoce el mercado, entonces todos esos aprendizajes, nosotros los estamos proyectando en el otro negocio, y por eso te decía que hoy por hoy no hemos encontrado dificultades porque le sabemos. De alguna manera, un negocio ofrece al mercado lo que aprendemos del otro, todo lo que no hay que hacer, lo hemos ido haciendo y lo proyectamos en el otro negocio y ha salido bien.

BF: ¿Cuál es la preocupación principal de la gente en el sentido de sustentabilidad?

AV: En el segmento donde estoy, como el cliente no te lo exige, el desarrollador hace lo mínimo indispensable, creo que es una rueda que la va echando a andar el consumidor, el desarrollador es el que va a seguir el ritmo, creo que es porque estamos en un rango de pequeño a medio, obviamente los desarrolladores mucho más grandes y experimentados, que deben ir a la vanguardia, que acceden a créditos sofisticados, ahí son diferentes, pero en los inversores menores no es una exigencia. Seguramente los desarrolladores dentro de cinco años, el juego va a cambiar, porque les van a comenzar a exigir otras cosas como normales otros atributos más sostenibles y creo que es cuestión de tiempo.

BF: ¿En cuanto a las políticas públicas en México ha sido difícil?

AV: Evidentemente los cambios de gobierno, los tiempos electorales, la corrupción en los municipios afecta muchísimo el sector, entonces es algo muy coyuntural, pero cuando salió en 2016 el tema de que, en la Ciudad de México sobre la ley de no plusvalía, todos esos rumores de políticas públicas afectan muchísimo. Tenemos otras políticas públicas como el fomento a la vivienda del Infonavit, que obviamente es nuestro aliado, nosotros trabajamos con ellos, que bueno que existan y parte del segmento al que nosotros atendemos, compra su primera casa con un crédito Infonavit, si no fuera por eso muchos no tendrían su casa. La creación de la empresa ha sido fácil porque también nosotros ya

estábamos en otro negocio existente, entonces de alguna manera tenemos una contadora, tenemos mucha asesoría y no estamos "solos en el mundo", creo que eso ayuda mucho. Si estuviéramos en un sector abriendo una Fintech, donde muchas cosas no están dichas, donde hay incertidumbre, que hay legislación que acaba de salir y estaban todos como al filo de la butaca de cómo iba a salir, creo que para ellos es diferente, pero yo te podría decir que más que los trámites, son los temas de corrupción e ineficiencia municipal y de los registros que si te afecta.

BF: Tu definición del ciclo del emprendedor

AV: Yo lo que he visto desde mis diferentes estatus en este ecosistema, es que veo que muchas veces los emprendedores empiezan por la solución y ahí es donde se equivocan o nos equivocamos mucho, porque por lo general no hay una lectura objetiva del mercado, y cuando hay una solución inicial o incipiente de la problemática, no se rebota con el mercado si la solución que estás proponiendo es adecuada, bien recibida, necesitada, creo que hay un poco de ceguera o de pensar que tu solución es el último remedio que el mundo necesita, lo cual no te permite pasar a la siguiente etapa, con la apertura de mente, de flexibilidad en tu negocio. Entonces, pienso que a veces en ese ciclo inicial un poco respondiendo a tu pregunta, del porque muchas fracasan el primer año, creo que la respuesta es multifactorial, si hay un tema de traits y de burocracias que puede ser que a muchos se les va tiempo, dinero y esfuerzo, pienso también que a veces hay desconocimiento y los emprendedores nos metemos a sectores que no conocemos, entonces hay muchas sorpresas, ¿qué más hay en este ciclo? En el caso del proceso de innovación es lo que te resumía como las interacciones, la flexibilidad de aprender, escuchar, adaptar, moldear, de estar abierto a cosas nuevas y poder pasar por la prueba del ácido tus ideas y darte cuenta de que no era tan grandioso, entonces a veces te tardas mucho, te aferras mucho, otra también es que eliges al socio inadecuado, probablemente los emprendedores cuando son muy jóvenes y les puede pasar. Entonces es como el trabajo en la universidad, haces tú parte, yo hago mi parte, aquí la pegamos y termina un Frankenstein. Se debe tener la misma visión, habilidades complementarias, tener momentos personales similares. Creo que al final de cuentas se necesita mucha frialdad, objetividad para cuestionar si eso de lo que te sientes tan apasionado puede funcionar, cuánto tiempo le vamos a dedicar. Un dilema que veo mucho en la literatura emprendedora, Adam Grant se pone a analizar por qué hay emprendimientos que pintan super exitosos y fracasan, ideas con las que Steve Jobs se enamoró y le invirtió mucho dinero y no funcionaron. En cambio, otras ideas no tenían alas para volar y funcionaron perfecto, esto me lleva a que hay un dilema de que si, los emprendedores deben dejar sus trabajos full time, para dedicarse a su emprendimiento, o debe de ser como su plan b hasta que no están muy seguros. Pues hay experiencias y literatura encontrada al respecto. Creo que, si puedes con la suficiente subjetividad y acidez, cuestionar tu idea, pensar, mi socio es con el que vamos a llegar a algún lugar o nada más me encanta beber con y hasta ahí. Creo también importante pedir consejo por los que ya transitaron, entonces por eso el concepto del Instituto del Fracaso y *Fuck Up Nights* me encanta, creo que había un vacío en el tema. También pienso que hay sociedades mucho más sensibles o resistentes a este tipo de temas, creo que a los mexicanos todavía nos falta mucho aprender a reírnos de nosotros, a aceptar nuestra culpa, a no endosar la culpa a los demás, a ser objetivos, a no tomar la crítica como destructiva, aprender a hacer crítica constructiva y eso no quiere decir que seamos fuertes o valientes, quiere decir que no tenemos herramientas más sofisticadas para ser más constructivos.

APÉNDICE H

Entrevistador- Transcriptor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Jorge Martínez de Velazco, Emprendedor, dueño de Kuentame tu negocio.

Entrevista vía Skype.

Beatriz Flores: Vamos a comenzar con la historia de cómo comenzó su camino de emprendedor.

Jorge Martínez: Desde mi época de estudiante, mi generación es la del 71-75, por ahí de 1973 llevé la materia de finanzas en presupuestos y me gustó. Se me dio como algo natural, entonces desde aquella época ya hacía los exámenes de finanzas para mis compañeros. Mi tesis fue de Finanzas en Materia de Presupuestos. Toda mi vida me dediqué a la parte financiera, de construcción de inmuebles hasta que López Portillo tronó la banca. Mi papá, en paz descanse, era arquitecto, mis hermanos también y teníamos una constructora de inmuebles en Guadalajara, vivienda media, residencial, de interés social, etcétera. Después de eso, cuando la banca se nacionaliza, me dedico a los aspectos fiscales, aclarando que los aspectos fiscales los empecé a ver desde 1976. Me hice adicto a todos los cursos de fiscal que había, me hice socio del instituto al que asistía y me llevé la representación a Guadalajara. Fuimos socios cuatro años y desarrollé unos sistemas de pago de impuestos, contabilidades, se llamaban ¿Cómo pagar impuestos en México? eran cerca de diez títulos sacamos premio de innovación tecnológica, te estoy hablando de mi experiencia personal, nos dieron un crédito, los apoyos, entonces llegó la crisis de 1995, entonces fue imposible seguir con el proyecto porque la gente no tenía intención ni siquiera de pagar impuestos. Entonces, empecé a dedicarme a otras cosas, hasta que llegó un amigo que accidentalmente se contrata con una SOFOM y le pide dentro de todos los requerimientos de la organización, un proyecto financiero que le permitiera a la SOFOM hacer emulaciones. Entonces me pide un programa, yo ni siquiera sabía programas y me lo pide en excel, porque no conocía el excel, las computadoras las usaba para hacer cartas y fue muy chistoso porque comencé a trabajar y la directora, dueña de la empresa no aceptó el presupuesto y tenía dos opciones, retirarme de ahí y la segunda fue que aprendí el excel, medio lo sabía manejar, entonces voy a hacer programas de industria y de servicio. Así empecé. En 1997 y para mi sorpresa en 1999 que salgo a la venta, voy a una expo de lanzamiento, consigo financiamiento y recursos, contrato personal, maquinaria y vendo un programa. Esta es sólo la introducción para el tema del éxito y el fracaso de las Startups. Al poco tiempo, la revista Entrepreneur, me compra como artículo promocional y le di el producto barato que le permitía a la revista regalarte en la suscripción de la revista un programa de proyecciones financieras. No te puedo decir cuántos habré vendido porque esto fue hace diez años y la marca era Diagnostik.t y empecé a trabajar con esa marca y al cabo de un tiempo como cualquier promoción se acabó y me agarró la secretaría de economía, en el sexenio anterior, que estaba comandado en la subsecretaría pyme, no existía el INADEM, estaba Miguel Marón, fui a verlo, le platicué del proyecto y lo que necesitábamos hacer la pymes, entonces esta secretaría me compraba la licencia anual, la subía a su nube y de ahí podían bajar todos de modo gratuito el programa, nada más que se hicieron adecuaciones, se personalizaron los programas, con fundas, carátulas, diseño de programa personalizado. Esto me ayudó a levantarme en el sexenio de Felipe Calderón. Cuando entra Peña Nieto se constituye el INADEM, entonces empecé a ver al instituto para otra cosa, entonces me dice el coordinador que participara en una convocatoria, entonces me dice que ya se habían corregido los errores, entonces participé

en la convocatoria para una empresa que tenía y gané el recurso, para asesorar personas. Entonces, me invitan a un programa de radio que se llamaba Red Empresarial, con Alonso Castellón y Alberto Equihua, que es un doctor en economía en Alemania, me da un papel para llenar previo a mi entrevista de radio, y me dice se llama Canvas. Pero le comento que me dejó muchos huecos cubiertos de cubrir, pero me dice que no, que el Doctor Osterwalder hizo esto, y lo hizo correctamente. Pero para mí, que soy un simple licenciado no entiendo algunas cosas del Canvas, pero qué le va a pasar al mercado al que estamos dirigiendo este esfuerzo, es decir la gente que apenas sabe leer y escribir, la gente que no entiende de finanzas, porque el analfabetismo financiero es muy elevado, cómo le vamos a traducir a la gente todo esto, entonces le empecé a mandar cartas y propuestas, pero no me contestaban ninguna. Pero cuando comencé a asesorar a la gente del INADEM, vieron que salían buenos resultados, entonces, me tomaron en cuenta. Una señora que tenía una papelería tenía la necesidad de hacer un trabajo para el llenado de los formatos de gobierno en una secundaria de gobierno, entonces le hice un librito de llenado en línea que se integraba al formato, llenabas el formato, nombre del padre, de la madre, sus datos, estatura, todos los datos y ese lo vaciaba directo en la casilla que correspondía en el formato de la escuela de gobierno. Entonces la señora lo probó y ahí nació un programa que le llamé Incubate, entonces empecé a trabajar con las personas que querían sacar recursos del INADEM y poder desarrollar su idea de negocio. Metimos 50 proyectos, de los 50, 25 me dijeron muchas gracias, aprendí lo que tenía que aprender, ya sé lo que tenía que saber, ya no espero al INADEM, lo hago por mi lado. Los otros 25 entraron al INADEM, obtuvimos diplomas con promedio general arriba de 90. No todo mundo obtuvo su recurso, pero ya no fueron condiciones de la presentación, fueron condiciones de la misma operación del INADEM. Yo me peleé con el instituto porque se quedaban con los proyectos. El recurso de un proyecto ya aprobado no llegaba a su destino. ¿Por qué razón? no se sabe, pero eran razones ajenas a nosotros. Cuando yo empecé a defender a mis emprendedores, todo el personal se me vino encima con abogados y todo, entonces tuvimos problemas muy serios. Pero yo pensé que no iba a dejar de atender a la gente que lo necesita. Una de las chicas que ayudé que ganó un diploma de 100, estaba tan emocionada que empezó a estudiar y le dejaron de tarea que a través de un cuento desarrolle un proyecto, entonces me gustó la idea y le pedí que hiciera un cuento para mí, pero no acepta, pero me dio la página, es cuando se hizo por primera vez Kuentame de tu negocio. En el inicio eran personajes de una página que se llamaba Picstone, y que lo regalaba el cuento, tú lo llenabas gratis y si querías tu resultado financiero ya me compraba el proyecto financiero. Yo te mandaba tu carpeta y ya tú lo integrabas, así funcioné hasta que una persona que asesoré, y pregunta por qué el programa no está en la nube. Asesoré a una inmobiliaria, me tardo tres meses, y me preguntan los proyectos financieros de dónde los saqué. Entonces les digo que no están online porque no tenía dinero, entonces me dicen que ellos me la ponían, y entonces me voy con un programador, entonces empieza a generarse la construcción. Entonces como no tenía nada para promover el proyecto, me presenta con una agencia de publicidad que es la agencia de Tanque. Me siento con Kiko y me hablan de un esquema de Toco, es el *Business Model Canvas*, traducido al lenguaje publicitario o mercadológico, que es el mismo que tengo en aspecto financiero, ellos lo usan en publicidad, entonces la comunicación fue muy abierta. Entonces escucho lo de Toco, y le digo a Kiko, me vas a entender perfecto porque es lo mismo, pero en el sentido financiero. Entonces empiezo a decirle del cuento, de lo que se hace, le gusta y me dice: te puedo crear la imagen, hacer la página, déjame presentarte el presupuesto. Me da el presupuesto y me dice, no quiero dinero, quiero acciones. En el año de 2016, me voy con el programador y le digo que se cayó la inversión y pido dinero. Entonces Kiko me presenta a unos amigos de él, Luis y

Eurico, él me hizo la plataforma, ellos son de origen portugués. Entonces empezamos a trabajar el proyecto, desarrollamos el proyecto, salimos en la semana PYME de 2017, no logramos gran cosa, logramos un comprador. En 2016 me dijeron que parara la venta, porque estaba dando a los consumidores las herramientas para que me pudieran "piratear" el programa. Desde septiembre de 2017 enfoqué mis esfuerzos en la promoción de Kuentame. Proyectos, publicidad, pero el mercado es muy estricto y empezamos a notar problemas de aceptación de la plataforma, el índice de rebote era muy elevado, la plataforma no funcionaba correctamente, muchas ventas se caían, entonces empezamos a hacer las correcciones dentro de la plataforma y en febrero de 2018, empezamos otra vez a impulsar la promoción con publicidad, en marzo me doy cuenta que la publicidad no nos estaba dando los resultados esperados, entonces empecé a buscar entrevistas en radio, televisión, en Fraktal, en mundo ejecutivo, alianzas con Entreprenur, con periódicos financieros, o sea el mismo camino que ya hace años había recorrido, pero con el concepto nuevo de Kuentame, con una estructura y valor completamente nuevo, entonces comenzamos a diseñar un esquema de condiciones a socios, con objeto de que los socios fueran los que se dedicaran a promocionar el producto, nosotros hoy no tenemos empleados, quienes trabajamos somos los socios. No pretendemos crecer en número de empleados. Estoy pretendiendo hacer lo que debe un emprendedor hacer para tener éxito. Uno, antes que nada, estar perdidamente enamorado de lo que va a hacer. Conocerlo a fondo, en serio, es decir que, si me preguntas de presupuestos, conozco a fondo la materia, un conocimiento profundo de mi producto y de las características del mismo. Conozco a la competencia, se dónde están, qué cálculos tienen bien y qué cálculos tienen mal. Este conocimiento de mi competencia, de mi producto y saber qué necesidades estoy cubriendo de mi mercado, es lo que Osterwalder le llama Propuesta de Valor. Yo puedo determinar mi propuesta de valor en función del conocimiento que yo tengo de mi producto y de la competencia y de las necesidades que estoy cubriendo del mercado. Ese es el primer pilar que considero para el éxito de la PYME, de la Startups y de cualquier idea de negocio. Estar enamorado, conocer las características del producto, conocer a la competencia. El segundo es conocer claramente a dónde quiero ir, cuál es mi objetivo. ¿Cómo veo a mi negocio al futuro? La visión tiene que ser compartida con la persona que te acompaña en el proyecto. Un colega me dijo: si tú metes una llave y uno de los pernos no está en línea, la chapa no abre, con esto me dijo todo. El ejemplo es clarísimo. Y el otro punto que misión tiene mi negocio, o sea, para qué hice mi negocio. En mi caso lo hice porque México tiene un índice de mortandad del 80% de las empresas que nacen. Colombia tiene cuatro de las empresas que sobreviven, Brasil tiene seis, y Estados Unidos tiene siete, entonces me pregunto ¿Qué sería de México si nosotros con este índice crítico generamos el 52% del PIB y ocupamos el 75% de la mano de obra? ¿Te imaginas si fuéramos 3 o 4 el valor de éxito? sería una realidad completamente diferente. Consciente de que las personas sufren de un analfabetismo financiero muy severo y no los culpo, entonces si yo voy a hacer mi negocio requiero estructurarlo bien, entonces lo que hace el cuento es cuéntame qué quieres hacer y el cuento como me lo platicas se traduce en números, o sea no estás inventando nada, tú me estás platicando de que esfuerzo eres capaz de hacer para lograr los objetivos que te estás planeando. Lo que le estoy enseñando en el cuento al emprendedor, es que si ya tienes una idea te ayudo a estructurarla de modo tal que primero no inviertas gran cantidad de dinero, un plan de negocios profesional del nivel que te estoy ofreciendo en la plataforma, te cuesta entre 50 o 60 mil pesos. Kuentame ayuda al emprendedor a estructurar su idea, a no hacer gastos innecesarios, a estructurarse de modo tal que conozca los riesgos que corre y por donde tiene que ir. Tarde que temprano si no quito el dedo del renglón nos va a ir muy bien. El siguiente punto para el éxito son las alianzas, ¿qué hago yo? alguien me escucha y se ofrecen a establecer alianzas

y ligas muy importantes que están en proceso de desarrollo y empezar con ventas. Startups México lo tiene integrado en su cuota de inscripción, Entrepreniur maneja Canal 4, Revista Forbes. Estoy estableciendo canales y alianzas de socios comerciales que tienen los contactos y la capacidad y conocimiento de este tipo de producto. El siguiente punto es que, si tengo debilidades, cómo las convierto en fortalezas. Los puntos del éxito es conocer tus debilidades y transformarlas en fortalezas y tomar las oportunidades de negocio que se dan una sola vez, se presentan frente a uno, y tienes la capacidad de tomarla es como ganas el éxito. Una de mis oportunidades que Tanque se hizo socio, otra de mis oportunidades es que el programador se quiso hacer socio y la tomé. Hoy tengo otras oportunidades y si las tomo voy a tener éxito. Entonces el factor de éxito de mi empresa deriva, del conocimiento de mi producto, de mis objetivos, de mi visión, de mi misión y de las alianzas que pueda yo hacer, de las oportunidades que capte, del empeño que le ponga. El Canvas de Osterwalder, está dentro del proyecto, dentro del cuento involucra evidentemente todo lo que él hizo dentro del Canvas más los elementos que hacen posible que puedas tener un plan de negocios en tu mesa, profesional, a tu alcance, aunque no sepas finanzas y que te diga a dónde vas a estar. ¿Cuál es mi visión de Kuentame? una estandarización mundial de conceptos, si bien es cierto que Canvas te ayuda, es sólo a gente de cierto nivel y este proyecto como tiene un sustento financiero, yo te voy a decir que lo hemos implementado en preparatorias becas, y quiero llegar a los niños de primaria también porque tienen muchos conocimientos y si los pones a jugar con el cuento después van a hacer negocios interesantes. El año que entra vas a escuchar más de nosotros. Lo más relevante de los mexicanos es que somos muy creativos. Si estos atributos los transformas en ideas y las ideas las estructuras, vamos a avanzar más. ¿No te gustaría escribir que el factor de éxito en la empresa mexicana antes y después de Kuéntame? Esperemos que así sea.

APÉNDICE I

Entrevistador- Transcritor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Alfredo Lovera, Gerente de Marketing y Comunicaciones en Médica Santa Carmen.

Entrevista vía Skype.

Beatriz Flores: ¿Cómo nació el proyecto de Médica Santa Carmen?

Alfredo Lovera: Médica Santa Carmen nació en el 2011, en ese año comenzamos a dar nuestras primeras sesiones de hemodiálisis, ahora en 2019 ya tenemos ocho sucursales. Nosotros tenemos un *approach* bastante global de todo lo que tiene que ver con los riñones. No nos gusta que se refieran a nosotros como una clínica de hemodiálisis porque somos mucho más que eso, ofrecemos por supuesto el tratamiento de hemodiálisis, que, si es nuestro fuerte, pero también ofrecemos nutrición renal, consulta de nefrología, que es el especialista de los riñones, ofrecemos acompañamiento psicológico, para familias y pacientes y también tenemos programa de pre y post trasplante. Nosotros no realizamos

el trasplante renal, pero si incluimos a los pacientes en un protocolo de pre-transplante y post-transplante.

BF: ¿Cómo inicia la historia de esta startup?

AL: Hay una anécdota de nuestro CEO, Andrés Gutiérrez, quien en algún momento por alguna circunstancia tuvo que viajar a una ciudad y conoció una pequeña clínica de hemodiálisis, en un pueblo chico de México, y al ver la realidad de cómo trataban a los pacientes, la poca dignidad que había en el sistema, porque realmente no se cuidaba las formas, no se trataba a los pacientes de la manera ideal, no se les brindaba un tratamiento de primera, las clínicas no estaban certificadas, entonces nació la necesidad de agarrar esto, y que si bien hay un público en México muy afectado por esta enfermedad, no está recibiendo un tratamiento digno. Entonces vamos a construir un modelo de negocios, en el que la dignidad y la eficacia del tratamiento sea lo más importante. Entonces a partir de esa experiencia negativa que él tuvo, se empezó a trabajar la idea de Médica Santa Carmen.

BF: ¿En qué partes del país se encuentran ubicados?

AL: Médica Santa Carmen nació la primera clínica en Santiago Querétaro, a partir de ahí crecimos, estamos también en San Juan del Río, Querétaro, estamos en San Miguel de Allende Guanajuato; Lagos de Moreno Jalisco; en la Ciudad de México; en León Guanajuato, en donde tenemos lo que le llamamos un Modelo de Negocios Intramuros, es un modelo que estamos explotando recientemente, en donde trabajamos dentro de clínicas que no ofrecen la especialidad de Hemodiálisis. La clínica intramuros surgió la primera en 2018, fue nuestra primera experiencia y estamos buscando replicarla.

BF: ¿Por qué se consideran una startup?

AL: Porque técnicamente, cuando nació Médica Santa Carmen tuvo que buscar financiamiento de Venture Capitals, hacer un pitch, presentar el proyecto y recibimos inversión de capital privado, más que todo de organizaciones que invierten en proyectos de impacto social. Por ese lado, somos startup, y en cuanto a la personalidad de la marca, el espíritu que nos mueve nos consideramos una startup porque es una empresa que está enfocada 100% en la experiencia del cliente no en el producto, que eso nos diferencia muchísimo de otras empresas. En cuanto a la manera de trabajar nos manejamos promoviendo la investigación, maneras distintas de pensar, dar la vuelta a las cosas para solucionar problemas de manera creativa.

BF: ¿Cuántas personas se encuentran trabajando actualmente?

AL: Somos alrededor de 230 personas.

BF: ¿Se encuentran en caminos de expansión?

AL: Si, ese es el plan,

BF: ¿Qué tan importante dentro de su startup es la comunicación?

AL: Muy importante. Tanto la comunicación interna como externa. La externa tiene un valor muy grande porque la manera de nosotros de generar confianza en el público es mediante la comunicación de las historias de éxito que tenemos dentro de la clínica. Entonces, gran parte de nuestra estrategia de marketing, nuestra estrategia de comunicación está en eso, comunicar historias de éxito, comunicar historias de pacientes que han venido con nosotros y que la palabra y la divulgación de esta historia es muy importante. Las historias de éxito, es contar la historia de los pacientes que hayan llegado con nosotros teniendo cierta calidad de vida, venían de otro sitio que los estaban atendiendo y para nosotros que el público en general pueda conocer esas historias es muy relevante. Por ejemplo, el señor Carlos, que llegó sintiéndose muy mal, le habían detectado enfermedad renal hace dos años y estaba recibiendo un tratamiento poco digno, ahora Carlos se siente mucho mejor, no sólo eso, pudo comenzar a trabajar de nuevo, ese tipo de historias, de quitar el tabú a las personas de que si tienes enfermedad renal no

puedes hacer nada, la idea es que se den cuenta que cuando entran a Médica Santa Carmen gracias al *approach* general de nutrición, de psicología, el tratamiento, el paciente puede tener calidad de vida.

BF: ¿Cuáles otros canales de comunicación externa utilizan?

AL: Todo nuestro plan está destinado a digital, uno de nuestros objetivos es crear la red de educación renal más grande de México, no sólo queremos que la gente se acerque a nosotros por tratamientos, también queremos que se acerquen por información y por educación. Queremos que aprendan sobre los riñones y lo grave que es la enfermedad renal y su incidencia en la población mexicana. Entonces, los canales que utilizamos por supuesto son redes sociales, Facebook siendo el más importante, porque es la red social con mayor impacto en México, es uno de los canales de comunicación más importante con nuestro público, con nuestros pacientes y con personas que sencillamente estén buscando respuestas a preguntas. En cuanto a canales externos, estamos implementando hace poco algo que es bastante nuevo que es el *WhatsApp Business*, esta nueva versión enfocada para negocios, nosotros la estamos usando como una herramienta de divulgación de contenido, de contacto más rápido, porque hay personas que les genera molestia o de repente no tienen el tiempo suficiente para llamar a un número telefónico, entonces con este *WhatsApp Business* ya lo estamos poniendo más sencillo, entonces nos mandas un mensaje y a través de él puedes recibir información, organizar una consulta con un nefrólogo, las posibilidades son muy grandes. La respuesta de los pacientes ha sido un poco lenta, pero por la naturaleza de nuestros clientes, porque muchas veces son personas mayores, en otros casos son personas de bajos recursos, pero también hemos hecho algún tipo de plan para que estas personas se integren a la vida digital, porque en Médica Santa Carmen tenemos un objetivo que es ser escalable, todo lo que hagamos tiene que ser sostenible en el tiempo y adaptarse a las nuevas tecnologías. Entonces, el futuro está en digital y nosotros estamos apostando por eso y las personas que no son nativas digitales, tratamos de ayudarlas para que si lo sean.

BF: ¿Consideras que es fundamental esta área para que el éxito se pueda lograr?

AL: Si, por supuesto. Hace muy poco tiempo, unos cinco años, las empresas dividían a su gerente de marketing y colocaban luego a una persona encargada de digital, yo creo que ya en este 2019, la gerencia de marketing tiene que estar totalmente empapada de temas digitales, porque es el presente y es el futuro, creo que las empresas que no están al 100 en asuntos digitales, no les veo mucho éxito.

BF: ¿Qué me puedes decir sobre esa comunicación que se da internamente?

AL: De manera interna también innovamos, nosotros nos sentimos muy orgullosos de decir eso, que innovamos en cada espacio que podemos. De manera interna, estamos usando una herramienta poco conocida, pero que es muy buena para manejo de comunicación interna que se llama *Workplace by Facebook*. Es una herramienta también relativamente nueva, tiene como dos años; estuvo un año en formato beta y el año pasado fue que la liberaron para el público en general, nosotros ya tenemos dos años con ellos, formamos parte del grupo que estrenó la aplicación, por así decirlo, entre otras empresas como *Starbucks*. Nosotros entramos en ese grupo, de empresas que empezaron a tratar con esto y nos ha resultado muy bien. Imagínate que es como un Facebook, es la interface muy parecida, pero interno, entonces es una red social para todas las personas que trabajan, en la que puedes dividir por grupos, entonces tienes grupos de trabajo, envías mensajes, creas eventos, compartes fotografías, entonces es una herramienta tanto de comunicación como de cultura organizacional.

BF: ¿Cómo ha sido la adaptación por parte del equipo?

AL: Siempre subiendo, al principio un poco de incertidumbre, pero al día de hoy te puedo decir que el 90% del equipo utiliza activamente *Workplace*, de ese 90, el 82% lo usa en

sus móviles, es decir descargaron la aplicación y lo usan en su celular y este *Workplace* by Facebook ofrece también un chat que es como para evitar ese uso del *WhatsApp* personal como comunicación del trabajo, nosotros eliminamos eso, en Médica Santa Carmen ya nadie se escribe por *WhatsApp*, cosa que es perfecto porque así mantienes tu privacidad, entonces para eso utilizamos *Workchat*, que es la versión de messenger en esta aplicación y más del 60% de nuestros carmelitos, usan ese *Workchat* de manera positiva. Por una parte, de generar cultura organizacional, parte clave es darles un nombre a tus colaboradores, entonces aquí nos llamamos carmelitos.

BF: ¿Cómo es el manejo de una red social de este tipo?

AL: La verdad hasta el momento se han presentado sólo cosas positivas, obviamente siempre hay lugar para continuar mejorando, al compartir contenido, tener más participación del equipo, pero desde que comenzamos *Workplace* todos los números han ido subiendo, nunca nos hemos estancado o reducido el número de participación. Por supuesto, siempre hay oportunidades para hacer estrategias, pero no nos genera un problema extra, realmente tiene más solución este problema.

BF: ¿Cómo es el área de trabajo donde ustedes se encuentran?

AL: Otra característica del espíritu emprendedor de Médica Santa Carmen que está aquí en Querétaro, es una oficina bastante grande y no hay paredes, la única pared que hay es para nuestra sala de conferencias y realmente es una pared de vidrio, o sea no es un secreto para nadie lo que está pasando adentro. En ese punto también somos muy startup, es un espacio colaborativo, imagínate un *coworking* y ahí estamos todos en lo que es nuestra oficina. Tenemos también en cuanto al uso de algunos materiales que manejamos en las clínicas, reúso de agua, tenemos certificaciones que nos avalan como una empresa que es ecológica y que apoya la sustentabilidad en el planeta.

BF: ¿Tienen historias de éxito y fracaso?

AL: Tenemos casos de éxito como parte del desarrollo de Médica Santa Carmen, hace pocos días hacíamos nuestra cena anual de *Kick Start* del año y hablamos de una persona que comenzó como personal de limpieza en la casa de nuestro CEO, él la llevó a Médica Santa Carmen para que trabajara como personal de limpieza de la clínica; ella siguió creciendo, se convirtió en auxiliar de enfermería, lo hizo muy bien y al día de hoy está estudiando enfermería y está a punto de hacer sus prácticas profesionales. Se le dio la oportunidad, no sólo de seguir trabajando, además de estudiar con apoyo económico como de tiempo. Es un caso de éxito interno porque fue una persona en la que confiamos y ahora va a ser enfermera titulada. Buscamos siempre el crecimiento, la investigación en Médica Santa Carmen es muy importante y para desarrollar una personalidad a la investigación necesitas crecer en temas de educación, entonces tenemos apoyo académico en cursos, especializaciones, conferencias, congresos internacionales, cada vez que se tiene la oportunidad de que alguien del equipo asista a un evento que genere crecimiento académico pues se busca dar el apoyo. Al momento afortunadamente no tenemos historias de fracaso rotundo, pero cada vez que nos encontramos con un problema, la misma personalidad del carmelito y de todas las personas que trabajan con nosotros tiene que tener la capacidad de resolver. Uno de nuestros valores es la Resolutividad, entonces cada vez que nos encontramos con un muro, debemos buscarle la vuelta.

BF: ¿Se consideran innovadores?

AL: Claro que sí, en muchísimos ámbitos, tanto en el área clínica, por supuesto en mercadeo, como en el área de operaciones, siempre estamos buscando la manera de optimizar tiempo, dinero y eso hace que innovemos.

BF: ¿El futuro de Médica Santa Carmen?

AL: En el futuro nuestro sueño para 2021 es tener alrededor de 50 clínicas, todas en México, estamos apostando por México y esperamos que nuestro crecimiento sea aquí.

Ya estamos generando ganancias y esas mismas ganancias se dividen en los proyectos de expansión que tenemos y cada cierto tiempo se hace levantamiento de capital, al igual que todas las startups. En general, quiero que te lleves la idea de por qué Médica Santa Carmen ha sido exitosa y es porque al igual que las grandes empresas como Google, Netflix, nosotros estamos enfocados en la experiencia del paciente, creo que las empresas que son exitosas hoy en día se enfocan muchísimo en la experiencia de sus clientes y eso es mucho más importante que el producto en sí. Nosotros actualmente estamos buscando las posibilidades de ser considerados un *Best Place to work*, entonces estamos trabajando para lograr esto. Ya nuestro sitio es amigable, claro que en ámbito clínico por disposiciones de ley y cuestiones oficiales no puede ser así de construir un tobogán en medio de la oficina, pero si se busca dentro de lo posible, hacer las salas de estar sobre todo del equipo de enfermería que pasa más tiempo en las clínicas, sea un lugar agradable donde puedan descansar, ver televisión en sus ratos libres, se les hace la experiencia lo más positiva posible.

BF: ¿Hay reconocimiento de los clientes?

AL: Tenemos muchos comentarios positivos, de cómo están nuestras instalaciones de limpias, cuidadas, nuevas, todas nuestras clínicas tú las ves y parece que las hubieras construido hace casi nada. Nosotros también tenemos una encuesta que se realiza a la salida de cada sesión de cada paciente para sacar nuestro *Net Promoter Score* y tenemos un 99%, eso es sumamente importante.

APÉNDICE J

Entrevistador- Transcriptor: Beatriz Daniela Flores Cruz.

Entrevistado: Ileana Cecilia Castro Molina
Alianzas estratégicas del Instituto del Fracaso

Beatriz Flores: ¿Cuándo nació el Failure Institute?

Ileana Castro: El instituto nació en el 2014, a dos años de comenzar el movimiento de Fuck Up Nighths, surgió a raíz de que el movimiento se comenzó a hacer más grande, la gente empezó a acercarse más con preguntas específicas como: después de haber escuchado 100 fracasos, ya nos pueden decir por qué fracasan los negocios? Entonces se dieron cuenta que había muchísima información pero que en realidad no se estaba procesando a manera de poder dar una respuesta de este tipo, una tendencia.

Entonces, a raíz de que empiezan a surgir estas preguntas se decidieron a crear el instituto, que nació en marzo del 2014 con la misión de apoyar a que se tomen mejores decisiones entre la academia, sociedad pública y sociedad civil, a raíz de la información a la que tenemos acceso. Pensamos que el instituto es el único en el mundo que vuelve el fracaso en conocimiento aplicable. Entonces, lo que hemos hecho son investigaciones a nivel país y a nivel sector, como por tipo de empresa y por tamaño. La primera investigación que surgió fue para México del por qué fracasan los negocios en México, de esa investigación nació el Fuck Up Book, esta investigación la hicimos justamente con el tec de monterrey, entonces descubrimos que justamente ellos un año antes habían fracasado en hacer su investigación sobre el fracaso de los negocios de México, entonces con ellos nos aliamos, y juntos pudimos hacer realidad esta investigación que terminó en el libro que nos dejó

muy contentos. Esta investigación nos abrió las puertas para ir a Colombia, e hicimos una investigación similar para ellos, del por qué fracasan los negocios allá. Después de esa investigación, empezaron a surgir muchas oportunidades sobre todo en México, porque debido a que estamos instalados aquí, son mucho más sencillas las relaciones con organizaciones e instituciones. Entonces, después de Colombia, surgió como parte de una coordinación con la ASEM asociación de emprendedores de México.

BF: ¿Cómo parte de ASELA también?

IC: Exactamente, justamente ellos. Entonces, dos de los co-fundadores, Pepe y Lety, siguen siendo parte de la organización hasta el día de hoy, en su momento estaban muy involucrados, planteando como podían llevar una ley al congreso sobre el cierre de los negocios en México. Abrir una empresa ahora en México es más sencillo, pero cerrarla era muy complicado. Te tomaba más de cinco años y mucho dinero, entonces la idea era mejorar esto y de ahí surgió otra oportunidad para nosotros que fue hacer un policy paper, sobre la dificultad que había para cerrar los negocios en México. Entonces fue otra buena investigación, fue el sustento para poder llevar esta ley al congreso y en el 2017, pasó, para que sea mucho más sencillo cerrar un negocio y ya iremos viendo qué tal nos va. Después han surgido diferentes, investigamos por qué fracasan los negocios de empresas sociales, startups tecnológicas en México, otro muy interesante fue sobre mujeres en vulnerabilidad, de la mano con Pro-Mujer y a raíz de ese, empezamos a trabajar con el gobierno de República Dominicana, para replicar este estudio allá. Ese se presenta este año en marzo.

BF: ¿Así han conseguido avanzar?

IC: Así hemos ido investigando temas, el año pasado fue el primer año que logramos hacer un estudio comparativo, que también lo presentaremos en marzo, sobre la Alianza del Pacífico, entonces comparamos a México, Colombia, Chile y Perú, además del estudio, tenemos una plataforma donde los emprendedores van a poder hacer un diagnóstico de '¿cómo está mi idea de negocio' o '¿cómo va mi idea de negocio hasta ahora?' que es lo podrían mejorar o qué herramientas les podrían servir como libros, cosas en línea o cuestiones de este tipo para que o no fracasen o se tarden en fracasar. Este proyecto lo vamos a terminar este año, también vamos a estar presentando otro proyecto con el estado de Guerrero, nos pusimos a estudiar el fracaso allá, porque empezaron a trabajar el fracaso allá con algunos emprendedores y a mover esto en el estado entonces querían sacar un diagnóstico de cómo estaba la situación, entonces también trabajamos con ellos el año pasado y vamos a entregar resultados este año.

BF: ¿De esa forma trabajan?

IC: Mas o menos así es como hemos estado trabajando, tenemos una pregunta de investigación que nos gustaría responder, después buscamos a las instituciones y organizaciones que nos puedan apoyar económicamente a resolverla pero que además esté dentro de sus objetivos y su misión, por supuesto también el interés a poder responderla a través de poder estudiar el fracaso. Esto ha sido lo que hemos estado haciendo desde el año pasado y que vamos a terminar este año en mayo o junio. Podría decirse que es la primera etapa del instituto, desde noviembre del año pasado comenzamos una reestructura porque ya no sólo queremos hacer esas investigaciones puntuales, lo que ahora buscamos es hacer la creación de contenido para el movimiento que es Fuck Up Nights. Ya no solamente contestamos estas preguntas y arrojamos esta información que puede servirle a muchas personas, si no ahora vamos a enfocarnos a

través de lo que estamos haciendo, las pláticas, los stickers, todo lo que tenemos enfocarlo para de ahí poder generar el conocimiento y seguiremos con las investigaciones de acuerdo con cómo nos vayan surgiendo las oportunidades, pero lo estamos planteando en el instituto. No sé si te pasa, pero a veces ves papers o libros, cosas de este tipo, que nada más ves 50 hojas y ya no te dan ganas de leer, entonces en lo que hemos trabajado es en hacer que ese conocimiento sea accesible para todos en lenguaje, en diseño de presentaciones y entonces como lo hemos acercado a los emprendedores es a través de nuestras redes sociales, siempre que terminamos un estudio, hacemos un evento de presentación, en ese evento explicamos los resultados y después lo vamos difundiendo en redes sociales para que todo el mundo pueda acceder a él y no solamente se quede ahí.

BF: ¿Quién dirige actualmente el instituto?

IC: La dirección la lleva actualmente Leticia Gasca que es una co-fundadora del movimiento Fuck Up Nights, como ella tiene un background de periodista, entonces ella se quedó con el proyecto, con ella hemos estado trabajando las investigaciones con diferentes organizaciones.

BF: Esta nueva etapa del instituto ¿cómo será?

IC: Casi siempre nos gusta sacar los ítems principales de la información y de esta forma vamos compartiendo en redes sociales post, con imágenes, hacer una infografía de la investigación, que sea más digerible la información para todos, que se metan, descarguen el estudio y ya lo lean.

BF: ¿De dónde surgió la iniciativa de colocar la página en inglés?

IC: Lo que sucede es que, al ser un movimiento global, o sea este año llegamos a más de 300 ciudades en más de 90 países en el mundo, entonces tuvimos que optar por escoger el idioma inglés para nuestras comunicaciones y también es cierto que para el instituto nos han buscado muchas personas de habla inglesa, entonces pongámoslo en inglés para que sea más accesible para todos.

BF: ¿Cuál es la relación que tienen actualmente con Brasil?

IC: El instituto como tal no, tenemos FUN en Brasil en dos o tres ciudades, pero directamente no se han realizado estudios en este país.

BF: El estudio que presentan en conjunto con Facebook, qué resultados tuvo.

IC: Fue un estudio muy muy interesante sobre competencias digitales que sacó la Unión Europea. Fue la información más completa que encontramos sobre competencias digitales en sí, creo que la Unión Europea es la más avanzada porque incluso ya está sacando políticas públicas con base en ese decálogo para que la gente se prepare en esos rubros. Este estudio ha sido de los más sencillos para hacer.

BF: ¿Cuánto tiempo les llevó hacerlo?

IC: Nos tomó seis meses.

Como ya estábamos haciendo la alianza del pacífico, nos sirvió mucho esta base de datos de México para hacer las entrevistas a profundidad y empezar a sacar los datos. Te cuento, la Unión Europea divide las competencias digitales en cinco rubros, la primera es

Información y Alfabetización de datos; la segunda es comunicación y colaboración; la tercera tiene que ver con la creación de contenidos digitales; la cuatro es seguridad y las cinco resoluciones de problemas. Lo que hicimos fue una revisión bibliográfica, después un *focus group* con diez emprendedores que estudiamos su negocio desde el punto de vista digital, o sea, por qué fracasó y como de esta forma lo podría yo relacionar con mis competencias digitales. Fue un *Focus Group* muy interesante. Después hicimos un análisis interpretativo de los datos, diseñamos la encuesta y recolectamos 209 encuestas para este estudio, todo desde el punto de vista del fracaso, pero enfocado a cómo las competencias digitales ayudaron o no a que fracasara. Saber si contar con una competencia digital hubiera ayudado para que siguieras en el negocio o no importaba. Entonces, el grupo principal fue de 31 a 40 años, el nivel educativo de licenciatura, un *insight* que nos gustó mucho es sobre ¿cómo adquiriste conocimiento sobre tecnologías de información y comunicación? la mayoría dijo que fue autodidacta, o sea que la gente se auto enseñó, entonces buscaban cursos en línea para aprender más sobre esto. Aquí en México la frecuencia con la que se usa el internet es del 87% de quienes lo usan diariamente y después hicimos la pregunta de que si se encontraba información similar a la del negocio qué hacías, y la mayoría dijo que si estudiaba a su competencia a través de las páginas de internet para ver qué hacían ellos, y qué podían mejorar en su página. La tecnología más usada es el e-mail y después el teléfono móvil y después para distribuir información es el mail después del Facebook

BF: ¿Cómo algo más formal?

IC: Si, dependiendo a quién quieres llegar pues usas el mail o Facebook. También preguntamos si utilizaban la tecnología para hacer trámites en organismos públicos y la mayoría dice que sí, pero sólo lo hacen para buscar el teléfono y la dirección, o sea que todavía no está tan avanzada la tecnología para hacer todo el trámite en línea, entonces generalmente usan la tecnología para saber cómo llegar al lugar. Para crear contenidos digitales, preguntamos un poco, ya que habían fracasado sus negocios-, qué encuentras al buscar negocios en línea y se supone que la mayoría no encontraba nada porque pensaban que estaba muy nuevo crear páginas web, a pesar de que está tan difundido, no es algo que se hiciera antes.

y si pensamos en la gente que entrevistamos de entre 30 y 40 años, pues posiblemente empezó su negocio a los 20, entonces seguramente en ese momento no había todas las posibilidades que hay ahora de crear la página web, anunciarse en Facebook, LinkedIn y en todos lados.

BF: ¿Cómo interviene la comunicación en este ámbito?

IC: Creemos que la comunicación es una parte básica, quizás la gente no dice: tuve problemas de comunicación y por eso fracasé, pero si te vas un poco al fondo, a pensar, tuve problemas con mi socio y no funcionó, muchas veces cuando te empiezan a platicar las historias de los socios o los problemas con ellos, puedes ver cómo comunicas o cómo te comunicas tu dentro de tu negocio o fuera de él. Es muy importante tener una buena comunicación, poder comunicarte bien con la gente y al interior. También encontramos a personas que no sabían que tenían competencia, que pensaron que eran súper innovadores al sacar el producto y llegan, lo proponen, ponen en marcha el negocio, empiezan con todo el ánimo y cuando se dan cinco minutos de tiempo se dan cuenta que había tres o cuatro negocios iguales en la manzana. Entonces, es básica la comunicación, es parte de muchos fracasos no sólo de negocios, también en cuestiones de la vida. En cómo comunicamos y cómo la gente percibe lo que dices, también se pueden perder muchas

cosas ahí. Queremos poder llegar a más países, que pudiéramos hacer estudios en lugares que sean más allá de México, sería increíble. La idea es ir de la mano con el movimiento (Fuck Up Nights), sobre todo aprovechar todas las redes que ya tenemos con el movimiento. Sentíamos que estábamos haciendo un doble esfuerzo con el movimiento, entonces la idea ahora es unir que podamos comunicar mejor, tener mejores contenidos que sean de interés para toda la comunidad que ya está en *Fuck Up Nights* y de esa forma interesar a gente que no esté relacionada con el movimiento.