

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

João Gabriel dos Santos Giacon

A CONTRIBUIÇÃO DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS  
STARTUPS: diretrizes de relacionamento e seu impacto na reputação  
do negócio

São Paulo

2021

JOÃO GABRIEL DOS SANTOS GIACON

A CONTRIBUIÇÃO DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS  
STARTUPS: diretrizes de relacionamento e seu impacto na reputação  
do negócio

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade Cásper Líbero  
como requisito para obtenção do grau de  
bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Bianca Marder  
Dreyer

São Paulo

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Giacon, João Gabriel dos Santos.

A contribuição da atividade de Relações Públicas nas Startups : diretrizes de relacionamento e seu impacto na reputação do negócio / João Gabriel dos Santos Giacon. -- São Paulo : Cásper Líbero, 2021.

154 p. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas)  
– Faculdade Cásper Líbero, 2021.

Orientador: Profa. Dra. Bianca Merder Dreyer.

1. Diretrizes 2. Relacionamento 3. Relações Públicas 4. Reputação 5.  
Startups I. Dreyer, Bianca Merder. II. Faculdade Cásper Líbero, Bacharelado em  
Relações Públicas. III. Título.

*Bibliotecária responsável: Enisete Malaquias - CRB 8/5821*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Renata e Marcio, por incentivarem todas as minhas escolhas e me ensinarem tanto sobre o valor da educação. Obrigado por sempre estarem ao meu lado.

À Bianca Marder Dreyer, minha querida orientadora, por todas as orientações (de TCC e de vida). Obrigado por me ensinar ainda mais e por ser uma inspiração como profissional.

À toda minha família por todo o suporte e torcida, mesmo que à distância. Obrigado por acreditarem em mim.

Aos meus professores, em especial à Ágatha Paraventi, ao Daniel Zimmermann, à Ethel Pereira, à Patrícia Salvatori e ao Sérgio Andreucci, pelas conversas, pelos aprendizados diários e por sempre incentivarem o questionamento e pensamento crítico.

Ao Giovane, por todo o apoio e compreensão. Obrigado por estar sempre ao meu lado e por me incentivar a seguir em frente, e por sempre me salvar com os problemas técnicos do processo.

Às minhas colegas monografistas Brunna, Julia, Letícia, Sâmia e Vitória, pelo companheirismo e pelas conversas dentro e fora da faculdade. Obrigado por tornarem o processo mais leve e por compartilharem as alegrias e angústias.

Ao Marcelo Santos, por abrir meus horizontes a respeito da carreira acadêmica e pelo caminho até o tema desta monografia.

Aos meus queridos amigos da Cásper por me ensinarem tanto sobre amizade e por todo o incentivo e acolhimento nos momentos de desabafo. Agradeço aos atleticanos, ritmistas, monitores da coord. de RP, membros da comissão de formatura, colaboradores da rádio, colegas de RP e de outros cursos.

A todos que colaboraram, de alguma forma, para a minha formação.

“Com grandes poderes vêm grandes responsabilidades”

(Stan Lee)

## RESUMO

O presente estudo busca revelar as diretrizes de relações públicas que impactam na reputação de startups. Para compreender como a atividade de relações públicas contribui para o relacionamento entre uma startup e seus clientes e constrói reputação, o estado da arte das startups e o relacionamento com o cliente são abordados sob a perspectiva da função estratégica da atividade de relações públicas resultando em diretrizes de comunicação e relacionamento. Utilizando-se de pesquisa bibliográfica e monitoramento de mídia de três startups atrelado à Metodologia da Relação das Relações Públicas, conclui-se que a compreensão da necessidade e a contribuição das relações públicas para a gestão do negócio é fundamental para que a startup consiga estabelecer um relacionamento sólido, consistente e duradouro com o cliente.

Palavras-chave: relações públicas; startups; relacionamento; reputação; diretrizes.

## ABSTRACT

The present study aims to reveal the public relations guidelines that impact the reputation of startups. To understand how the public relations activity contributes to the relationship between a startup and its customers, as well as how it builds its reputation, the state of the art of startups and the relationship with the customer are approached from the perspective of the strategic function of the public relations activity, resulting in communication and relationship guidelines. Using bibliographic research and media monitoring of three startups linked to the Public Relations Relationship Methodology, it is concluded that understanding the need and contribution of public relations to business management is fundamental for the startup to be able to establish a solid, consistent and lasting relationship with the customer.

Keywords: public relations; startups; relationship; reputation; guidelines.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição geográfica das startups no Brasil.....	22
Figura 2: Faixa de faturamento das startups da região Sudeste em 2020 .....	22
Figura 3: Investimentos em startups da região Sudeste em 2020 .....	23
Figura 4: Comparativo Avaliação 2017 X 2020 .....	25
Figura 5: Os 4Ps do espaço inovativo .....	32
Figura 6: As fases e conjunturas críticas no desenvolvimento das startups universitárias.....	43
Figura 7: Fases de uma startup .....	50
Figura 8: Duração de cada uma das fases do ciclo de vida de uma startup .....	51
Figura 9: Diagrama de stakeholders que integram o ecossistema das startups.....	52
Figura 10: Principais marcos da história das startups.....	53
Figura 11: O funil de marketing.....	66
Figura 12: Estratificação de clientes.....	67
Figura 13: Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As .....	70
Figura 14: Fases de uma startup .....	103
Figura 15: Contribuição da atividade de relações públicas para a gestão de startups.....	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variedade de definições para o conceito de startup.....	27
Quadro 2: Tipologias das Startups .....	41
Quadro 3: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis .....	61
Quadro 4: Análise estratégica (SWOT) aplicada ao diagnóstico do relacionamento entre a startup QuintoAndar e seus públicos de interesse.....	96
Quadro 5: Análise estratégica (SWOT) aplicada ao diagnóstico do relacionamento entre a startup Tembici e seus públicos de interesse .....	97
Quadro 6: Análise estratégica (SWOT) aplicada ao diagnóstico do relacionamento entre a startup Saipos e seus públicos de interesse.....	98
Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse .....	123
Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse .	123
Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse...	123

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. O ESTADO DA ARTE DAS STARTUPS E SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL</b> .....	14
<b>2.1 Origem do termo e evolução histórica das startups no território nacional</b> .....	14
<b>2.2 Conceituações do termo startup no século XXI</b> .....	27
<b>2.3 Características gerais e comuns às empresas startups</b> .....	28
<b>2.4 Propostas de tipos de startups no século XXI</b> .....	37
<b>2.5 Estágios de maturação e fases do ciclo de vida das startups</b> .....	41
<b>2.6 Ecossistema das startups: abarcando os atores sociais</b> .....	51
<b>3. A ATUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO E REPUTAÇÃO ENTRE UMA STARTUP E SEUS PÚBLICOS</b> .....	54
<b>3.1 As relações públicas sob a perspectiva do relacionamento</b> .....	54
<b>3.2 O marketing de relacionamento e o CRM como estratégias de interação e fidelização dos clientes</b> .....	62
<b>3.3 O papel das relações públicas no relacionamento com clientes para fins de negócio</b> .....	72
<b>4. O RELACIONAMENTO DE STARTUPS COM SEUS CLIENTES NA PRÁTICA DO MERCADO</b> .....	77
<b>4.1 Contexto</b> .....	77
<b>4.2 Metodologia</b> .....	77
<b>4.3 A mídia escolhida e os critérios do monitoramento</b> .....	79
<b>4.4 Apresentação das startups</b> .....	80
4.4.1 QuintoAndar .....	80
4.4.2 Tembici.....	80
4.4.3 Saipos.....	81
<b>4.5 Análise estratégica</b> .....	81
4.5.1 QuintoAndar .....	81
4.5.2 Tembici.....	86
4.5.3 Saipos.....	90
4.5.4 As semelhanças e as divergências entre a teoria e a prática da relação entre startups e seus públicos .....	93
<b>5. PROPOSTAS DE DIRETRIZES DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A GESTÃO DE STARTUPS</b> .....	102
<b>5.1 Estágios de uma startup: retomando a proposta escolhida</b> .....	102
<b>5.2 Proposta de diretrizes de comunicação e relacionamento para startups</b> .....	103
<b>5.3 A contribuição da atividade de relações públicas para a gestão da reputação de uma startup</b> .....	107
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	108

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A - Panorama diagnóstico da relação entre as startups e seus públicos de interesse com base na fase 1 do diagnóstico da metodologia da relação de relações públicas (MRRP).....</b>	<b>122</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a distância física determinada pela pandemia de Covid-19, o ambiente digital mostrou-se como solução para a continuação ou construção de novas relações. As reuniões de trabalho, as aulas, o entretenimento com as *lives* de artistas e peças de teatro, tudo passou para dentro das telas. Também viralizaram os *videodates* (encontros amorosos virtuais), os eventos e as comunidades virtuais, consolidando o vídeo como o formato preferido para o conteúdo. Assim, o TikTok, a “rede social da era do coronavírus” ganhou força dando voz a personalidades como o ativista Jackie “Jax” James, à veículos como o Washington Post, à antigos anônimos que agora são influenciadores com milhões de seguidores e até a marcas, que também se reinventaram de diversas formas – como o caso do *live streaming shopping* (GOAD MEDIA, 2021, online<sup>1</sup>).

Por conta disso, os hábitos de compra dos consumidores também mudaram, resultando em uma intensificação do consumo por meio de canais digitais, fazendo com que a busca por promoções se tornasse intensa e cada experiência de compra fosse decisiva. Neste contexto, o consumidor busca, ainda mais, receber suas compras com rapidez, ter auxílio e resolução de problemas de maneira simples, facilidade na usabilidade em um site ou aplicativo – ou seja, busca uma boa experiência de compra. Para isso, é preciso agir nas “estratégias de relacionamento direto e individualizado com os consumidores estreitando e fidelizando cada vez mais, proporcionar experiências relevantes que estejam associadas ao propósito e posicionamento” (LINDEMEYER, 2020, online<sup>2</sup>).

Empresas que não conseguem criar vínculos com os clientes, acabam sendo vistas como meras fornecedoras de produtos – e, atualmente, isso não é o suficiente. Assim, faz-se cada vez mais necessária a personalização e a alta qualidade do atendimento, para que uma empresa consiga conquistar e reter seus clientes. É preciso ter foco no cliente para conhecer seus hábitos, angariando agilidade para sanar suas necessidades (GOAD MEDIA, 2021, online<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> <https://goadmedia.com.br/insights/o-futuro-das-relacoes-na-sociedade-hiperconectada/>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

<sup>2</sup> [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/pov\\_comportamento\\_de\\_compra\\_ptbr.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/pov_comportamento_de_compra_ptbr.pdf). Acesso em: 12 de outubro de 2021.

<sup>3</sup> PEREIRA, 2021, online. Disponível em: <https://goadmedia.com.br/negocios/servicos-financeiros-finalmente-entram-na-era-do-compartilhamento/>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

Diante da importância que o relacionamento vem adquirindo no mundo dos negócios, o assunto desta monografia abarca a relevância da atividade de relações públicas para a retenção do cliente e sobrevivência no mercado.

Quanto aos interesses pessoais, tenho o objetivo de me aperfeiçoar no âmbito acadêmico, explorando as intersecções entre as relações públicas e as startups - que ainda são pouco estudadas.

Em 2018, iniciei minhas pesquisas pelo assunto para uma atividade acadêmica. Mais tarde, em janeiro de 2020, tive a oportunidade de participar, como monitor, da primeira edição do curso livre “Comunicação para Startups” na Faculdade Cásper Líbero, ministrado por Melina Sternberg, jornalista especialista em Comunicação e Cultura Organizacional.

Entre março e dezembro de 2020, participei como aluno-bolsista do Centro Interdisciplinar de Pesquisa (CIP) da Faculdade Cásper Líbero, quando, sob a orientação e em parceria com o Prof. Dr. Marcelo Santos, produzimos o artigo “O negligenciado potencial da comunicação estratégica no ecossistema de inovação: um estudo exploratório com 10 incubadoras brasileiras”.

Além disso, destaco minhas participações em congressos como o 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom), em 2020; e o XV Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), em 2021. Nestas experiências, participei como aluno-pesquisador da graduação, apresentando artigos que também tratam da contribuição das relações públicas para o cenário das startups no Brasil.

Espero agregar também para o campo das Relações Públicas um novo olhar para a modalidade das relações públicas estratégicas, aplicando-as às startups, refletindo sobre uma nova área de atuação para os relações-públicas e esclarecendo a contribuição das relações públicas no contexto das startups.

Esta monografia tem, ainda, potencial para agregar valor às empresas startups, contribuindo para a melhoria do seu relacionamento e reputação com seus públicos, beneficiando tanto os consumidores finais, que terão uma experiência satisfatória com a marca, quanto a empresa, que conseguirá conhecer seus clientes e aumentar sua operação. Para o mercado, o retorno é a boa prospecção e fidelização dos clientes - estabelecendo, com eles, uma relação de confiança e garantindo visibilidade perante seus concorrentes, o que garante reputação e mídia orgânica à startup – que contribuem para os resultados financeiros da empresa.

As motivações apresentadas, que conduziram esta monografia, levaram à seguinte problemática: como a atividade de relações públicas contribui para o relacionamento entre uma startup e seus clientes e constrói reputação?

A partir do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral revelar as diretrizes de relações públicas que impactam na reputação de startups. Os objetivos específicos que pretendemos atingir ao longo deste trabalho são: (1) Apresentar o estado da arte das startups para compreender a evolução deste tipo de empresa e seu impacto no Brasil, com base no pressuposto de que as startups estão crescendo e ganhando força no mercado com o passar dos anos; (2) Apresentar a atividade de relações públicas com a finalidade de demonstrar sua contribuição no relacionamento com clientes para fins de negócio, partindo do pressuposto de que as relações públicas também contribuem com os relacionamentos com fins de negócio, ultrapassando a modalidade institucional da comunicação integrada; (3) Identificar o nível de interação de três startups com seus respectivos públicos para demonstrar como ocorre o relacionamento deste tipo de organização na prática, tendo como pressupostos que startups de maior porte têm maior nível de interação com os seus clientes e startups voltadas para o consumidor final têm maior vínculo com os clientes que startups prestadoras de serviço para outras empresas; e (4) Propor diretrizes de relações públicas para startups com o propósito de demonstrar a necessidade da gestão do relacionamento em cada uma das fases do negócio, baseado no pressuposto de que a atividade de relações públicas é essencial para a gestão do negócio, sobretudo para a reputação.

Para cumprir com os objetivos, a metodologia do presente trabalho compreende pesquisa bibliográfica, o monitoramento de mídia e a Metodologia da Relação das Relações Públicas (MRRP). A pesquisa bibliográfica representa um “conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos” (STUMPF, 2010, p. 51) com o objetivo de “mostrar as tendências das investigações a respeito de um tema ou um conceito” (MARTINO, 2018, p. 96).

Já o monitoramento de mídia trata da “coleta, armazenamento, classificação, categorização, adição de informações e análise de menções online públicas a determinado(s) termo(s) previamente definido(s) e seus emissores” visando “identificar e analisar reações, sentimentos e desejos relativos a produtos, entidades

e campanhas”, “conhecer melhor os públicos pertinentes” e “realizar ações reativas e proativas para alcançar os objetivos da organização ou pessoa de forma ética e sustentável” (SILVA, 2010, p. 43).

Por fim, a Metodologia da Relação das Relações Públicas, proposta por Dreyer (2021), foi aplicada pois “explica como diagnosticar, planejar, implementar e avaliar relações de comunicação de negócio” (Ibid., p. 13).

O presente trabalho será composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da evolução histórica e conceitual das startups, desde o seu surgimento até as atuais condições no Brasil. O segundo capítulo discute a atuação das relações públicas para a construção do relacionamento entre uma startup e seus clientes. O terceiro capítulo identifica o nível de interação de três startups com seus respectivos público a partir do monitoramento de mídia combinado à Metodologia da Relação das Relações Públicas (MRRP). Por fim, o quarto capítulo agrupa teoria e prática, apresentando as diretrizes para startups.

## **2. O ESTADO DA ARTE DAS STARTUPS E SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL**

Este capítulo tem como objetivo apresentar o estado da arte das startups para compreender a evolução deste tipo de empresa e seu impacto no Brasil. Para tanto, o capítulo está dividido em seis partes. A primeira trata do surgimento e desenvolvimento das startups, na Califórnia, até os dias atuais, no Brasil. A segunda parte apresenta os principais autores que definem o termo startup a partir dos anos 2000. A terceira identifica atributos habituais compartilhados por todas as empresas startups. Em seguida, a quarta parte refere-se às diferentes identificações a respeito da tipologia das startups. A quinta corresponde às possibilidades de compreensão dos estágios de maturação das startups. Por fim, a sexta parte define e expõe os componentes do ecossistema das startups.

### **2.1 Origem do termo e evolução histórica das startups no território nacional**

Em 1849, “a descoberta de ouro na Califórnia (EUA) fez com que milhares de pessoas se deslocassem para a região na esperança de se tornarem afortunadas” (JUNQUEIRA; SILVA; GUERRA, 2012, p. 45), num fenômeno conhecido como “Corrida do Ouro”. Em cerca de três anos, o sul da baía da cidade de São Francisco, que antes tinha 200 habitantes, atraiu 30 mil mineradores ambiciosos que foram buscar uma nova oportunidade de vida (ZANON, 2019, p. 37).

Nas décadas seguintes, com o desenvolvimento da tecnologia, sobretudo da informática, a região recebeu grandes investimentos e passou a sediar diversas pesquisas na área. O estudo pioneiro foi realizado entre 1909 e 1912, em Palo Alto, com o desenvolvimento do primeiro sistema de comunicação via rádio. Mais tarde, entre as décadas de 1930 e 1950 foram conduzidas pesquisas militares e aeroespaciais, com o apoio do governo estadunidense. Nessa época, Frederick Terman, que assumia o cargo de reitor da Universidade de Stanford (Califórnia), passou a incentivar pesquisadores de engenharia a abrirem empresas de tecnologia ao redor da universidade, que fornecia o espaço físico para a operação, próximo aos centros de pesquisa. A partir daí, invenções como o circuito integrado de silício para fabricação de microchips deram origem a empresas de tecnologia, como a Intel; e a produtos como computadores e outros dispositivos eletrônicos (DULLIUS, 2016, p.

25).

Ainda em 1950, William Shockley, vencedor do Prêmio Nobel de Física em 1956 e um dos desenvolvedores desses produtos, realizou um recrutamento de jovens talentos para abrir o que seria conhecida como a primeira startup local, a Shockley Semiconductors (Ibid., p.39).

O movimento na região era tão grande que passou a chamar a atenção também da imprensa. Don Hoefler, jornalista colunista do *Electronic News*, tabloide que cobria a indústria de eletrônicos, deu o título de “*Silicon Valley, USA*” à uma coluna que tratava de empresas do local que usavam o silício para a construção de chips de computador. A ideia do nome surgiu dos próprios trabalhadores locais, que já chamavam a região assim, e quando Hoefler descobriu, numa conversa com esses operários, popularizou a denominação em sua coluna do jornal, que era referência para todo o segmento de eletrônica (LAWS, 2015, online<sup>4</sup>).

Na década de 1960, por conta da política de defesa da Guerra Fria, o governo estadunidense já apostava em pequenas empresas como fonte de ideias e componentes de um mercado mais competitivo e, por isso, passou a investir em prol da revolução tecnológica, posicionando os Estados Unidos como referência de polo de inovação e de ecossistema de startups. No final dos anos 1980, iniciou-se um movimento de abertura de novos negócios na região do Vale do Silício, todos com foco na inovação. Com o espaço físico das universidades e as pesquisas financiadas pelo governo dos Estados Unidos, mais pesquisadores de áreas distintas foram atraídos para o entorno dos laboratórios e campi das universidades de Stanford e UC Berkeley. Os resultados das pesquisas realizadas passaram a render invenções que começaram a ser comercializadas por meio de startups - novos negócios que surgiam conforme o número de pesquisas aumentava (DULLIUS, 2016, p. 15).

Seguindo o mesmo movimento, cresceram também os aportes de capitais de risco nessas novas empresas, que foram essenciais para o sustento do movimento de surgimento desse modelo de negócio, pois, além de financiar as pesquisas e o desenvolvimento dos produtos frutos delas, o investimento também ajudava os empreendedores na criação de empresas com foco no desenvolvimento da tecnologia

---

<sup>4</sup><https://computerhistory.org/blog/who-named-silicon-valley/?key=who-named-silicon-valley>. Acesso em: 22 de mar. de 2021.

e na inovação: as startups (Ibid., p.26). De acordo com Bicudo (2016), a utilização do termo startup

começou durante a crise das empresas ponto-com, entre 1996 e 2001. Na época, foi formada uma bolha especulativa caracterizada pela alta das ações das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação alocadas no espaço da Internet. A Bolha da Internet, como ficou comumente conhecida, adotou e começou a utilizar o termo startup, que até então apenas significava um grupo de pessoas trabalhando por uma ideia diferente e com potencial de fazer dinheiro. Além disso, startup, na etimologia da palavra, também sempre foi sinônimo de iniciar algo e colocá-lo em funcionamento (BICUDO, 2016, online<sup>5</sup>).

Nesse sentido, o Vale do Silício torna-se cenário desse desenvolvimento tecnológico e passa a ser o centro do modelo de empreendimento das startups, que se tornam atrativas durante os anos de 1990 quando se forma a “bolha da internet”. De acordo com Afonso (2013, p. 20), “a bolha da Internet foi um fenômeno em que empresas abriram o mercado na internet e causaram uma supervalorização de suas cotas na bolsa de valores NASDAQ”, uma bolsa de valores de Nova Iorque voltada ao mercado da tecnologia que tem empresas ativas como Apple, Facebook e Google.

É sob essas circunstâncias que ocorre a proliferação das startups, que se multiplicaram no Vale do Silício, sobretudo após 1999. Os meses entre setembro de 1998 e março de 2000 ficaram conhecidos como a Segunda Corrida do Ouro, uma vez que grandes investimentos foram realizados na região e onde milhares de “pessoas abandonaram seus empregos bem pagos para fundar ou juntar-se a startups” atraídas pelas propostas promissoras de colocar em prática suas ideias inovadoras e viabilizar o seu modelo de negócio (THIEL, 2014, p. 16).

Diante desse cenário, houve o estímulo ao surgimento de um novo perfil de trabalhadores, diretamente ligado ao modelo de negócio das startups, que combina sua vida pessoal e seu trabalho, atrelando suas atividades a constantes conflitos e riscos - remontando um cenário semelhante ao da Primeira Corrida do Ouro de 1849, quando 30 mil pessoas abandonaram suas atividades para se submeterem ao que

---

<sup>5</sup><https://app.startse.com/artigos/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 29 de mar. de 2021.

seria o negócio de suas vidas ocupando, então, a região do atual Vale do Silício (ZANON, 2019, p. 24).

Além disso, com a propagação da bolha da internet, ocorre a difusão de uma nova cultura empreendedora que transforma os moldes do mercado tradicional à medida em que se estrutura a valorização dos riscos nos negócios. Assim,

a bolha da internet foi capaz de demonstrar como as articulações políticas, econômicas e sociais que se deram no contexto do Vale do Silício foram capazes de reconfigurar [...] os valores que balizam o nível de confiança dentro da esfera econômica” (ZANON, 2019, p.46).

Além disso, esse evento, também conhecido como “bolha ponto com” ou “*dot com bubble*”, marcou o final da década de 1990 e fez com que a especulação econômica das ações de empresas de internet e tecnologia crescesse até 10 de março de 2000, quando houve o estouro da bolha (REIS, 2019, online<sup>6</sup>).

De acordo com Guilherme e Agrela (2020, online<sup>7</sup>), “a partir do dia 11 de março de 2000, os mercados financeiros entraram numa espiral de queda que fez as ações das empresas de tecnologia derreterem nos meses e nos anos seguintes.” O otimismo e a euforia com o mercado tecnológico - junto ao “*bug*” do milênio, o aumento da taxa de juros americana e a corrupção corporativa - transformaram a especulação num grande lapso quando os investidores notaram que não havia uma justificativa para o crescimento exponencial das ações de empresas de tecnologia, fazendo com que os acionistas vendessem suas aplicações financeiras, representando uma desvalorização de 76% para a bolsa NASDAQ ao final de 2001. O estouro da “bolha ponto com” causou, também, a falência de muitas empresas que não sobreviveram à queda no preço dos aportes, fazendo com que o setor tivesse de se reestruturar para que as empresas pudessem sobreviver a longo prazo (REIS, 2019, online<sup>8</sup>).

Entretanto, anos antes do fenômeno de explosão da bolha da internet, ainda quando havia grande entusiasmo e evidência do Vale do Silício, grandes empresas, investidores e fundos de investimento já buscavam novas oportunidades em outros polos tecnológicos e enxergaram, no Brasil, um potencial mercado para startups,

---

<sup>6</sup><https://www.suno.com.br/artigos/bolha-da-internet/>. Acesso em: 18 de mai. de 2021.

<sup>7</sup><https://exame.com/tecnologia/vinte-anos-depois-da-bolha-da-internet-as-sobreviventes-viraram-trilionarias/>. Acesso em: 29 de mar. de 2021.

<sup>8</sup><https://www.suno.com.br/artigos/bolha-da-internet/>. Acesso em: 18 de mai. de 2021.

incentivando, inclusive, o surgimento dos primeiros fundos brasileiros voltados ao mercado da internet. Assim, a primeira onda de startups brasileiras ocorreu no ano de 1998, mas, cerca de dois anos depois, com o estouro da bolha, foram poucos os negócios que sobreviveram (LIRA, 2019, p. 19).

De acordo com Negri et. al (2011, p. 11), “é relativamente grande o consenso entre economistas de que o crescimento econômico dos países está associado à inovação tecnológica”. O desenvolvimento da economia, que no início da industrialização era ditado por vantagens competitivas tradicionais (como detenção de recursos naturais, localização geográfica e mão-de-obra abundante) dá espaço a uma nova vantagem competitiva - com o surgimento da tecnologia -, construída a partir da capacitação e vantagem tecnológicas das empresas. Por isso, desde 2003, a inovação tecnológica tornou-se foco de políticas do governo federal brasileiro, que se esforçou para o avanço do setor produtivo em direção à tecnologia. Por existência, o Brasil tem grande diversidade produtiva e tecnológica, além de uma escala de produção significativa, acima da média dos países em desenvolvimento; e a conservação do crescimento econômico do Brasil não depende mais de seus atributos geográficos ou da importação de informações e equipamentos, mas da capacidade de gerar novos conhecimentos em território nacional e transformá-los em inovação e tecnologia (Ibid., p. 11-13).

Por conta dessas características, esse modelo de empresas ganha força em território brasileiro entre os anos de 2010 e 2011, com o chamado “boom” das startups - quando os Estados Unidos enfrentavam consequências da grande crise imobiliária de 2008 -, e o Brasil se encontrava financeiramente saudável e politicamente convidativo, o que atraiu a atenção de fundos de investimentos internacionais (BRASSCOM, 2014, online<sup>9</sup>). Nessa época, a economia brasileira encontrava-se superaquecida - crescendo 7,5% -, somada ao grande fluxo de capital internacional que chegava ao país (G1, 2011, online<sup>10</sup>).

Nesse sentido, este cenário resultou na superavaliação de startups, que ainda estavam nascendo, por parte de investidores eufóricos, o que culminou em uma inflação dos preços dessas empresas. Ainda em 2010, foram investidos 6,1 bilhões de dólares em startups no Brasil. Contudo, nos anos seguintes, tanto os investidores,

---

<sup>9</sup> <http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

<sup>10</sup> <http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/03/economia-brasileira-cresce-75-em-2010-mostra-ibge.html>. Acesso em: 23 de maio de 2021.

quanto os próprios empreendedores se depararam com os gargalos da realidade do mercado brasileiro: demora para abertura de novas empresas, escassez de mão de obra especializada, logística deficitária etc. Com a burocracia e os altos custos para operação no país somados à dificuldade de incentivos ao empreendedorismo, muitas startups que nasceram em 2010 foram descontinuadas até os meses finais de 2012 (COSTA, 2013, online<sup>11</sup>).

De acordo com Dalmazo (2011, online<sup>12</sup>), desde o estouro da bolha “ponto com”, o ecossistema das startups não tinha tanta relevância como teve entre os anos de 2010 para 2011. Nesse intervalo de tempo, “o Brasil entrou no radar dos maiores fundos de capital de risco do mundo, os mesmos que ajudaram a transformar ideias como Amazon, Yahoo!, Google e Twitter em nomes conhecidos e admirados mundialmente”. Além dos estadunidenses, investidores ingleses, holandeses e chineses também passaram a monitorar o ecossistema das startups brasileiras e visitar alguns empreendimentos que se destacavam no mercado.

Em 2013, Alves (p. 62-64) reforçou que, inclusive por conta da recente chegada desse formato de empresa ao Brasil, ainda estavam sendo criados programas de incentivo e associações favoráveis ao ecossistema das startups, visando “aproximar os agentes interessados como investidores, empreendedores e centros de pesquisa”. Além disso, também estava sendo estabelecida a “cultura de inovação”, capaz de valorizar as peculiaridades desse modelo de negócio e beneficiar o funcionamento dessas empresas, seja por meio de ferramentas para a validação de seus produtos/serviços, ou de condições políticas e fiscais que se adequem ao momento de vida que as startups se encontram.

No âmbito federal, três iniciativas de incentivo a startups foram lançadas entre os anos 2012 e 2014 por três Ministérios distintos: Startup Brasil (Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações); Inovativa Brasil (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços); e Inovapps (Ministério das Comunicações).

O programa Startup Brasil, implementado em 2012, visava acelerar o processo de desenvolvimento de startups em estágio inicial, sobretudo dos segmentos de tecnologia, por meio de bolsas R\$ 200 mil e investimentos em capital de risco, mentoria legal e de gestão, infraestrutura, apoio de marketing e acesso a mercados.

---

<sup>11</sup><https://veja.abril.com.br/economia/as-startups-descobriram-o-custo-brasil-e-nao-estao-contentes/>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

<sup>12</sup><https://exame.com/revista-exame/novo-boom-startups-600979/>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

Em seguida, implementado em 2013, o programa InovAtiva Brasil visava a capacitação e mentoria em larga escala de startups em estágio inicial, sobretudo com a finalidade de criar postos de trabalho e acelerar mudanças estruturais na economia, sem envolver transferência de recursos financeiros. Por fim, implementado em 2014, a iniciativa Inovapps do governo federal visava apoiar, através de aportes financeiros de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil, startups em estágio de idealização e inicial no desenvolvimento de aplicativos e jogos gratuitos para dispositivos móveis e TVs digitais conectadas, a fim de promover a inovação e aumentar a competição e a eficiência do mercado (RONCARATTI, 2018, p. 125-170).

No ano de 2015, comprovou-se a maturidade do ecossistema das startups no Brasil. Se em 2012 e 2013 as manchetes tratavam da criação das startups; em 2015 o assunto passou a ser o faturamento, os investimentos, as compras por grandes corporações, provando o amadurecimento desse modelo de negócios. De acordo com dados da Associação Brasileira de Startups (Abstartups), em 2015 houve um crescimento de 25% na quantidade de empresas cadastradas na Associação. Em São Paulo, o principal polo no Brasil, o aumento de empresas cadastradas foi de 46% desde março de 2015 (ZUINI, 2015, online<sup>13</sup>). No mesmo ano, a capital passou a abrigar o CUBO, um *coworking* idealizado pelo Itaú Unibanco em parceria com a *Redpoint e.ventures*, com o propósito de unir sócios de startups com potenciais investidores e mentores. Atualmente, o local é o maior *hub* de inovação da América Latina (CARRILO, 2020, online<sup>14</sup>).

Esse desempenho parece bastante curioso visto que, os números da economia, no Brasil, foram os piores em 25 anos. O Produto Interno Bruto (PIB), soma de todos os bens e serviços produzidos no país, retraiu 3,8%, pior número desde a crise de 1990, antes da implementação do Plano Real, em 1994 - que, de acordo com Dionello, Langhi e Okano (2020, p. 460) “atraiu investimentos de capital estrangeiro aumentando a concorrência com o mercado doméstico, o que por sua vez acabou por estimular o empreendedorismo local”; além de ter gerado “um novo perfil de consumidores, mais exigente que o anterior”. A capacidade ociosa da indústria em 2015 foi recorde e o setor chegou a acumular queda de 7,8% no ano, enquanto o setor de comércio amargou uma retração que rebaixou o patamar da atividade

---

<sup>13</sup><https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2015/11/crise-nao-chegou-para-startups-diz-amure-pinho-da-abstartups.html>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

<sup>14</sup><https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 28 de mar. de 2021.

comercial a níveis de 2012. O mesmo cenário foi observado no setor de serviços, o mais representativo no PIB brasileiro, que acumulou, no ano, queda de 3,1%, impulsionada sobretudo pela redução do poder aquisitivo da população (ALVARENGA, 2015, online<sup>15</sup>).

O mesmo fenômeno se repetiu em 2020, quando, no Brasil, a economia e a política apresentaram novamente desempenho negativo. De acordo com a Carta de Conjuntura do IPEA (MORA, 2020, p. 26), o ano de 2020 fechou com retração de 4,3% - remontando um cenário desfavorável semelhante ao vivenciado em 2015. Todavia, mesmo com o baixo crescimento econômico, a instabilidade política e a crise sanitária debilitando todo o território nacional, o ecossistema das startups conseguiu se manter firme, alcançando o montante de US\$3,5 bilhões investidos em empresas desse modelo - o que representa o investimento mais alto em startups brasileiras da história (WHOW!, 2021, online<sup>16</sup>).

Isso porque a disrupção de modelos antigos faz parte do cerne das startups e a crise afeta justamente esses mercados tradicionais, ou seja, o modelo ágil proposto por essas empresas jovens não é afetado por um cenário de recessão, pelo contrário, a decaída do mercado tradicional representa justamente uma oportunidade para as startups penetrarem e se posicionarem no mercado (ZUINI, 2015, online<sup>17</sup>).

Em janeiro de 2020, o Brasil contava com 12.700 startups, um número 20 vezes maior do que em 2011 - quando houve o “boom” e o país contava com cerca de 600 startups (ABSTARTUPS, 2020a, online<sup>18</sup>). Em março de 2021, o número de startups em território nacional ultrapassou a marca de 13 mil empreendimentos; desses, 45% estão localizados na região Sudeste (STARTUPBASE, 2021, online<sup>19</sup>).

---

<sup>15</sup> <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/12/economia-em-2015-o-ano-em-que-o-brasil-andou-para-tras.html>. Acesso em: 05 de abr. de 2021. <sup>12</sup> <https://www.whow.com.br/consumo/tipos-de-riscos-no-empreendedorismo/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.

<sup>13</sup> <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2015/11/crise-nao-chegou-para-startups-diz-amure-pinho-da-abstartups.html>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

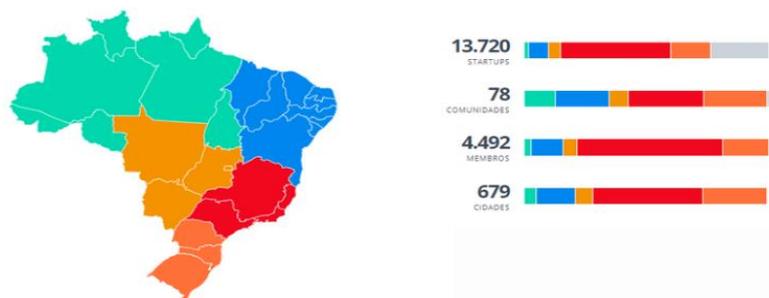
<sup>14</sup> <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.

<sup>19</sup> <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.

<sup>16</sup> <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.

<sup>17</sup> <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.

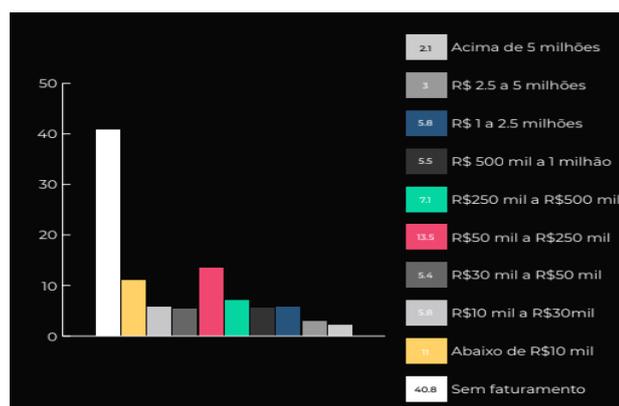
Figura 1: Distribuição geográfica das startups no Brasil



Fonte: STARTUPBASE, 2021, online<sup>20</sup>

De acordo com o Mapeamento de Comunidades de Startups, realizado pela Associação Brasileira de Startups (2020b, online<sup>21</sup>), 40,8% das startups da região Sudeste não têm nenhum faturamento e apenas 27,1% delas já receberam algum tipo de investimento. Das que já receberam o aporte financeiro, 40,8% foram oferecidos por investidores locais; 26,7% da mesma unidade federativa; 19,7% de outra unidade federativa do Brasil; e 12,8% correspondem a aplicações internacionais.

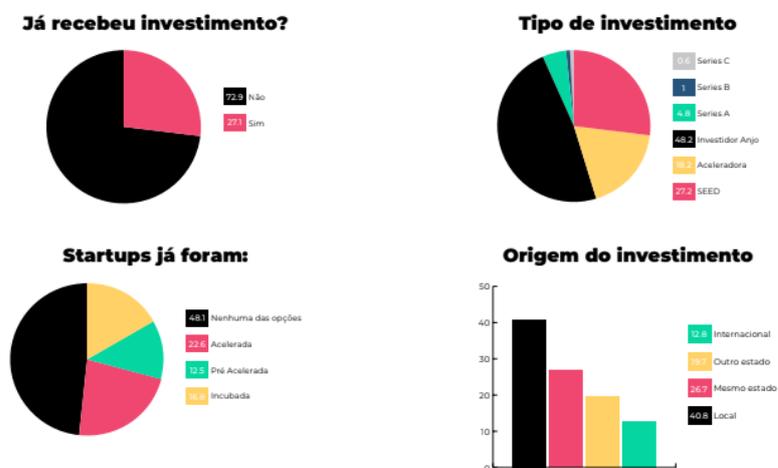
Figura 2: Faixa de faturamento das startups da região Sudeste em 2020



Fonte: Abstartups, 2020b, online<sup>22</sup>

<sup>22</sup><https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.

Figura 3: Investimentos em startups da região Sudeste em 2020



Fonte: Abstartups, 2020b, online<sup>23</sup>

Conforme o relatório “*StartupBlink 2020 Global Rankings*” (2021, online<sup>24</sup>), cujo objetivo é mapear as melhores cidades para startups no mundo, a cidade de São Paulo subiu cinco posições e ocupa agora a 18ª colocação, em relação ao ano anterior, apresentando o melhor desempenho entre as cidades da América Latina. Esse resultado melhorou a posição do Brasil no ranking mundial, subindo da 37ª colocação, em 2019, para a 20ª, em 2020.

A cidade de São Paulo abriga, também, o Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC) - primeira incubadora da capital, criada em 1998, numa parceria entre o Instituto de Pesquisas Energéticas Nucleares (IPEN), o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), a Universidade de São Paulo (USP), a Secretaria de Ciência e Tecnologia e o SEBRAE. Em 2003, o CIETEC já incubava mais de 70 empresas, com um faturamento total de R\$ 25 milhões; e, no ano seguinte, alcançou a primeira centena de incubados. Em 2008, depois de convite para conferência promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e ultrapassando o faturamento de R\$ 133 milhões, a incubadora atingiu a marca de segunda maior do mundo, sendo a maior incubadora das Américas (PAROLIN; VOLPATO, 2008, p. 148-149).

Em contraponto, a figura 3 revela que quase metade das startups do Sudeste, 48,1%, não participaram de nenhum programa de incentivo como pré-incubação, incubação

<sup>23</sup><https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.

<sup>24</sup><https://www.startupblink.com/>. Acesso em: 07 de abr. de 2021.

ou aceleração. Esse dado é crítico, uma vez que essas modalidades de acolhimento dos negócios em fase inicial são, muitas vezes, decisórias para a sobrevivência das startups no mercado. De acordo com o estudo “Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado”, disponibilizado pela Fundação Dom Cabral (FDC), os principais fatores relacionados à mortalidade dessas empresas são: o número alto de sócios envolvidos no negócio; o volume de capital investido; e o local de instalação da empresa, sendo que startups que participam de programas de aceleração, incubação ou parques tecnológicos - que oferecem infraestrutura adequada e consultorias aos sócios - têm chance de descontinuidade 3,45 vezes menor quando comparadas à startups com escritórios próprios ou virtuais. A pesquisa mostrou ainda que 25% das startups não sobrevivem ao primeiro ano de operação; 50% delas morrem em 4 anos e 75% são descontinuadas até os seus 13 anos de existência (ARRUDA et. al, 2015, p. 9-12). De acordo com o Relatório *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019/2020* (BOSMA et al, 2020, p. 42), o Brasil tem uma das economias mais independentes da atividade empreendedora. Além disso, os brasileiros têm um grande potencial para empreender: mais de 60% da população adulta brasileira (entre 18 e 64 anos) considera ter o conhecimento, as habilidades e a experiência para iniciar um novo negócio, mas cerca de 35% desses adultos não iniciaria um negócio por medo do fracasso (Ibid., p.32).

Segundo Lira (2019, p. 21), o mercado para as startups no Brasil ainda está em fase de formação, ou seja, “conceitos, regras de boas práticas e definições sobre o tema estão em desenvolvimento entre nós a pouquíssimo tempo”. Porém, diante do que foi exposto, essa formação do mercado já foi atingida; e o principal entrave passa a ser a confiança e a transparência entre os empresários.

Tanto é verdade que os riscos impostos pelo modelo de negócio das startups interferem na confiança do empreendedor. De acordo com Magalhães e Teixeira (2018, p. 11), o sonho de qualquer startup é deixar de ser uma startup no menor prazo possível, conseguir se libertar dos negócios de risco – do ponto de vista financeiro, sem nenhuma garantia de renda ou lucro - e se tornar uma empresa capaz de operar com maior estabilidade financeira e retorno consistente.

Nesse sentido, nos últimos cinco anos, além dos diversos programas de incentivo e associações que oferecem suporte ao setor por meio de informações, censos, consultorias, há diversas medidas tomadas pelo governo federal que fomentam o

empreendedorismo e reduzem as instabilidades do ecossistema das startups, favorecendo o seu sucesso. Como exemplo, destaca-se a reforma trabalhista, em vigor desde novembro de 2017, que promoveu maior flexibilidade aos contratos de trabalho, e a Medida Provisória de Liberdade Econômica, que inclui, dentre suas políticas, a isenção de licenças para atuação de pequenos negócios de baixo risco e a simplificação do sistema nacional de escrituração digital para arrecadação de impostos e obrigações previdenciárias. Do ponto de vista financeiro, iniciativas como a Lei Empresa Simples de Crédito (ESC), que visa aumentar o acesso ao financiamento para micro e pequenas empresas, e o Cadastro Positivo, que torna as informações sobre inadimplências e pagamentos de indivíduos mais fáceis de serem acessadas por organizações que concedem empréstimos, tornaram possível mitigar os desafios enfrentados pelas startups (BOSMA et. al, 2020, p. 89).

Junto com essas medidas governamentais que surgiram a partir de 2017, o aumento do investimento e do interesse pelo empreendimento transformaram o ecossistema brasileiro das startups nos últimos anos. Um artigo publicado pela Associação Brasileira de Startups, de autoria de Carrilo (2021, online<sup>25</sup>) comparou dois estudos divulgados pela Associação: a “Radiografia do Ecossistema”, de 2017, com o “Diagnóstico de Comunidades”, realizado em 2020, a fim de diagnosticar as principais evoluções e pontos de atenção do mercado durante o período de quatro últimos anos.

Figura 4: Comparativo Avaliação 2017 X 2020

Pilares	Avaliação 2017	Avaliação 2020	Acham que vai melhorar até 2020	Comparação da evolução (%)
Suporte	54%	63%	74%	+16,6%
Acesso à capital	39%	50%	81%	+28,2%
Ambiente regulatório	27%	68%	57%	+151,8%
Acesso à mercado	61%	59%	67%	-3,3%
Talentos	67%	62%	68%	-7,4%

Fonte: Carrilo (2021, online<sup>26</sup>)

Diante da análise da evolução do ecossistema das startups nesse período, observa-se que, apesar de dois dos cinco pilares medidos pela Abstartups não apresentarem evolução em relação ao período anterior, o ecossistema desenvolveu-se sobretudo por conta do crescimento dos aportes financeiros por parte dos investidores - que

<sup>25</sup> <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

<sup>26</sup> <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

saltaram de 2,86 bilhões de reais em 2017 para 19,7 bilhões de reais em 2020 - favorecendo o acesso ao capital, das grandes empresas que possibilitaram maior acesso ao mercado e garantiram suporte às startups, e do governo que, além do suporte, promoveu um ambiente regulatório favorável para o fomento desse tipo de negócio (CARRILO, 2021, online<sup>27</sup>).

Como exemplo, foi criado, nesse período, o projeto de lei do Marco Legal das Startups, um documento que visa a regulamentação das startups a fim de ampliar as oportunidades do setor no ambiente de negócios, nas regularizações trabalhistas, na captação de investimentos e também no âmbito das compras públicas. Como exemplo, a Lei de Investimento-Anjo (Lei Complementar 155/2016), que entrou em vigor em 2017 e regulamenta o investimento-anjo em startups, garantindo a isenção de obrigações legais por parte dos investidores - visto que não ocupa a posição de sócio da empresa; e protege as startups de interferências externas, tornando-as “um ambiente mais seguro para os investimentos” (FILHO; PITTOLI; CAVALCANTI, 2020, online<sup>28</sup>).

Contudo, a falta de capacitação permanece sendo uma dor para as startups, pois, mesmo que esse mercado esteja se consolidando cada vez mais, o cenário das startups poderia alcançar níveis maiores de desenvolvimento se não fosse a carência de mão de obra especializada impedindo esse avanço.

Dessa forma, observa-se que, desde a chegada das startups ao Brasil, no final do século XX, até os dias de hoje, seu ecossistema passou por um estágio de construção e adaptação cultural; em seguida, no início da década de 2010, desfrutou do seu período de maior crescimento (“boom”); e, atualmente, elevou-se ao patamar de um mercado robusto que se consolida à medida que fatores externos tornam-se favoráveis à sua expansão e garantem oportunidades que atraem investidores e empreendedores que estão em busca de novos negócios para apostar.

---

<sup>27</sup> <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema/>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

<sup>28</sup> <https://endeavor.org.br/dinheiro/nova-lei-de-investimento-anjo-o-que-ela-pode-fazer-pela-sua-empresa/>. Acesso em: 11 de abr. de 2021.

## 2.2 Conceituações do termo startup no século XXI

Tanto na academia quanto no mercado ainda não há um consenso a respeito da definição do que é uma startup. De acordo com Normand (2015, online<sup>29</sup>), pergunte a dez pessoas o que é uma startup e você provavelmente obterá respostas diferentes”. Durante as pesquisas dessas possibilidades de conceituação, encontramos um trabalho de graduação de Ciência da Computação, de autoria de Vinícius Marques Lira, cujo título é “Uma análise sobre o surgimento de startups a partir de instituições que suportam ecossistemas de empreendedorismo e inovação”. Compõe esse trabalho um quadro com os principais conceitos de “startup” e suas respectivas fontes. Com base no modelo apresentado por Lira, propomos o quadro a seguir, com as principais definições de startup. Cada definição é acompanhada da sua fonte, ano e palavras-chave.

Quadro 1: Variedade de definições para o conceito de startup

FONTE	ANO	CONCEITO	PALAVRAS-CHAVE
Ana Taborda	2006	“É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação” (TABORDA, 2006, online).	Iniciante.
Eric Ries	2010	"Uma startup é uma instituição humana desenhada para fornecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza" (RIES, 2010, online, tradução nossa).	Inovação; Incerteza.
Steve Blank	2010	"Sua startup é essencialmente uma organização construída para procurar um modelo de negócio repetível e escalável" (BLANK, 2010, online, tradução nossa).	Repetível; Escalável.
Yuri Gitahy	2011	"O significado mais moderno da palavra se refere a um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Algumas pessoas usam o termo para se referir a empresas ainda muito iniciantes ou com poucos recursos" (GITAHY, 2011, online).	Repetível; Escalável; Incerteza; Iniciante; Poucos recursos.
Joaquim Torres	2012	“Startup é um experimento, você deve experimentar para encontrar a solução para o problema de seus clientes e para garantir que esses clientes vão lhe gerar o retorno financeiro suficiente para que você continue oferecendo essa solução. Quando você achar que não deve mais experimentar, ou que deve diminuir o ritmo de suas experiências, provavelmente você já encontrou um retorno mensal dentro do que você esperava e nesse momento você estará fazendo a transição de startup para um negócio” (TORRES, 2012, p.15)	Soluções; Lucrativa; Experimental; Temporária.

<sup>29</sup>[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5696822/mod\\_resource/content/2/Vale%20do%20Silicio%20livro%20de%20Reinaldo%20Normand.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5696822/mod_resource/content/2/Vale%20do%20Silicio%20livro%20de%20Reinaldo%20Normand.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

Paul Graham	2012	"Uma startup é uma empresa projetada para crescer rápido. O fato de ser fundado recentemente não torna uma empresa uma startup. Nem é necessário que uma startup trabalhe com tecnologia, ou aceite financiamento de risco, ou tenha algum tipo de 'saída'. A única coisa essencial é o crescimento. Tudo o mais que associamos a startups decorre do crescimento" (GRAHAM, 2012, online, tradução nossa).	Crescimento rápido.
Silvio Meira	2013	"Nem todo novo negócio é um startup, apesar de toda startup ser um novo negócio" (MEIRA, 2013, p. 215)	Inovação.
Bob Dorf & Steve Blank	2014	"Uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma startup caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabem sobre elas" (BLANK; DORF, 2014, p. 48).	Temporária; Escalável; Iniciante; Lucrativa; Flexível.
Sebrae	2014	"Um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza" (SEBRAE, 2014, online)	Iniciante; Inovação; Escalável; Incerteza.
Jaciara Cruz	2015	"Uma startup é uma organização de caráter temporário, que busca criar novos produtos ou serviços com modelo de negócio escalável, em ambiente de extrema incerteza" (CRUZ, 2015, p. 3).	Iniciante; Inovação; Escalável; Incerteza.
Reinaldo Normand	2015	"Startup é uma empresa que começa sem dinheiro, com uma ideia na cabeça e visão de longo prazo. Seu ativo mais importante são os fundadores e a equipe" (NORMAND, 2015, p. 9).	Pouco capital.
Andréia Dullius & Paola Schaeffer	2016	"Startups são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva" (DULLIUS E SCHAEFFER, 2016, p. 36)	Tecnologia; Inovação.
Giliard Vasconcelos & Guilherme Malagolli	2016	"Pode se considerar que o modelo startup é uma nova forma de se empreender, em que se atinge os objetivos com um melhor aproveitamento dos recursos" (VASCOCELOS & MALAGOLLI, 2016, p. 5).	Inovação; Aproveitamento de recursos.
Abstartups	2017	"Startups são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento" (ABSTARTUPS, 2017a, online).	Iniciante; Inovação; Crescimento rápido.
Lucas Bicudo	2021	"Startup é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas" (BICUDO, 2021, online).	Iniciante; Repetível; Escalável; Incerteza; Soluções.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lira (2019, p. 14-16).

A partir das palavras-chave identificadas em cada um dos conceitos do quadro 1, entende-se que startups são empresas iniciantes que utilizam da inovação para propor soluções para uma dor específica e real de um nicho ou da sociedade, por meio de um modelo de negócio repetível e escalável, num ambiente de risco e extrema incerteza.

### 2.3 Características gerais e comuns às empresas startups

Ainda no quadro 1, é possível identificar algumas das características gerais e específicas das startups, como a escalabilidade, a repetibilidade, a inovação atrelada à tecnologia, a flexibilidade e a diversidade de investimentos de uma startup - que serão discutidas a seguir.

### **a) Escalabilidade e repetibilidade**

De acordo com Dullius (2016, p. 40), a escalabilidade é “um elemento fundamental para startups, e pode ser definida como o potencial de atender a um maior número de clientes a custos decrescentes com o uso de tecnologias, equipamentos e instalações”. Para Normand (2016, p. 9-10), a escalabilidade pressupõe “atingir milhões ou bilhões de consumidores em todo o planeta em um curto período de tempo” e reforça a capacidade da tecnologia em “tornar processos tradicionais muito mais eficientes e baratos”. Já Vasconcelos e Malagolli (2016, p. 5), definem como “a capacidade de crescimento em larga escala, em um curto período de tempo sem que seja necessário um grande investimento nessa expansão” e concluem

Com o conceito de escalabilidade evitam-se gastos e aumentam-se os lucros, com isso se reduz significativamente o tempo para se expandir uma proposta de negócio, portanto ele é enxuto. No modelo startup, a fase inicial é como um experimento, com intenção de crescer o mais rápido com o menor esforço possível, sendo assim ele é diferenciado (VASCONCELOS; MALAGOLLI, 2016, p. 5)

Ainda sobre o caráter enxuto das startups, Ries (2012, p. 18) acrescenta que “é uma nova maneira de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que enfatiza interação rápida e percepção do consumidor, uma grande visão e grande ambição ao mesmo tempo”.

Um exemplo de escalabilidade é o Youtube, uma startup que abriu a porta para que qualquer criador de vídeos pudesse veicular seus conteúdos de qualidade a nível mundial, por meio da internet, gerando um intenso tráfego no site que, mesmo com poucos recursos, foi adquirido pela Google em 2006 e está entre os sites mais acessados no planeta atualmente (NORMAND, 2016, p. 10).

Já a repetibilidade corresponde à capacidade de “replicar ou reproduzir a experiência de consumo de seu produto ou serviço [de uma startup] de forma relativamente simples, sem exigir o crescimento na mesma proporção de recursos humanos ou financeiros” (ABSTARTUPS, 2017a, online<sup>30</sup>) e, normalmente, é encontrado como um complemento de escalabilidade - inclusive, Normand (2016, p.10) reforça que a “repetibilidade é super importante para viabilizar empresas com crescimento

---

<sup>30</sup><https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

exponencial como as startups” e define essa característica de acordo com a capacidade de “um modelo de negócios [...] ser sustentável no longo prazo através do uso repetido de seu produto ou serviço”.

De acordo com a definição do Sebrae, repetibilidade significa a startup

ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. Isso pode ser feito tanto ao vender a mesma unidade do produto várias vezes, ou tendo-os sempre disponíveis independente da demanda (SEBRAE, 2014, online<sup>31</sup>).

A fonte apresenta ainda, como exemplo de modelo de negócio replicável, a substituição dos filmes vendidos em DVDs pelo modelo “*pay-per-view*” - visto que antes era preciso fabricar separadamente e com antecedência cada cópia que era vendida; e hoje, com a ajuda da tecnologia, o filme está sempre disponível para qualquer um que esteja interessado em consumi-lo, sem gerar grandes impactos na disponibilidade ou produção de cópias de uma mesma obra (SEBRAE, 2014, online<sup>32</sup>).

### **b) Inovação**

O termo “inovação” nasceu atrelado ao desenvolvimento do capitalismo. Criado pelo economista Joseph Schumpeter, foi popularizado na obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicada ao final da primeira década do século XX. Nela, o autor explicita que a inovação não é o mesmo que a criatividade, a invenção ou a novidade; trata-se da força motriz que agia em empreendedores, empresários e outros profissionais do ramo dos negócios em prol da consolidação do capitalismo (SCHUMPETER, 1911).

Depois de mais de um século, essa definição de inovação ainda se mantém. Em Carneiro (2016, online<sup>33</sup>), é exposto que “inovação é um meio, não um fim. É um COMO, não um O QUE”; bem como a diferenciação dos conceitos de “inovação” e “criatividade”, conforme Fontenelle (2012),

---

<sup>31</sup><https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 abr. 2021.

<sup>32</sup><https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 abr. 2021.

<sup>33</sup><https://insightsandthoughts.com.br/2016/04/13/mitos-e-verdades-sobre-inovacao-1-e-meio-nao-fim/>. Acesso em: 25 de abr. de 2021.

A inovação também pode ser compreendida como o ato de criar, inventar ou renovar, fazer algo existente de maneira nova, diferente da usual. Aplicada no contexto organizacional, a inovação está atrelada à concepção de utilidade – é criatividade posta em prática – e, mais propriamente, significa criatividade posta a serviço do processo de criação de valor para as organizações (FONTENELLE, 2012, p. 101).

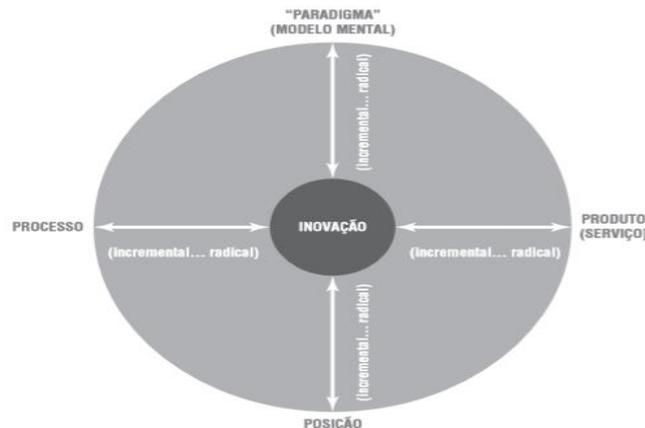
De acordo com o Manual de Oslo (2006) inovação é uma implementação, seja de produtos, processos, marketing ou organizacional, desde que “sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações” (OCDE, 2006, p. 56).

Tidd e Bessant (2015) classificam essa divisão da inovação como as quatro dimensões ou os “4Ps” da inovação, representados na figura 5.

A inovação de paradigma trata da reformulação do propósito da empresa, da sua missão, visão e valores, do que orienta suas operações. Na inovação de posição ocorre a alteração do mercado de atuação da empresa, revisão dos nichos que o seu produto ou serviço pretende atingir. Em processos, a inovação refere-se à logística de operação da empresa, de como desenvolve e oferta seus produtos/serviços ao público. Por fim, a inovação de produtos diz respeito à modificação no produto ou serviço que a empresa oferece.

Todas as quatro dimensões da inovação podem ser implementadas de modo incremental ou radical. A inovação incremental é aquela que parte de uma ferramenta já estabelecida em uma empresa, com o objetivo de apenas aprimorá-la, ou seja, tem um risco pequeno e um grande potencial de sucesso. Por outro lado, a inovação radical é ocasional e tolera mudanças de alto risco em prol da diferenciação da empresa perante seus concorrentes no mercado.

Figura 5: Os 4Ps do espaço inovativo



Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 25)

Diferente do senso comum e do destaque que os estudos e o mercado de inovação oferecem à tecnologia, esta não é sinônimo de inovação. Assumir a tecnologia como representante da inovação é descartar estudos a respeito do construcionismo social e outras inovações que são independentes da tecnologia, mas seguem atreladas a processos, a produtos ou a estrutura da organização (DRUCKER, 1981; HALL, 1984; CAMPOS, 1999; GAYNOR, 2002; ROGERS, 2003).

De acordo com Rafael Ribeiro, diretor-executivo da Associação Brasileira de Startups “é a tecnologia que define a startup. É por meio dela que a empresa ganha escala” (RIBEIRO, 2018, online<sup>34</sup>). Cuenca (2019) classifica a tecnologia como uma ferramenta, com utilidade e prazo de validade delimitados pelo lançamento de uma nova ferramenta que realize as mesmas funções, mas de modo mais eficiente. A inovação, ainda segundo a consultora, é o processo de criação de valor para essas ferramentas, “a forma utilizada para realizar as tarefas” (PINTO, 2012, p. 48). Portanto, sem ferramentas como a tecnologia, a inovação não existiria (DOMINIUM, 2018).

Ou seja, a inovação é capaz de abarcar as novas tecnologias, mas sem deixar de lado o seu papel de ser as diferentes formas de se fazer algo; e é a partir dessas ações que as empresas adquirem vantagem competitiva no mercado (PORTER, 1990).

Enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está

<sup>34</sup><https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/tecnologia-define-startups>. Acesso em: 26 de abr. de 2021.

gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como as criam e as lançam. A inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas cada vez mais como a fonte principal do crescimento econômico em proporções nacionais (BESSANT; PAVITT; TIDD; 2008, p. 5-6).

Dessa forma, do ponto de vista do mercado, “a inovação configura-se como um dos fatores fundamentais para a competitividade e para a sobrevivência das empresas no mercado global” (SANTOS et al, 2017, p. 1).

Apesar da dificuldade de sobreviver nos primeiros anos de vida, as startups exercem um papel importante no âmbito da inovação, visto que “novos modelos de negócios podem facilitar e representar inovação” (TEECE, 2010, p. 176). Ainda de acordo com o autor, é essencial que um negócio consiga constantemente inovar em suas estratégias e redesenhar o seu modelo de negócio - de acordo com os recursos e tecnologias disponíveis -, para oferecer produtos e serviços de qualidade e adaptados ao ambiente em que atuam, apresentando, também, o seu valor agregado aos clientes.

Portanto, a inovação em novos negócios, como as startups, diz respeito à capacidade delas em trabalhar sempre com o objetivo de se diferenciar frente à concorrência - seja na implementação de novos sistemas de produção ou na divulgação de seus produtos ou serviços.

No Brasil, em específico, a inovação é, muitas vezes, favorecida por redes de cooperação entre universidades e governo, como no caso das incubadoras, ou com outras empresas já consolidadas, como é o caso das aceleradoras, visto que as startups não apresentam, em seus primeiros anos de vida, uma estrutura organizacional, um fluxo de caixa e nem o poder de negociação necessário para se manterem firmes perante as incertezas e a competição do mercado (PAROLIN, 2017).

### **c) Flexibilidade**

De acordo com os sociólogos Luc Boltanski e Ève Chiapello:

A flexibilidade, que é em primeiro lugar possibilidade de as empresas adaptarem sem demora seu aparato produtivo (em especial o nível de emprego) às evoluções da demanda,

também será associada ao movimento rumo à maior autonomia no trabalho, sinônimo de adaptação mais rápida do terreno às circunstâncias locais, sem que fossem esperadas as ordens de uma burocracia ineficiente. (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 229)

Ser flexível, no contexto das startups, diz respeito à capacidade de uma empresa de se adaptar perante o cenário de incerteza, com os recursos que lhe estão disponíveis, num espaço físico que nem sempre é o mais apropriado para a operação e numa corrida contra o tempo para conseguir se estabelecer no mercado. Por vezes, sem um local de trabalho, os funcionários atuam dentro de suas próprias casas e a gestão da equipe funciona à distância, por meio de ferramentas que auxiliam nas tarefas compartilhadas, adaptando o dia a dia do negócio e fazendo o possível para que a empresa não pare (CRUZ, 2015, p. 5).

Em casos da inexistência de uma sede própria, as startups podem optar, também, por espaços de *coworking*, que oferecem um espaço para trabalho com linha de telefone e conexão à internet para a operação das empresas, além de funcionarem como um endereço comercial para correspondências e reuniões esporádicas com clientes - sendo flexíveis de acordo com as necessidades de cada negócio (MERTEN, 2017, online<sup>35</sup>).

De acordo com Zanon (2019, p. 101), a flexibilidade “não se trata mais apenas de uma performance que confere à produção mais agilidade, mas a uma característica do perfil do trabalhador que deve ser explorada e transformada em um talento ao qual todos deveriam perseguir”. Assim, a flexibilidade torna-se um demonstrativo do comprometimento dos trabalhadores com o negócio, representa a sua disponibilidade para o mercado, passando a ser o principal atributo do empreendedorismo.

#### **d) Diversidade de investidores**

De acordo com Torres e Souza (2016, p. 390), “é importante ter diferentes tipos de financiamento para fomentar os negócios das startups”. Assim, a flexibilidade característica das startups se estende, também, aos tipos de investimentos que essas empresas podem receber. A seguir, serão apresentados os tipos de investidores mais reconhecidos no ecossistema das startups.

---

<sup>35</sup><http://www.agregacoworking.com.br/infografico-11-incriveis-motivos-para-voce-adotar-o-coworking-em-seus-negocios/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

i. **Bootstrapping** é, normalmente, o primeiro dos investimentos de uma startup. Até atrair investidores maiores, o empreendedor investe seu próprio capital no negócio ou busca empréstimos com amigos e familiares, sem a necessidade de acumular dívidas ou repartir o negócio com outros sócios (ABSTARTUPS, 2017b, online<sup>36</sup>; YE, 2001, p. 55, tradução nossa).

ii. **Investimento-Anjo** é o termo que, segundo Morrissette (2007) é utilizado para nomear “indivíduos ricos que fornecem capital para empresas startups” (MORRISSETTE, 2007, p. 52, tradução nossa). Já Mason e Harrison definem-os como “investidores privados que emprestam capital de risco a novos e crescentes negócios com os quais não existe conexão familiar” (MASON; HARRISON, 1995, p. 153).

iii. **Capital semente** é aquele indicado para startups que, mesmo em estágio inicial, já estão presentes no mercado e faturando, mas ainda ajustando questões gerenciais e de operação do negócio (ABSTARTUPS, 2017b, online<sup>37</sup>). Esse investimento, ao invés de pessoa física, provém de empresas ou fundos de investimento com capitais provenientes de agências de fomento ou bancos de desenvolvimento como BNDES, BDMG ou BNB (SÁVIA, 2018, online<sup>38</sup>).

iv. **Capital de Risco (Venture Capital)** “é uma modalidade de investimento na qual investidores aplicam recursos em empresas com expectativas de rápido crescimento e elevada rentabilidade” (INSTITUTO DE INOVAÇÃO, 2008, p. 2). Normalmente, se dá pela aquisição de uma participação minoritária nas ações do negócio e a relação entre o alto risco e o alto retorno da aposta é o que denominam esse tipo de investidor (ABSTARTUPS, 2017b, online<sup>39</sup>).

v. **Private Equity**, “em sua definição estrita, refere-se a investimentos em ações (equity investments) de empresas não listadas em mercados públicos de valores, independentemente da estrutura societária utilizada” (RAMALHO; LARA, 2011, p. 41). Apesar da semelhança com o *Venture Capital*, o *Private Equity* (PE) indica investimento “em empresas operacionais, ‘maduras’ ou em crescimento, mas que

---

<sup>36</sup><https://abstartups.com.br/o-que-e-bootstrapping-e-como-fazer/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

<sup>37</sup><https://abstartups.com.br/o-que-e-bootstrapping-e-como-fazer/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

<sup>38</sup><http://fcpartners.com.br/blog/investimento-em-empresas-jovens-estagio-de-maturidade-emodalidades-de-financiamento/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

<sup>39</sup><https://abstartups.com.br/o-que-e-bootstrapping-e-como-fazer/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

alcançaram uma taxa de crescimento relativamente estável” (SIQUEIRA, 2016, online<sup>40</sup>).

**vi. Incubadoras**, normalmente vinculadas a universidades públicas, “representam um modelo mais tradicional de investimento a partir de um projeto ou uma empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas ou microempresas” (ABSTARTUPS, 2017b, online<sup>41</sup>). As incubadoras funcionam como um modelo convencional de consultoria para apoiar “pequenas empresas de acordo com alguma necessidade governamental ou regional” (GITAHY, 2020, online<sup>42</sup>).

**vii. Aceleradoras**, em contrapartida, “são projetadas [por investidores] para agilizar as interações do mercado, a fim de ajudar os empreendimentos nascentes a se adaptarem rapidamente e aprendem” (COHEN; HOCHBERG, 2014, p.9, tradução nossa). Por conta disso, os programas de aceleração têm duração inferior aos de incubação (entre três e oito meses, ao invés do intervalo de um até cinco anos das incubadoras); são fomentados por capital privado, e não público (Ibid.).

**viii. Venture Building** é o investimento proveniente das *venture builders* ou fábricas de startups, organizações dedicadas na estruturação de novas empresas, ajudando-as a obter sucesso. São, portanto, empresas que investem seus próprios recursos em outras empresas que estão nascendo em troca de participação nas ações. As contribuições são na “identificação de ideias de negócios, formação de equipes, acesso a capital, ajuda no gerenciamento dos empreendimentos e fornecimento de serviços compartilhados” (BRAVO, 2020, online<sup>43</sup>).

**ix. Crowdfunding ou financiamento coletivo** é uma opção que nasceu com o intuito de angariar recursos para causas sociais, mas, com o tempo, tornou-se uma ferramenta de incentivo para aqueles empreendedores que encontram dificuldade em atrair investidores para o seu negócio, principalmente em cenários de crise econômica (SPINA, 2020). Diferente da “vaquinha”, o objetivo desse financiamento coletivo é iniciar uma empresa e, por isso, o impacto e o número de beneficiados é significativamente maior (REEBERG, 2020, online<sup>44</sup>; KUTI; MADARÁSZ, 2014, p. 355).

---

<sup>40</sup><https://www.linkedin.com/pulse/qual-diferen%C3%A7a-entre-private-equity-e-venture-capital-bruno-siqueira/>. Acesso em: 15 de mai. de 2021.

<sup>41</sup><https://abstartups.com.br/o-que-e-bootstrapping-e-como-fazer/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

<sup>42</sup><https://exame.com/pme/10-definicoes-essenciais-para-quem-quer-ter-uma-startup/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

<sup>43</sup> <https://www.whow.com.br/eficiencia/entenda-o-conceito-de-venture-building/>. Acesso em: 25 de mai. de 2021.

<sup>44</sup> <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 de mai. de 2021.

## 2.4 Propostas de tipos de startups no século XXI

Apesar dessas características gerais e comuns que classificam e aproximam as startups, nem todas são parecidas. Cada startup “demanda estratégias de desenvolvimento e incentivos específicos” (RONCARATTI, 2018, p. 81). A seguir estão as propostas de modelos de startups mais trabalhados pelo mercado e pela academia nos últimos anos.

Rammer e Müller (2012), ao analisar o cenário de países emergentes e em desenvolvimento, notaram que mesmo com muitos empreendedores abrindo seu próprio negócio, o padrão de vida nesses países continuou baixo. Com isso, os autores compreendem que nem todos os modelos de startups têm poder de gerar efeito positivo no desenvolvimento da nação e apresentam uma proposta nomeada de Taxonomia das Startups, utilizada na classificação do universo de startups observado.

1. Empresas baseadas em novas tecnologias ou empresas de base tecnológica (*New Technology-Based Firms* – NTBFs) são aquelas com ideias de negócios com base em inovações tecnológicas para a produção de bens e serviços. Normalmente, esses negócios surgem em universidades e laboratórios de pesquisa, devido à alta intensidade de conhecimento atrelada a esses espaços. Algumas empresas que nasceram como startups do tipo NTBF são Google, Ebay e Amazon.
  2. Startup baseadas em oportunidades, como a própria classificação sugere, são aquelas em que os fundadores buscam explorar uma oportunidade no mercado. Muitas vezes, trata-se de ex-funcionários de grandes corporações que identificaram uma brecha no mercado em que já atuam e decidem abrir seu próprio negócio para atuar e se dedicar integralmente a ela. Um exemplo é a startup SAP AG, fundada para suprir uma lacuna no mercado de processamento de dados, a partir do desenvolvimento de um *software* que facilita processos contábeis empresariais.
  3. As startups de imitação (*copycat*) são empresas fundadas por empreendedores que têm como principal motivação o desejo de trabalhar por conta própria.
-

Nesses negócios em que prezam pela autonomia, a inovação deixa de ser o principal foco dos fundadores e, por isso, se inspiram em empresas já existentes, normalmente voltadas ao consumidor final graças ao baixo custo dos negócios, como comércios, restaurantes ou outros serviços.

4. Startups criadas pela necessidade são aquelas que nascem por uma situação de desemprego de seus fundadores que encontram, no empreendedorismo, uma oportunidade de renda. Normalmente são segmentos com baixa barreira de entrada, que não exigem muita qualificação, e apresentam pequeno porte, visto que todo o lucro é direcionado para o dia a dia do próprio empreendedor, portanto, não agregam significativamente para o crescimento econômico sob o ponto de vista da falta de contribuição para o desenvolvimento tecnológico.

Na visão de Rammer e Müller (2012), dentre os quatro tipos de startups listados, as de base tecnológica e as baseadas em oportunidades são as mais propensas a um rápido crescimento, apesar de existirem em menor quantidade, em comparação às demais classificações. Entretanto, nos países em desenvolvimento, como o caso do Brasil, considerando que os mercados tendem a ser menos desenvolvidos, os autores afirmam que, dentre os quatro modelos de startups, predominam as startups de imitação e criadas por necessidade - que, apesar de reduzirem a taxa de desemprego, representam baixos níveis de renda, visto que a maior parte das empresas adotam modelos de negócios que não favorecem o macroambiente da inovação.

Blank (2013, online<sup>45</sup>), ao compreender que nem todos os empreendedores e todas as startups viviam apenas visando o lucro e mercados bilionários, identificou seis tipos de startup, com diferenças significativas no perfil dos empreendedores, financiamento e estratégias adotadas para o modelo de negócio.

1. Startups de estilo de vida (*Lifestyle Startups*) são reconhecidas assim pelo estilo de vida daqueles que as fundaram. São empreendedores que trabalham para si mesmos, por prazer, que amam o que fazem e empreendem por uma paixão pessoal. O autor compara esse estilo de vida ao dos surfistas da costa da Califórnia, que dão aulas de surf para conseguir pagar as contas e surfar mais um pouco; ou então, ao dos web designers do Vale do Silício que são

---

<sup>45</sup> <https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1094>. Acesso em: 08 de outubro de 2021.

apaixonados pela tecnologia e aceitam trabalhos de codificação por se tratar de uma paixão. “Aquele café charmoso, que não tem filiais” ou “uma pousada (que não seja vinculada a nenhuma grande rede hoteleira), em algum local pitoresco e gerenciada por uma família” (MASSARO, 2020, online<sup>46</sup>) são exemplos dessas startups de estilo de vida.

2. Startups de pequenas empresas (*Small-Business Startups*) representam os típicos empreendedores, que conduzem seus próprios negócios. São empresas pequenas, de mão de obra familiar ou local, pouco lucrativas, que não tem grandes perspectivas de escalabilidade - o foco da renda é sustentar a família envolvida - e o capital disponível é proveniente de suas próprias economias, de parentes ou de empréstimos bancários. São exemplos as mercearias, salões de cabeleireiros, lojas e comércios, eletricitistas, encanadores, entre outros microempreendedores.
3. Startups escaláveis (*Scalable Startups*), ao contrário das pequenas empresas, já são concebidas visando a rápida expansão. Alvo dos empreendedores ambiciosos e investidores de risco, visam construir um patrimônio da empresa para que, futuramente, seja negociada ou adquirida por um montante bilionário. Para isso, devem recorrer ao capital de risco (*venture capital*) para financiar as operações até que o modelo de negócio se torne repetível e escalável. Os mais famosos exemplos de empresas que nasceram como startups escaláveis são algumas das maiores da internet atualmente: Facebook e Google.
4. Startups compráveis (*Buyable Startups*), assim como as startups escaláveis, também tem como meta a sua aquisição - porém, por sua vez, trata-se de uma compra por outra empresa maior. Outra diferença dessa modalidade diz respeito ao capital - opta-se pelo financiamento coletivo (*crowdfunding*) ou até mesmo por investidores-anjo ao invés do capital de risco - isso porque são negócios atrelados à web e aplicativos para celulares que, atualmente, demandam muito menos tempo e dinheiro para serem produzidos. Conseqüentemente, no ato da aquisição, os fundadores saem com um montante milionário, e não bilionário como no caso das startups escaláveis. “Um bom exemplo desse modelo são os aplicativos de celular: o Instagram era

---

<sup>46</sup> <https://www.andremassaro.com.br/lifestyle-business-negocios-estilo-de-vida/>. Acesso em: 12 de agosto de 2021.

uma *buyable startup* que foi vendida antes de sequer começar a dar lucro” (PINTO, 2015, online<sup>47</sup>).

5. Startups sociais (*Social Startups*) são as empresas fundadas com um foco diferente: tornar o mundo um lugar melhor. Elas são fundadas como concretização da paixão e motivação de empreendedores sociais que buscam causar algum impacto positivo na sociedade. Sem o objetivo de ganhar força no mercado ou gerar lucro para seus fundadores, essas empresas podem ser organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos ou híbridas. Como exemplo de modelo de startup social apresentamos a startup Wayfi. Sediada no Brasil, “um país onde 35% da população de baixa renda não possui acesso à internet, essa startup apresenta uma solução para o acesso gratuito à rede em comunidades” (ALLINE, 2020, online<sup>48</sup>).
6. Grandes empresas startups (*Large-Company Startups*) surgem para prolongar o ciclo de vida de grandes corporações, garantindo a sobrevivência e o crescimento desses grandes negócios no mercado por meio da inovação e de novos modelos de negócio. Com o dinamismo do mercado, o tempo de vida das grandes empresas está se encurtando cada vez mais e o apoio dessas startups de grandes empresas é essencial na reestruturação e reinvenção desses modelos de negócio que se tornam obsoletos. Exemplos de grandes empresas que se encaixam nesse modelo são: Apple, Volkswagen e IBM.

Reuniremos as propostas de Rammer e Müller (2012), com quatro tipos, e de Blank (2013), com seis tipos, para apresentar uma nova proposta de tipos de startups. O quadro 2 apresenta uma proposição de agrupamento entre essas duas propostas já existentes, resultando em seis modelos de startups que, de alguma forma, foram descritas anteriormente pelos autores.

---

<sup>47</sup> <https://www.guiaempreendedor.com/guia/conheca-6-tipos-de-startups-e-saiba-em-qual-a-sua-se-encaixa>. Acesso em: 12 de agosto de 2021.

<sup>48</sup> <https://www.sementenegocios.com.br/blog/negocios-de-impacto-social-exemplos>. Acesso em 12 de agosto de 2021.

Quadro 2: Tipologias das Startups

TIPOLOGIA DE STARTUP	PRINCIPAL OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	TIPO DE EMPREENDEDOR
Base Tecnológica	Escalabilidade e repetibilidade	Investimento e inovação em tecnologia	Tecnológico
Impacto Social	Tornar o mundo melhor para se viver	Lucro não é essencial no negócio	Social
Necessidade	Sustentar a família do empreendedor	Baixa barreira de entrada e pequeno porte	Autossustento
Conta própria	Conquistar autonomia no negócio	Sem obrigatoriedade de inovação	Independente
Oportunidade	Explorar oportunidade do mercado	Conhecimento e atuação prévios no setor	Especializado
Suporte de inovação	Inovar em mercado tradicional	Inovação por meio de novos produtos	Disruptivo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rammer e Müller (2012); Blank (2013)

## 2.5 Estágios de maturação e fases do ciclo de vida das startups

Da mesma maneira que na academia existem inúmeras variações de definição para o termo “startup”, também não existe um acordo quanto à quantidade e nomenclatura de cada um dos estágios de maturação de uma startup. Há, também, autores como Silva (2017, p. 16-17) que acreditam que “os estágios podem ocorrer fora de uma ordem lógica ou nem sequer existir”, levando em conta o ambiente de incertezas em que as empresas startups nascem e se desenvolvem.

A seguir, apresentaremos cinco propostas de estágios de maturação das empresas startups, estabelecidas a partir de diferentes pesquisas e vivências de seus respectivos autores.

A primeira proposta é de Edward Baer Roberts (1991, p. 125-129), professor da escola de negócios do *Massachusetts Institute of Technology*, nos Estados Unidos, e investidor-anjo de diversos empreendimentos. Roberts defende que o ciclo de vida de uma startup pode ser entendido a partir de três estágios:

1. **Start-up:** A fase de startup corresponde à fase inicial do estágio de vida de uma empresa e pode ser entendida a partir da subdivisão entre “fase zero” e “primeira fase”. Nesse contexto, a “fase zero” - ou ainda, “fase semente” - deve

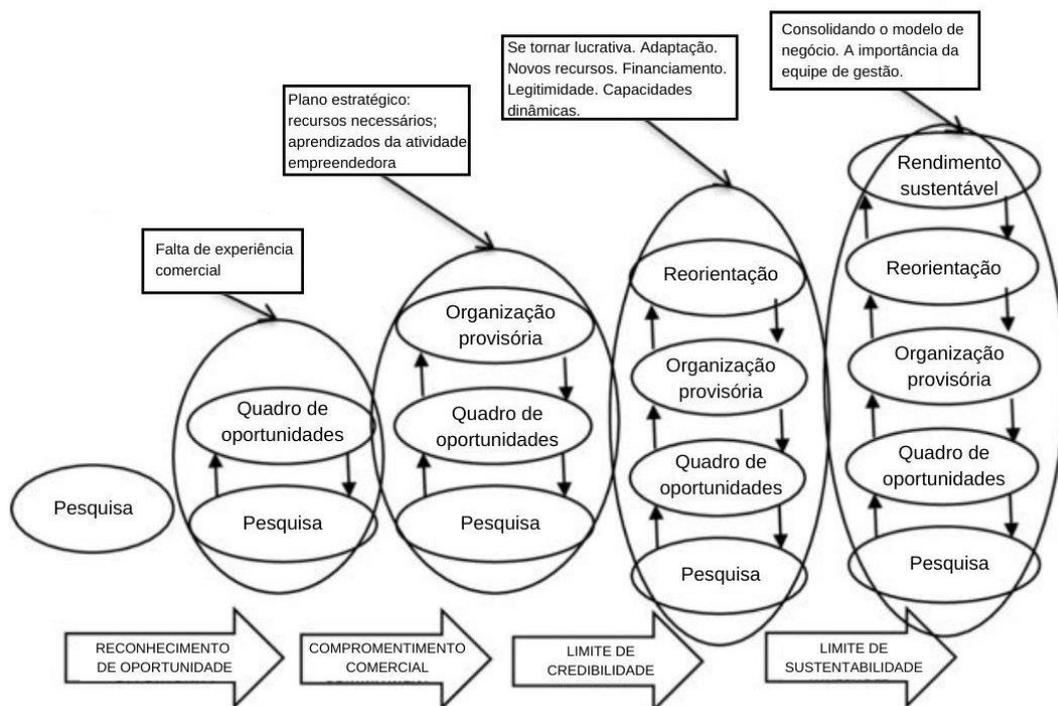
ser entendida como o momento de elaboração da tecnologia, formulação da estratégia e complemento de equipe para desenvolvimento de um protótipo. Na “primeira fase”, já com uma estrutura organizada, a startup dá início a expansão de seus canais de marketing e vendas a fim de conquistar seu mercado. Nesse primeiro momento, as empresas podem encontrar dificuldades para pagar suas equipes e sustentar o negócio, por isso, buscam aportes para capital de giro oferecendo alto retorno para atrair investidores propícios a correr os riscos junto com a startup.

2. Crescimento Inicial: As startups caminham para essa fase quando capazes de atingir um rápido crescimento a partir do lucro das vendas de seus produtos/serviços. A empresa passa a lidar com a concorrência e, como forma de se manter no mercado, busca desenvolver novos produtos e fortalecer suas áreas internas como, por exemplo, produção, vendas e marketing, à medida que o volume de vendas cresce. Além disso, apesar de apresentar lucro, a empresa tem fluxos de caixa insuficientes para cobrir os investimentos necessários para seu progresso. Dessa forma, com a diminuição progressiva dos riscos de fracasso, a empresa aumenta suas possibilidades de buscar aportes financeiros com outros tipos de investimento como a abertura de capital ou a incorporação a uma empresa de maior porte.
3. Crescimento Sustentável: A empresa atinge a última fase quando alcança resultados de vendas anuais que extrapolam os milhões, empregando centenas de funcionários. Com grande variedade de produtos/serviços ofertados e atendendo diversos nichos do mercado, a concorrência torna-se mais forte, mas o lucro e o fluxo de caixa são suficientes para a startup sustentar sua operação. Agora, o fundador deve dar mais importância às questões jurídicas e fiscais do negócio, além de gerir o desenvolvimento de novos produtos, o planejamento e as comunicações externas e internas - valorizando a cultura organizacional. Quanto aos investimentos, uma empresa já consolidada tem maior acesso a empréstimos de longo prazo e atrai corporações com ofertas ainda maiores e mais atrativas.

A segunda proposta surge a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com diversos profissionais do ramo das startups, do desenvolvimento de negócios e empreendedorismo; apoiadas por publicações científicas acerca do tema.

Vohora, Lockett e Wright (2002) identificaram cinco fases distintas para o ciclo de vida das startups. Os autores reconhecem que essas fases apresentam características e estratégias específicas, e são sequenciais - ou seja, os empreendimentos precisam concluir uma etapa anterior para seguir para a próxima, conforme a figura 6.

Figura 6: As fases e conjunturas críticas no desenvolvimento das startups universitárias



Fonte: VOHORA; LOCKETT; WRIGHT, 2002, p. 8 (tradução nossa).

1. A fase de pesquisa precede a ideia do empreendimento e busca o aperfeiçoamento da pesquisa acadêmica que, no futuro, irá instigar a abertura de um negócio destinado a suprir alguma dor que os resultados dessa pesquisa tenham registrado. Nessa fase, é fundamental a criação da propriedade intelectual (PI) a respeito do tema pesquisado, que dará suporte para o potencial de comercialização do produto ou serviço desenvolvido.
2. A fase de oportunidade é caracterizada pela detecção de um potencial mercado para aquilo que foi pesquisado e será, futuramente, solucionado e comercializado. É conhecida como uma etapa de total incerteza e funciona como uma triagem do negócio à medida que busca entender se é viável -

inclusive do ponto de vista tecnológico, se há mercado para essa inovação e se ela corresponde às expectativas desse público-alvo.

3. A fase de pré-organização representa a maior curva de aprendizagem do empreendedor - do ponto de vista comercial – quando é definido o modelo de negócios que será adotado, bem como o mercado-alvo. Além disso, são traçadas as estratégias e metas, e identificados os recursos e os funcionários necessários para a sua implementação. Outras questões relacionadas à localização, porte e indústria também são solucionadas nesse estágio.
4. A fase de reorientação é caracterizada pela construção e reconstrução do negócio. De acordo com os autores, “muitas repetições de um modelo de negócios serão necessárias para se adaptar às mudanças, aprender com os erros, corrigir más decisões anteriores e aplicar o conhecimento adquirido com esse aprendizado” (VOHORA; LOCKETT; WRIGHT, 2002, p. 9) para aperfeiçoar as tecnologias necessárias e garantir a excelência da operação.
5. Por fim, a fase de alto crescimento sustentável representa a superação das incertezas da empresa com a convicção do modelo de negócio adotado. É caracterizada por uma gestão competente do negócio, pelos bons resultados financeiros e pela saída da empresa do campus universitário em que foi maturada, mas mantendo os vínculos com a academia que garante a inovação e a atualização constante das tecnologias aplicadas ao negócio.

A terceira proposta, de Rammer e Müller (2012, p. 6), estabelece que o processo de inicialização de um novo negócio é dividido em quatro etapas:

1. Durante o estágio de ideia, há a identificação da oportunidade e a decisão por parte dos empreendedores de se envolver no novo negócio.
2. Na fase de semente ocorre a avaliação de mercado, isto é, concorrência, demanda, disposição de clientes, análise de preços e potenciais substitutos. É elaborado um modelo de negócios que visa compreender as necessidades do empreendimento (instalações, capital humano, tecnologia, marketing etc), bem como a pesquisa para logística de desenvolvimento dos produtos.
3. Na fase de arranque ocorre a constituição da empresa, assim como sua configuração oficial, contratação de equipe, aquisição de instalações e equipamentos para produção. Logo, a necessidade de financiamento e aporte financeiro é relativamente alta para que o novo negócio consiga progredir.

4. Na fase de expansão, após o lançamento e uma boa aceitação do produto no mercado, o volume de produção aumenta consideravelmente, configurando um processo produtivo escalável.

A quarta proposta, de Reichert et al (2015, p. 166-67), defende que são quatro os estágios do ciclo de vida de uma startup. Os autores reconhecem que cada um desses estágios demanda capacidades específicas, descritas a seguir, que são responsáveis pela sobrevivência e a operação dessas empresas. São elas: capacidade de desenvolvimento, de operação, de gestão e comercial.

1. A capacidade de desenvolvimento refere-se às habilidades necessárias para executar a busca, absorção e aplicação de informações e conhecimento que serão utilizados no processo de desenvolvimento, adaptação e uso da nova tecnologia, dos produtos derivados e dos processos incluídos. Dessa forma, pode-se dizer que esta capacidade está atrelada com o desenvolvimento de produtos, sobretudo os motivos pelos quais catalisa-se esse processo.
2. A capacidade de operação refere-se ao reconhecimento e mapeamento das habilidades que a empresa tem para executar, em determinado tempo e seguindo padrões técnicos, esse processo produtivo. Esse tipo de capacidade tem o objetivo de despertar, a partir dos esforços de planejamento, organização, preparação e controle, inovações baseadas em melhorias e em desenvolvimento de novos processos ou técnicas produtivas, que resultem em produtos de melhor qualidade e maior eficiência produtiva ao menor custo possível
3. A capacidade de gestão refere-se às habilidades necessárias para a empresa executar a coordenação organizacional e de seus recursos. Essa capacidade relaciona-se com o fato de a empresa ter uma estrutura organizada que visa garantir o funcionamento e a eficiência contínua dos processos internos, de modo que, a partir do processo de tomada de decisão estratégica e do modelo de gestão, seja possível certificar o sucesso da implementação do negócio.
4. A capacidade comercial refere-se às habilidades necessárias para a execução dos processos de marketing e comercialização da empresa. Nessa capacidade estão inclusas as pesquisas de mercado, o relacionamento com os *stakeholders*, busca de fornecedores e clientes, desenvolvimento de marca, negociações, vendas, logística e relacionamento pós-venda. Essa capacidade relaciona-se com a posição da empresa na cadeia de valor e define que a

estrutura da empresa e o relacionamento com os clientes serão de maior necessidade à medida que mais próximo da empresa estão os consumidores. A quinta e última proposta que apresentaremos a seguir será mais detalhada pois entendemos que é a mais apropriada para este trabalho e será retomada no capítulo 5. Sugerida por Cukier, Kon e Krueger (2015), evidencia quatro estágios de maturação de uma startup: nascente, evolução, maturação e autossustentável. Ana Flávia Carrilo (2019, online<sup>49</sup>), jornalista e membro da equipe de comunicação da Associação Brasileira de Startups (Abstartups), adota essas quatro fases do ciclo de vida de uma startup, renomeando-as conforme os itens abaixo:

### 1. Ideação

De acordo com Brown (2008, p. 4, tradução nossa), a ideação é “o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que podem levar a soluções”. Segundo Almeida (2015, online<sup>50</sup>), “é um processo que permite quebrar paradigmas e limitações dos colaboradores quanto a sua forma de enxergar a organização, e assim, avançar em torno de estruturas e definições não questionadas até então, e a partir daí, gerar ideias de impacto”.

Segundo Ruffo (2018, online<sup>51</sup>), “o momento de ideação, em poucas palavras, é o processo de formação de ideias e conceitos para resolver problemas específicos”. Para isso, o levantamento de informações se faz necessário como, por exemplo, determinação de público-alvo, detalhamento do produto (ou serviço) a ser oferecido e quais as dores que essa inovação buscará resolver (CARRILO, 2019, online<sup>52</sup>).

O advogado e mentor jurídico Lucas Orsolini entende a ideação como o “momento em que o empreendedor identifica uma potencial oportunidade diante de um problema ou possível melhoria” (ORSOLINI, 2020, online<sup>53</sup>). Isso significa amadurecer a ideia que será comercializada e desenvolver o modelo de negócio da startup - ou seja, “trata-se do desenvolvimento e validação do empreendimento a partir da formulação de ideias que servirão de arcabouço para a solução de um problema previamente identificado” (GIACON; DREYER, 2021, p. 5-6).

---

<sup>49</sup> <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 27 de maio de 2021.

<sup>50</sup> <https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/ideacao-como-gerir-inovacao-na-empresa/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

<sup>51</sup> <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2018/06/as-4-regras-de-ouro-do-processo-de-ideacao/>. Acesso em: 04 mar. 2021

<sup>52</sup> <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 27 de maio de 2021.

<sup>53</sup> <https://www.mco.adv.br/o-que-e-startup-conheca-o-ciclo-de-vida-e-como-funciona/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

## 2. Operação

Depois de definir o modelo de negócio e validar o protótipo do produto/serviço, a operação refere-se ao momento de buscar realizar as primeiras vendas para obter faturamento - isso exige que toda a logística interna da startup, de sistema financeiro a suporte técnico, deve estar operando com excelência. Isso demonstra um modelo de negócio sustentável e com futuro promissor, o que corrobora para o relacionamento do empreendedor com aqueles que poderão ser os primeiros investidores ou com programas de desenvolvimento de startups. Nessa primeira rodada de investimentos, os aportes são voltados aos recursos e infraestrutura da empresa, visando sua expansão (FILHO; REIS; ZILBER, 2018; OLIVEIRA; 2020, online<sup>54</sup>).

Mesmo já validado e disponível para a venda, os primeiros produtos que vão ao mercado são conhecidos como Mínimo Produto Viável (*Minimum Viable Product - MVP*), uma vez que ainda é uma versão enxuta daquilo que a empresa quer implementar no mercado. Por isso, é essencial que a startup concentre-se no relacionamento com os clientes que já tiveram experiência com o seu produto/serviço e coletar seus *feedbacks*, a fim de identificar oportunidades de melhoria e conseguir aprimorar o seu negócio (STARTUPI, 2020, online<sup>55</sup>).

Ademais, na operação, o início das vendas vem acompanhado de algumas responsabilidades e burocracias. Com a formalidade do negócio, a startup passa a ser obrigada a ter um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), inclusive para poder empregar outros membros, visto que o time passa a ser estruturado também nessa fase - logo, a captação de talentos também é um compromisso que coloca em risco os próximos anos da operação de uma empresa (ZUINI, 2014, online<sup>56</sup>).

As novas contratações acontecem nesse momento de vida em que a startup sente a necessidade de uma divisão sistemática das tarefas, por isso é feita a organização do time em departamentos que funcionam como complementares para garantir a agilidade do negócio perante as oscilações do mercado. Esses agrupamentos, para que funcionem em sinergia, precisam ser guiados por um gestor capaz de estabelecer a cultura organizacional da empresa e a missão alinhada com todas as áreas, o que exige experiência em gestão de negócios e pessoas. Então, nessa fase, é comum que

---

<sup>54</sup> <https://evolvempv.com/fases-de-uma-startup-quais-sao/>. Acesso em: 27 de maio de 2021.

<sup>55</sup> <https://startupi.com.br/2020/12/4-fases-que-a-startup-precisa-superar-para-dar-certo/>. Acesso em: 03 de junho de 2021.

<sup>56</sup> <https://exame.com/pme/4-fases-que-sua-startup-precisa-superar-para-dar-certo/>. Acesso em: 03 de junho de 2021.

o empreendedor que fundou o negócio deixe o cargo de gestor da startup, que passa a ser ocupado por um executivo com experiência no mercado (RAMOS, 2015, online<sup>57</sup>).

### 3. Tração

“Tração no mundo dos negócios, é um indicativo de demanda por um determinado produto” (ADMINISTRADORES, 2021, online<sup>58</sup>). Portanto, nesta terceira etapa do ciclo de vida das startups, valoriza-se os indicativos de crescimento do negócio, seja ele físico ou digital, vendendo um produto ou prestando um serviço (Ibid.). É a partir da revisão do modelo de negócio que será atingido o principal objetivo da fase de tração: “atingir a escalabilidade, ou seja, o seu produto e/ou serviço cresce de forma autossuficiente, sem precisar aumentar os custos” (MANFRINATTO; STRIQUER; WOLF, 2020). Barbosa (2018, online<sup>59</sup>) completa que o empreendedor “já aprendeu com seu cliente, sabe os limites do seu produto e o que ele faz e já aprendeu com o processo de operação” e, com o negócio já estruturado, é chegada a hora de escalar. Vale ressaltar que, para ser escalável, a startup precisa focar no crescimento tanto da operação quanto da carteira de clientes, sem perder a sua essência e sua qualidade de entrega dos produtos/serviços oferecidos (CARRILO, 2019, online<sup>60</sup>).

Por isso, apesar de ser a fase mais longa do ciclo de vida das startups, a tração é o estágio com maiores chances de retorno sobre o aporte dos investidores, pois é o momento de consolidação da empresa no mercado com a expectativa de que, em breve, atinja o *break-even*, ponto em que a startup equilibra os seus prejuízos e seus lucros (STOCKER et al, 2019).

Assim, é importante ter atenção ao fluxo de caixa da empresa e estar aberta a novas rodadas de investimento maiores. Além disso, para que a escalabilidade seja fluida e para que sejam traçadas metas realistas e projeções do negócio é essencial pensar na demanda e na infraestrutura necessária para comportar a expansão (BARBOSA, 2018, online<sup>61</sup>). Somado a isso, a startup pode encontrar, ainda, oportunidades de internacionalização ou de novas parcerias que sejam interessantes no complemento dos recursos físicos, materiais ou até mesmo humanos, pensando nas atividades do negócio (FILHO; REIS; ZILBER, 2018).

---

<sup>57</sup> <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10014277.pdf>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.

<sup>58</sup> <https://administradores.com.br/artigos/tres-maneiras-simples-de-se-obter-tracao-para-o-seu-negocio>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.

<sup>59</sup> <https://tudosobrestartups.com.br/fases-de-uma-startup/>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

<sup>60</sup> <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 27 de mai. de 2021.

<sup>61</sup> <https://tudosobrestartups.com.br/fases-de-uma-startup/>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

#### 4. *Scale-up*

Para muitos autores, como Camaroto et al (2019, p. 313) “a tração é a última fase da formação da Startup, onde o empreendedor tem todos resultados necessários para sua composição como empresa, nesta etapa é possível avaliar as chances de escalabilidade da organização”.

Entretanto, de acordo com as quatro fases adotadas como modelo para este trabalho, o ciclo de vida das startups conta com o scale-up como última fase.

Scale-up é o estágio de vendas aceleradas que um negócio atinge depois de ter conquistado sucesso em processos com o desenvolvimento de MVP e *market fit*. Ou seja, o negócio já validou o produto, encontrou a segmentação de clientes ideal e está trabalhando eficientemente seus diferenciais a ponto de gerar lucros em escala (SPINA, 2020, online<sup>62</sup>).

Barbosa (2016) caracteriza o scale-up como Vale da Morte das startups, onde a maioria delas não sobrevivem e acabam encerrando suas operações. Isso se dá graças ao crescimento exponencial das vendas e operações característicos dessa última fase do ciclo de vida das startups, que deve adequar seus recursos à demanda ou então não consegue se sustentar e acaba falindo. O autor afirma, ainda, que para realizar essa transição de maneira segura e saudável para a empresa, é essencial que ela tenha um modelo de negócios bem definido e estável, e devem pensar com antecedência nesse avanço, para que o sucesso seja garantido.

Em caso de falta de planejamento, a empresa termina no Vale da Morte. Belliveau, Griffin e Somermeyer (2004) explicam que, nessa fase de vulnerabilidade da empresa, por melhor que seja seu modelo de negócio, ela pode sofrer com essa lacuna entre a ideia validada e a absorção do mercado - denominada Vale da Morte. Ainda de acordo com os autores, existem muitas razões para o Vale da Morte, mas o mais comum é a discordância entre as áreas de tecnologia e de relacionamento. Enquanto uma valoriza a descoberta e o conhecimento, outra prioriza o networking e a gestão de contatos - e com uma desvalorização mútua daquela que não é a sua área de atuação, os ruídos acontecem.

---

<sup>62</sup><https://distrito.me/crowdfunding/>. Acesso em: 15 de mai. de 2021.

Enfrentados esses desafios, as startups provam seu modelo sustentável e se mostram aptas ao desenvolvimento em grande escala, seja em fusões com outras empresas, tornando-se uma empresa de capital aberto ou alcançando o título de unicórnios - nomenclatura adotada pela investidora Aileen Lee (2013) para se referir à startups que são avaliadas em 1 bilhão de dólares ou mais. De acordo com Lee (2013, online<sup>63</sup>) “o termo "unicórnio" não é perfeito - aparentemente, unicórnios não existem, e essas empresas existem - mas gostamos do termo porque, para nós, significa algo extremamente raro e mágico”.

Além dessas, também são consideradas em *scale-up* as startups com crescimento de 20% em três anos consecutivos - em receita ou em número de colaboradores. Nessas condições, a empresa já é reconhecida, tem atrativos para os investidores e se torna destaque no mercado (CARRILO, 2019, online<sup>64</sup>).

A figura 7 apresenta um resumo dos quatro estágios de maturação de uma startup que, quando cumpridos, representam a conclusão do seu ciclo de vida da empresa, que deixa de receber a nomenclatura de “startup”, passando a atuar no mercado como uma organização de maior porte.

Figura 7: Fases de uma startup



Fonte: Giacon e Dreyer (2021, p. 5) com base em Evoa (2021, online<sup>65</sup>)

“Assim como não há um consenso para a definição de cada uma das fases do ciclo de vida de uma startup [nem para o conceito de startup], também não há uma regra a

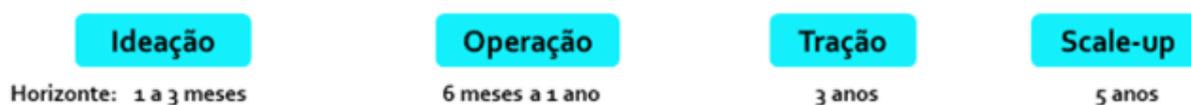
<sup>63</sup> <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>. Acesso em: 06 de junho 2021.

<sup>64</sup> <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 27 de mai. de 2021.

<sup>65</sup> <https://www.evoa.com.br/aceleracao/>. Acesso em: 4 de março de 2021.

respeito de um período que deve durar cada uma delas” (GIACON; DREYER; 2021, p. 6). Por isso, seguiremos adotando o modelo de estágios de maturação apresentado pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups) para apresentação da duração média de cada um dos estágios do seu ciclo de vida, conforme a figura 8.

Figura 8: Duração de cada uma das fases do ciclo de vida de uma startup



Fonte: Faria, 2020, online<sup>66</sup>

## 2.6 Ecossistema das startups: abarcando os atores sociais

Segundo o dicionário Larousse Língua Portuguesa (LAFONTE, 2009, p. 282), a palavra “ecossistema” significa “unidade funcional estável, formada pela comunidade de seres vivos, pelo ambiente físico e pela relação entre eles”. No contexto das startups, o conceito de ecossistema “é regido pela mesma definição, com suas respectivas adaptações, e constitui o ambiente no qual estas empresas se desenvolvem através da ação em conjunto de diversos componentes” (NASCIMENTO, 2016, p. 26) - ou seja, diz respeito ao ambiente em que as startups nascem, crescem e se desenvolvem, bem como as interações e relações que ocorrem com outros integrantes desse mesmo meio, onde “cada um provê ao outro os elementos necessários a sua sobrevivência. No empreendedorismo, não basta ter uma idéia se não houver talento e capital disponíveis. E esses elementos são oferecidos por outros agentes desse ecossistema [...]” (MATOS, 2017, online<sup>67</sup>).

Isenberg (2010, online<sup>68</sup>, tradução nossa) explica o ecossistema das startups como “um conjunto de elementos individuais [...] que se combinam de maneiras complexas”, pois sozinhos são incapazes de sustentar todo o cenário do empreendedorismo e das startups, mas, quando se juntam “esses elementos turbinam a criação e o crescimento de empreendimentos”.

Já Aleisa et al (2013) define o ecossistema das startups como

<sup>66</sup> <https://abstartups.com.br/o-que-devo-fazer-para-gerenciar-de-forma-efetiva-minha-startup/>. Acesso em 14 de abril de 2021.

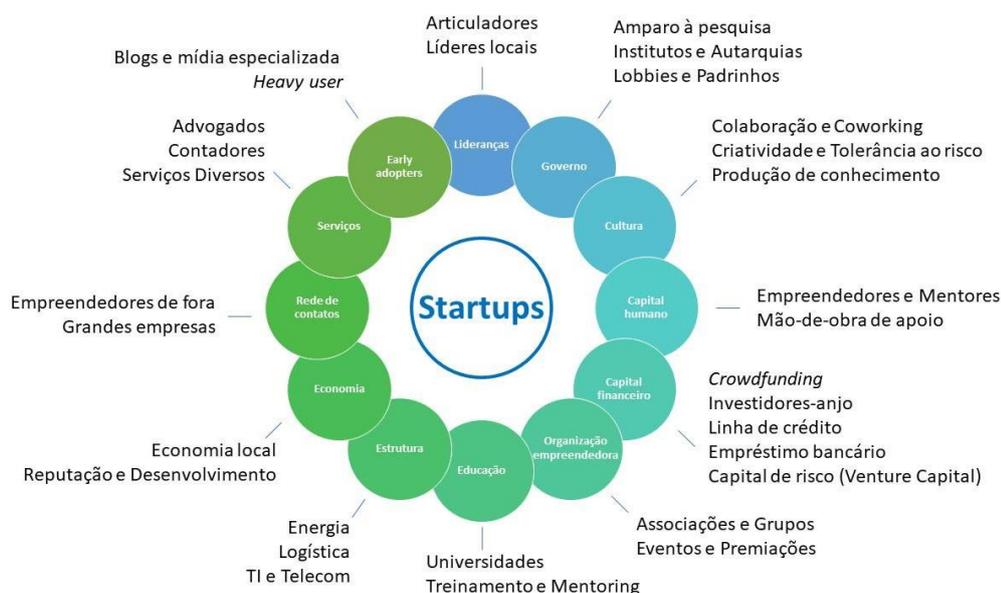
<sup>67</sup> <https://link.estadao.com.br/blogs/felipe-matos/entenda-o-ecossistema-de-startups-no-brasil/>. Acesso em: 06 de junho de 2021.

<sup>68</sup> <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>. Acesso em 07 de junho de 2021.

Uma sociedade de fundadores com ideias e habilidades, jovens empresas em estágios iniciais com talentos, incubadoras com mentores e capital, *early adopters* e a mídia. Esses elementos ou entidades se ligam, interagem e auxiliam-se mutuamente, fortalecendo o ecossistema enquanto aumenta seu próprio valor. O objetivo de qualquer ecossistema de inicialização é desenvolver uma rede autossustentável de talentos e recursos que buscam resolver problemas que afetam a comunidade mais ampla (ALEISA et al, 2013, p. 6, tradução nossa).

Em Telles et al (2013, p. 94) é descrito cada um dos componentes desse ecossistema que circunda as startups e contribuem para o desenvolvimento de seus negócios, conforme na figura 9.

Figura 9: Diagrama de stakeholders que integram o ecossistema das startups

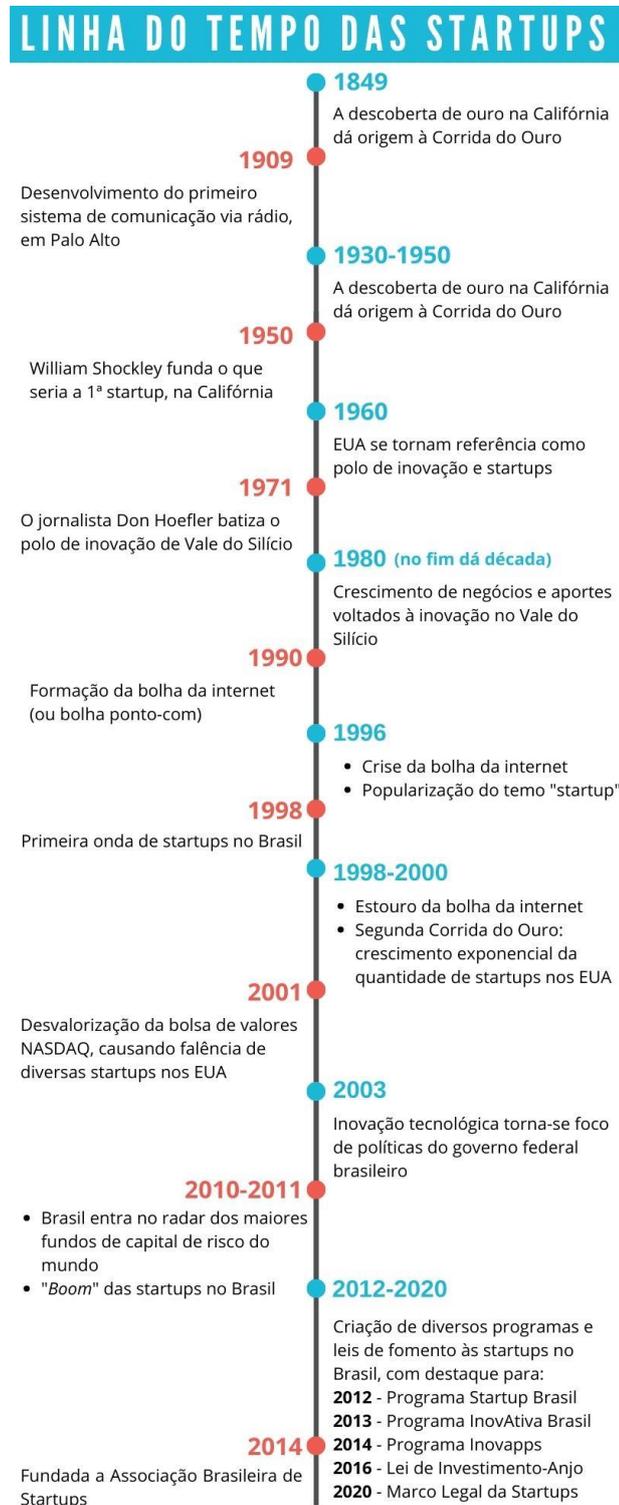


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Telles et al (2013, p. 94)

A partir das informações coletadas e da linha do tempo traçada desde o surgimento do termo até os dias atuais - conforme a figura 10 -, é possível perceber que o cenário brasileiro das startups teve um crescimento expressivo ao longo dos últimos anos, que foi impulsionado com a chegada da pandemia e da crise econômica anexa a ela. Além do crescimento, nota-se um aprimoramento do ecossistema das startups e de todos os itens que o compõe - os conceitos e processos que fazem parte deste passam a ser mais investigados e ganham mais definições contrastantes ou complementares;

suas características são mais esclarecidas e se tornam mais visíveis na atuação cotidiana; e as tipologias e estágios de maturação passam a seguir estruturas mais bem definidas, com objetivos bem delimitados.

Figura 10: Principais marcos da história das startups



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

### **3. A ATUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO E REPUTAÇÃO ENTRE UMA STARTUP E SEUS PÚBLICOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a atividade de relações públicas com a finalidade de demonstrar sua contribuição no relacionamento com clientes para fins de negócio. A partir disto, o capítulo está dividido em três partes. A primeira trata da apresentação das relações públicas sob a perspectiva do relacionamento. A segunda parte aborda o marketing de relacionamento e o CRM na construção e gestão do relacionamento com o cliente. A terceira parte valoriza o papel das relações públicas no relacionamento com clientes para fins de negócio.

#### **3.1 As relações públicas sob a perspectiva do relacionamento**

A atividade de relações públicas tem como cerne o relacionamento entre as organizações e todos os seus públicos – investidores, parceiros, clientes, funcionários, imprensa, poder público, grupos de pressão etc. – atuando na mediação e administração dessas relações (KUNSCH, 2009). Dessa forma, seja na academia ou no mercado, “as relações públicas [...] têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente” (KUNSCH, 2003, p. 89).

Segundo França (2008, p. 66), “para compreender o conceito relações públicas, é preciso saber que se trata de uma atividade profissional especializada de relacionamento da organização com a sociedade e o mundo dos negócios”. A respeito do exposto, Dreyer (2021) escreve que

As relações públicas, como subárea da comunicação - e em face da importância desta na sociedade contemporânea -, estudam e planejam as relações de comunicação entre atores sociais. Tais relações são também de negócio, já que, na maior parte das vezes, são pensadas para tal fim (DREYER, 2021, p. 127-128).

A autora aponta que incorporadas às relações públicas estão as relações sociais e as relações de negócio, independente de qual seja o ator social e de quais sejam os seus públicos de interesse. A respeito das relações sociais, acrescenta ainda que “são

intrínsecas aos relacionamentos, mas, quando nos referimos à atividade profissional de relações públicas, elas frequentemente têm fins de negócio” (DREYER, 2021, p.128).

Dreyer (2021, p. 31) discorre, ainda, que “as relações públicas podem ser consideradas a ciência que estuda e planeja as relações de comunicação entre atores sociais com o propósito de construir uma boa reputação”. Essas relações, depois de estabelecidas, possibilitam o desenvolvimento de relacionamentos entre tais atores sociais (Ibid., p. 20). Assim, só é possível conhecermos a origem do relacionamento se compreendermos o conceito de relação e qual o seu papel para as relações públicas.

Para isso, a autora propõe uma abordagem teórica para as relações públicas com ênfase no relacionamento a partir das quatro causas que explicam por que existem as relações públicas. A nova teoria é construída com bases filosófica, mais especificamente na Metafísica de Aristóteles, e científica. A seguir resumiremos cada causa:

### **Causa formal**

Dreyer (2021) entende que “a causa formal é a forma ou a essência das coisas” (p. 19). Partindo dessa definição, a autora avalia que a relação é o “ser” das relações públicas e, portanto, a sua causa formal. A relação é “o que dá vida ao encontro entre as partes” -, e se dá no momento em que há semelhança entre eles. Essa semelhança é conseguida por meio do conteúdo de interesse em comum que garante consistência à relação entre os atores sociais. Por isso, “o relacionamento é, assim, uma consequência da relação; uma consequência do ‘ser’ das relações públicas” (Ibid., p. 21).

### **Causa material**

A causa material trata do que é feito cada coisa, sua composição. Diante dessa definição, Dreyer (2021) afirma que “os atores sociais vivificam as relações públicas” pois, sem eles, não há relação. Portanto, as relações públicas são feitas de atores sociais e estes são a sua causa material (Ibid., p. 23).

De acordo com a autora, configuram atores sociais “organizações públicas e privadas (ONGs inclusive), grupos, movimentos sociais, pessoas públicas, indivíduos, espaços de interação (Twitter, Facebook, Instagram, TikTok etc.), robôs e públicos em geral, entre outros que, de alguma forma, tentam estabelecer uma relação” (Ibid., p. 23).

### **Causa eficiente**

A causa eficiente diz respeito ao que promove a dinâmica das coisas, seus movimentos e mudanças. Na concepção da autora, “a interação é a causa eficiente das ações de relações públicas, ou seja, ela é o princípio do movimento” (Ibid., p. 26). Entretanto, “como os movimentos nem sempre têm a mesma intensidade” (Ibid., p. 33), Dreyer propõe quatro níveis de interação, capazes de materializar as relações. Todas as interações podem acontecer em ambientes físicos, online e/ou híbridos e podem envolver um ou mais níveis e devem ser adotadas de acordo com o objetivo de comunicação e possibilidade de investimento daquele ator social que planeja a relação, visando sempre a visibilidade e o desenvolvimento da confiança (DREYER, 2021, p. 26-27). Os níveis propostos são:

1. Interação que informa (II): O nível de interação que informa “tem o objetivo de apenas informar ou tornar algo conhecido [...]. O ator social informa a respeito de determinado assunto e não investe no diálogo com os indivíduos” (DREYER, 2021, p. 41), sem interesse pela recepção e reconhecimento da outra parte da relação no momento da ação (Ibid., p. 42).
2. Interação que comunica (IC): O nível de interação que comunica “destina-se a informar e comunicar” (DREYER, 2021, p. 42). A comunicação extrapola a informação à medida em que considera os públicos da relação, contemplando questões como a convivência, a negociação e a aceitação do outro perante o conteúdo (DREYER, 2021, p. 42-43). Por isso, a autora nomeia de IC a interação em que “o ator social informa e inclui no conteúdo sugestões, convites e perguntas, ou seja, alguma proposta de interação que chama o público para a ação de clicar, baixar, acessar etc” (Ibid., p. 43).
3. Interação que gera participação (IGP): O nível de interação que gera participação, por sua vez, “busca mais do que o reconhecimento do público; seus objetivos são informar, comunicar e gerar oportunidades de participação (DREYER, 2021, p. 44).
4. Interação que gera vínculo (IGV): O nível de interação que gera vínculo, além dos objetivos de “informar, comunicar e gerar oportunidades de participação”, pretende, ainda, “criar vínculos com os públicos” (DREYER, 2021, p. 47). Segundo Dreyer (2021), nesse nível de interação (IGV), “a intenção de inovar é clara e há o entendimento de que as iniciativas que têm foco em inovação

resultam também da base de conhecimento coletiva acumulada por informações de interesse público” (Ibid., p.48).

Em cada nível, o ator que propõe a interação encontra um grau de dificuldade diferente para se relacionar com outro ator social. Em alguns casos, é necessário iniciar a relação pelo nível de interação que informa (II); em outros que apresentam maior experiência nessa relação, a partida pode se dar dos níveis IGP ou IGV (Ibid., p. 49). Apesar da distinção no que tange o objetivo da interação, “todos os níveis, em maior ou menor intensidade, podem dar visibilidade a um ator social, assim como desenvolver a confiança” (Ibid., p. 27) perante seus públicos de interesse.

A respeito da confiança, Dreyer defende, ainda, que “é uma árdua conquista. Os quatro níveis de interação servem justamente para ajudar os atores sociais a conquistar confiança diante de seus públicos de interesse” (Ibid., p. 50). Já em relação à visibilidade, a autora afirma que se trata de um elemento primordial para a gestão do relacionamento na sociedade contemporânea e sua administração depende, não somente da adaptação e utilização de diferentes meios de comunicação, mas também do planejamento do conteúdo de cada uma dessas mídias em que a organização se faz presente - sempre considerando os públicos atingidos em cada um desses canais (DREYER, 2017, p. 72-73).

### **Causa final**

Por fim, há a causa final, que corresponde à finalidade ou ao propósito das coisas. Para Dreyer (2021), “a reputação é o propósito final das relações públicas também porque acompanha os quatro níveis de interação, ou seja, acompanha a produção, a reprodução, o rompimento e o realinhamento dos ciclos das relações em ambientes digitais ou não” (Ibid., p. 28).

De acordo com Almeida (2009, p. 232) reputação é “um crédito de confiança adquirido pela empresa, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento”. A organização angaria esse “crédito” ao longo de seus anos de operação, com base em suas ações, processos e resultados perante a sociedade, agregando valor aos seus públicos de interesse e agindo em consonância com seu discurso institucional, de forma integrada e consistente, em todos os pontos de contato com a sociedade (ALMEIDA; NUNES, 2007; ALMEIDA, 2009; ALMEIDA, 2013).

Ainda de acordo com Almeida (2013, p. 61), a reputação pode ser interpretada como “a consolidação de diversas imagens ao longo dos anos”. A diferença é que “a

reputação é relativamente estável”, já as imagens “são momentâneas, mutáveis e se adaptam às representações de uma organização” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p. 267). Segundo França (2011),

a percepção da imagem é fugaz, como o reflexo da “imagem vista no espelho”, incapaz de sustentar a marca e os valores da organização, enquanto o conceito de reputação exige argumentação persuasiva para que a organização, mediante sua ação, seja percebida de maneira constante como verdadeira e confiável pelos públicos diretamente vinculados a ela e depois pela opinião pública (FRANÇA, 2011, p. 259-260).

Portanto, a imagem é “uma representação da organização em determinado tempo, uma foto de como os públicos a veem” (ALMEIDA, 2013, p. 60) e sua construção “é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais” para com a organização (ALMEIDA, 2009, p. 242). Assim, a organização, como ator social, pode influenciar a imagem deliberadamente, isto é, ela, pode ser objeto de uma ação instrumental” (Ibid., 2009, p. 228).

Almeida e Nunes (2007, p. 267) definem, ainda, a imagem como “o reflexo da identidade”. Lasbeck (2007, p. 90) explica a identidade como “o resultado da relação produtiva entre discurso e imagem, ou seja, o que surge de afinidade entre as intenções do discurso e as impressões do receptor.” Nesse caso, trataremos da identidade organizacional das organizações, que é considerada “a essência da organização” - do passado, presente e futuro - e capaz de promover a diferenciação entre empresas; e é diferente da identidade corporativa, associada à elementos de identidade visual (ALMEIDA; NUNES, 2007; ALMEIDA, 2009). A identidade da organização, apesar de ser única - afinal, é a mesma organização -, “é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (res)significando-os em um ambiente cultural exposto às influências socioeconômicas e políticas” (ALMEIDA; 2009, p. 217). Assim, a identidade também é um atributo organizacional a ser gerenciado e “o efetivo gerenciamento da identidade contribui para a construção de uma imagem corporativa favorável e, ao longo do tempo, de uma reputação positiva” (ALMEIDA, 2005, p. 4).

Portanto, “há uma relação de interdependência entre a identidade, imagem e reputação, constituindo um processo de mão dupla em que as ações e reações da organização e de seus públicos internos e externos estão permanentemente em movimento” (ALMEIDA, 2009, p. 234). Assim, compreendemos que a reputação - causa final das relações públicas - “se constitui nas interpretações e na consolidação das identidades e imagens, as quais, por sua vez, se retroalimentam da reputação” (Ibid., 2009, p. 234).

Dentre as quatro causas primeiras das relações públicas apresentadas acima, selecionamos a relação e a reputação para aprofundar e discorrer a respeito das relações de negócios. Selecionamos estas duas causas pois, de acordo com Dreyer (2021), elas são “ativos intangíveis que podem gerar resultados sociais e principalmente econômicos para os negócios de um ator social” - de modo que “a relação ocorre por meio dos quatro níveis de interação, e a reputação é a consequência das interações” (Ibid., p. 53).

Ativos intangíveis são “um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis (ativo fixo e capital de giro), contribui para a formação do valor das empresas” (KAYO, 2002, p. 14). Marion (2015, p. 341-342) explica que os ativos intangíveis compõem o balanço patrimonial das empresas e trata-se de “bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia”. O autor reforça ainda que esses ativos devem ser mensurados e precisam converter benefícios econômicos em favor da empresa.

Dreyer (2021) afirma que “atualmente, investir em ativos intangíveis ocupa papel central em qualquer tipo de negócio, porque possibilita não só retorno de reputação como também valor de mercado para a organização” (Ibid., p. 95). Existem outros ativos intangíveis que também compõem o balanço patrimonial das empresas, mas, ainda de acordo com a autora, “para ser estratégico em relações públicas, [...] é necessário saber escolher os ativos intangíveis que mais contribuem para a organização obter resultados” (Ibid., p. 122). Então, escolhemos a relação e a reputação para trabalhar e compreender qual a intersecção desses ativos intangíveis com o relacionamento.

A relação pode ser considerada um ativo intangível porque “trata de elementos não corpóreos, que trabalham em conexão com outros elementos intangíveis e com ativos tangíveis e intangíveis promovendo benefícios financeiros futuros para uma organização” (DREYER, 2021, p. 54). E o que faz da relação um ativo intangível são

os quatro níveis de interação, à medida que “orientam planos que visam estabelecer relações de comunicação de negócio com os públicos no âmbito de ações estratégicas” (Ibid., p. 97) - combinando essas relações com outros ativos para agregar valor aos clientes e contribuir com a perspectiva financeira da organização (Ibid., p. 98).

Portanto, “os níveis de interação proporcionam relações de diferentes intensidades e finalidades [...]. Todos os tipos de relação<sup>69</sup> são considerados ativos intangíveis” (Ibid., p. 56). Conforme as organizações avançam nos níveis de interação com seus públicos, a relação se torna mais firme e, a reputação, mais positiva (Ibid., p. 56). Assim, partimos para a discussão da reputação como ativo intangível que “vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações, na medida em que traz resultados para os objetivos das empresas” (Ibid., p. 60).

Para isso, é essencial compreender que a reputação é resultado das relações e das interações e diz respeito a um conjunto de aspectos internos e externos à organização que, para se consolidarem, farão uso imprescindível das relações de comunicação de negócio. Almeida (2013, p. 61) destaca que, do ponto de vista dos negócios, “a reputação tem se tornado um dos aspectos de grande valor na relação das organizações com a sociedade, sendo considerada como um diferencial competitivo diante do cenário de concorrência acirrada [e] globalização [...]”.

Na contemporaneidade, com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e das mídias sociais digitais, a reputação ganha ainda mais notoriedade por ampliar as possibilidades de interação entre atores sociais, influenciando, portanto, na visibilidade e confiança entre as partes - conforme discutido anteriormente (DREYER, 2021, p. 59-62).

A respeito da reputação no ambiente digital, Pereira (2015) afirma que

Muitas vezes, sua gestão é descentralizada e ações mercadológicas ocorrem sem que haja um planejamento integrado que leve em consideração a análise de riscos potenciais e questões relevantes para o negócio. No campo da gestão da reputação em contextos digitais, todas as áreas da comunicação são relevantes, e tudo que é dito pela ou sobre a organização contribuirá em alguma medida para a construção da imagem

---

<sup>69</sup>De acordo com Dreyer (2021, p. 56) existem diferentes tipos de relações entre organizações e públicos, como “relações institucionais, mercadológicas, financeiras; há ainda relações específicas com o público interno, com investidores, acionistas, grupos de interesse etc.”.

e da reputação organizacional [...]. E as relações públicas, parte essencial do composto de comunicação integrada, têm grande importância na construção das narrativas que expressem a identidade organizacional [...] (PEREIRA, 2015, p. 207).

Pereira (2015) destaca, ainda, a complexidade da gestão da reputação no digital, visto que “as organizações enfrentam o crescente desafio de gerenciar o incontável”. Num ambiente onde não há controle algum das interações e os atores sociais compartilham livremente suas opiniões e seus conteúdos com os mais diversos assuntos, é papel do profissional de relações públicas ser estratégico e saber lidar com interações que tratam de suas respectivas organizações e podem, de alguma forma, ferir sua reputação, visibilidade e confiança perante todos os usuários impactados por esses assuntos (Ibid., p. 204).

A citação de Dreyer (2021, p. 60) esclarece a conexão entre os conceitos de relação, interação e reputação: “a ponte entre o cliente e a empresa é justamente a relação, que será erguida por meio da interação para conquistar os mais altos índices de reputação”.

O relacionamento, que é o desdobramento de uma relação, carregando um vínculo maior entre dois atores sociais, também pode ser considerado um ativo intangível das organizações. Na investigação pela definição desses ativos, encontramos o quadro 3, em que o autor sugere o ativo de relacionamento com públicos estratégicos como um ativo intangível.

Quadro 3: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis

Ativo de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marcas;</li> <li>• logos;</li> <li>• <i>trademarks</i>;</li> <li>• direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc);</li> <li>• contratos com clientes, fornecedores, etc.;</li> <li>• contratos de licenciamento, franquias, etc.;</li> <li>• direitos de exploração mineral, de água, etc.;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
--	---

Fonte: Kayo (2002, p. 19)

Em consonância com Kayo (2002), Dreyer (2021) defende que o relacionamento é o “ativo intangível mais valioso para as relações públicas” (Ibid., p. 13). Como exemplo, a autora cita ações de relacionamento (ativo intangível) direcionadas ao público-alvo

para o lançamento de um produto (ativo tangível), promovendo interações e resultando em reputação - que também é um ativo intangível (Ibid., p. 54).

Saad (2021, p. 11) entende que os relacionamentos envolvem “ações de informação, sociabilidade, interação e comunicação, engajamento e estabelecimento de vínculos”, mas que “são transversais ao conjunto de campos que os ativam - relações públicas, marketing, publicidade, ciências da comunicação, ciências da informação [...]”. Por isso, nas seções seguintes, buscamos autores do marketing para explicar o relacionamento e o processo de fidelização dos clientes.

### **3.2 O marketing de relacionamento e o CRM como estratégias de interação e fidelização dos clientes**

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 129) “a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem se conectar com os clientes - informá-los, engajá-los [...]”. Para desenvolver esses relacionamentos, é necessário que o negócio seja centrado nos clientes, e não apenas dos produtos.

Direcionando a atenção, os objetivos e a operação direcionados ao cliente, “[...] o marketing de relacionamento concentra-se no atendimento aos clientes e no estabelecimento de relacionamentos duradouros” (FERREIRA, 2000, p. 41). Dessa forma, Bogmann (2000, p. 35) complementa que o marketing de relacionamento “depende do comprometimento dos dirigentes da empresa e de todos os funcionários”, ou seja, da cultura interna da empresa.

Segundo Gordon (1998, p. 31-32), o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. No ano seguinte, Kotler e Armstrong (1999) escrevem que

marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do

sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 397).

Conciliando os avanços da tecnologia, o comércio passa a combinar as tendências da internet com as maneiras de se comunicar, consumir e vender – culminando no Varejo 4.0. Neste, as organizações encontram maior facilidade para identificação do comportamento e hábitos de seus públicos a fim de e personalizar suas estratégias de venda para criar vínculos com os clientes. Assim, proporcionam uma boa experiência de compra além da entrega apenas do produto, em que os clientes podem “aprender, ver, tocar, sentir, experimentar, escolher, se divertir, comparar, ser reconhecido, levar o produto, avaliar, criticar, curtir, elogiar e recomendar” (SEBRAE MS, 2019, online<sup>70</sup>). Diante desse contexto, o marketing de relacionamento surge para direcionar esse desenvolvimento da organização rumo à liderança de mercado, criando valor à experiência dos clientes e facilitando a sua fidelização à marca (BOGMANN, 2000, p. 23-26).

Por um lado, a internet facilita essa fidelização dos clientes pela agilidade na coleta dos dados e personalização de mensagens; por outro, amplia a visibilidade da concorrência e da variedade de marcas e produtos à disposição do cliente e o incentiva à novas experiências, ou seja, a fechar negócio com outros fornecedores. Por isso, é essencial cada vez mais agregar ativos intangíveis ao produto ou serviço oferecido e aprimorar a comunicação com potenciais e atuais clientes. Assim, os clientes conseguem identificar um diferencial no negócio, uma vez que percebem um interesse da marca em firmar relações e, à medida que retribuem para o estreitamento desse vínculo, fidelizam-se à organização (RAPP; COLLINS, 1994; MCKENNA, 2005).

Ferreira e Sganzerlla (2000, p. 33) confirmam que “o sucesso do marketing de relacionamento está no valor que se distribui a cada elemento que se relaciona com a empresa”. Na percepção de Kotler e Keller (2012, p. 129), “o único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes - os que você já tem e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela [...]. Sem clientes, não há negócio”. Por isso, trataremos da fidelização desses clientes.

---

<sup>70</sup><https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/especial-publicitario/sebrae-ms/sebrae-e-meu-proprio-negocio/noticia/2019/07/02/varejo-40-a-reinvencao-do-varejo-na-era-digital.ghtml>. Acesso em: 03 de agosto de 2021.

A fidelização dos clientes “integra o processo filosófico do marketing de relacionamento” (BOGMANN, 2000, p. 21). Ainda de acordo com o autor, fidelizar significa “transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa” (Ibid., p. 87). Logo, um cliente fiel “é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar” (Ibid., p. 21) e, também, é aquele que promove a marca por meio da propaganda boca a boca, mesmo sem nenhum incentivo (Ibid., 57).

Por ser uma via de interesse mútuo, assim como os produtos ou serviços ofertados pela organização, a lealdade dos clientes também tem seu preço, que só é percebido “à medida que as empresas se habituem com a idéia do valor do tempo de vida de um cliente” (BOGMANN, 2000, p. 57). Entretanto, existem cálculos que comprovam que essa “despesa” é válida, quando a organização compreende o valor do relacionamento com os clientes e, mais do que isso, o quanto manter a base de clientes pode ser rentável para o negócio - visto que “essas interações são também uma fonte rica de informações adicionais sobre os clientes” (Ibid., p. 58).

Portanto, os programas de fidelidade são capazes de oferecer uma moeda de troca aos clientes fiéis, visto que “a empresa oferece vantagens e benefícios a quem dá preferência a seus produtos e serviços. Um programa de fidelização implica o uso de várias ferramentas promocionais” e é composto com ações contínuas, como forma de recompensa à essa fidelidade (BOGMANN, 2000, p. 88).

A coleta de informações e dados a respeito dos hábitos e comportamento de consumo dos clientes é tão intrínseca aos programas de fidelidade que, de acordo com Peppers e Rogers (2000, p. 24), estes “não servem para fidelizar o cliente. Servem apenas para identificá-lo”.

O modo de funcionamento desses programas - à base do acúmulo de pontos que são convertidos em prêmios - não traz nenhum diferencial competitivo ao negócio. Por outro lado, proporcionam conhecer a fundo os clientes, o que é uma grande vantagem trabalhada pelo marketing de relacionamento para dirigir, de forma personalizada, “toda espécie de comunicação, promoção ou recompensa, medindo seu grau de satisfação e visando mantê-lo fiel ao produto, ponto-de-venda ou marca” (FERREIRA, 2000, p. 41).

Assim, recorremos a Bogmann que reitera a necessidade de estar disposto a “ouvir a voz do cliente para poder satisfazê-lo, atendendo e ultrapassando suas expectativas” (Ibid., 2000, p. 67) e extraindo, desses relatos, estratégias eficientes para fidelização. Afinal, “de nada valerá qualquer esforço, se não atingir seu cliente” (Ibidem).

Ferreira e Sganzerlla compreendem essa prática como uma “necessidade de aperfeiçoar e melhorar o relacionamento com o cliente”, que contribuiu com novas ferramentas de trabalho ao marketing que são guiadas pela informação (base de dados dos clientes), dando origem ao *Customer Relationship Management* (CRM) (2000, p. 37). Este conceito de Gestão de Relacionamento com o Cliente defende que “cada cliente é distinto, diferente, e deve ser tratado de forma diferente” (PEPPERS; ROGERS, 2000, p. 34).

Já para Swift (2001, p. 12), CRM “é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”, e complementa que se trata de um “processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos” (Ibid., p. 13).

Portanto, trabalhar CRM não é sobre ações de preço ou envio massivo de comunicações para potenciais clientes, muito menos um resultado. A Gestão do Relacionamento com o Cliente é um processo ininterrupto capaz de agregar respostas e esclarecer dúvidas ao negócio, sempre relacionadas à oferta de produtos/serviços, à personalização das entregas e comunicações e, principalmente, à satisfação do cliente (SWIFT, 2001, p. 13; ZAMBON, 2012, p. 203).

Peppers e Rogers repartem o CRM em três categorias com funções distintas (Ibid., p. 47-48):

- CRM colaborativo: envolve todos os pontos de contato e interação dos clientes com a organização, que devem estar preparados para interagir com o cliente e direcionar as necessidades para os sistemas responsáveis, tratados pelo CRM operacional.

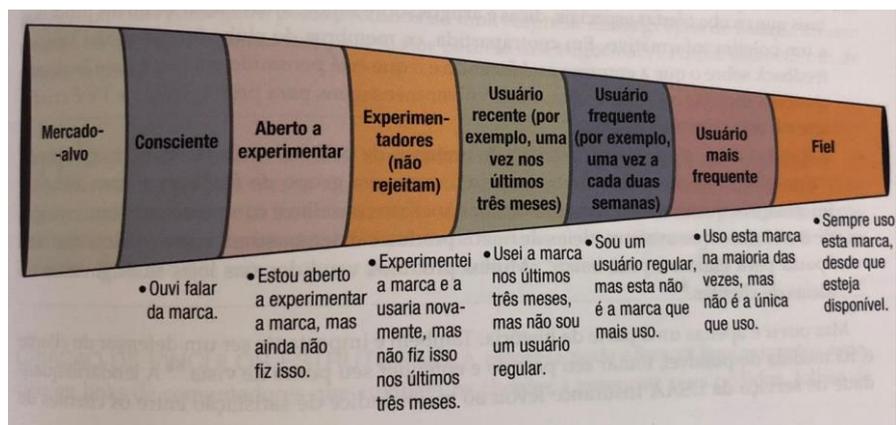
Esta modalidade vai ao encontro do “componente pessoal” do CRM, proposto por Kotler e Keller (2012, p. 143), pelo qual os clientes fazem contato real com as organizações e “seus funcionários podem criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos”, demonstrando todo o seu cuidado com os clientes.

- CRM operacional: corresponde a tecnologia aplicada à automação do relacionamento com os clientes, visando a integração dos sistemas como automação de força de vendas, automação de canais de venda, sistemas de e-commerce e call centers.
- CRM analítico: visa identificar e diferenciar os tipos de clientes de uma organização e traçar estratégias para atender e tratar as necessidades de cada um dos perfis - seja para tratar de forma personalizada (*one-to-one*) ou despriorizar suas contribuições, de acordo com a interação de cada um.

Na perspectiva de Peppers e Rogers (2000, p. 28), são três os principais extratos de clientes que uma organização precisa interagir e se relacionar. Os clientes de maior valor (CMVs) são aqueles que merecem ser conservados e, por isso, terão programas personalizados focados em sua retenção, com canais de comunicação específicos para que a relação seja ainda mais fortalecida.

Kotler e Keller (2012, p. 147) concentram as principais etapas do processo de retenção de clientes no que chamam de “funil do marketing”, responsável por identificar “a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada fase do processo de decisão, partindo do meramente consciente para o altamente fiel”, conforme a figura 11.

Figura 11: O funil de marketing



Fonte: Kotler e Keller, 2012, p. 147

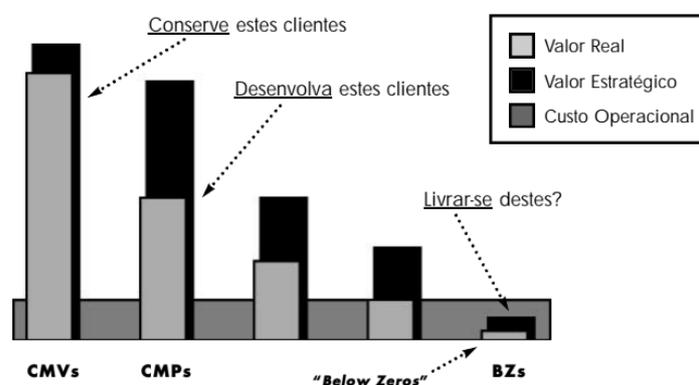
Os consumidores iniciam como mercado-alvo e avançam os estágios até se tornarem clientes fiéis da marca<sup>71</sup>. Durante esse trajeto, a taxa de conversão de um estágio

<sup>71</sup> De acordo com Ferreira e Sganzerlla (2000, p. 70), clientes são todos aqueles que “compram para recompra”, ou seja, voltam a fazer negócio com a organização e são o elo direto com os consumidores, que “compra[m] por impulso”, sem expectativa de recompra. Dessa forma, podemos entender os consumidores como anônimos à marca e pertencentes à massa, enquanto os clientes pertencem à base de compradores da loja, com

para outro serve de indicador para possíveis barreiras nessa construção da fidelidade e retenção do cliente. Conforme a organização consegue reter clientes satisfeitos, eles “formam o capital de relacionamento com os clientes da empresa. Se a empresa fosse vendida, a adquirente pagaria não somente pelas instalações e equipamentos industriais e pela marca, mas também pela base de clientes entregue e pela quantidade e pelo valor dos clientes que farão negócio com a nova empresa” (Ibidem). Os clientes de maior potencial (CMPs) necessitam ainda de um tratamento distinto e de um investimento especial que motive uma maior participação.

Já os *below zeros* (BZs) são aqueles que devem ser atendidos, mas que, pela falta de perspectiva de lucratividade e pelo baixo valor estratégico, não devem ser tidos como prioridade. Com o tempo, estes tendem a buscar a concorrência e permitindo um maior foco na interação com os CMVs e CMPs, com os quais “temos como objetivo final desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais personalizamos serviços e produtos para que o cliente veja conveniência em continuar conosco” (Ibid., 2000, p. 29).

Figura 12: Estratificação de clientes



Fonte: Peppers e Rogers (2000, p. 28)

Portanto, é possível se diferenciar da concorrência e conquistar vantagem competitiva por meio de uma administração centrada no relacionamento consolidado e próspero com os clientes, afinal, o relacionamento é a base da prestação de serviços (PEPPERS; ROGERS, 2000, p. 124).

características individuais já mapeadas e atendimento personalizado (DONNELLY; BERRY; THOMPSON, 1985, p. 113).

Apesar do produto ou serviço ter um consumo imediato, o relacionamento se inicia antes desse consumo e perdura até o momento de pós-venda. Mesmo depois do cliente ter experimentado o produto ou serviço ofertado pela organização, o relacionamento dele com a marca ainda vai perdurar. Portanto, a comunicação acompanha o cliente por toda a sua jornada e busca estabelecer vínculos e compreender o comportamento dessa clientela em cada uma das etapas de compra. Por isso, é essencial compreendermos quais são as etapas dessa jornada de compra em que o relacionamento com o cliente deve se fazer presente, sempre cumprindo com a sua função de ativo intangível, trazendo resultados financeiros à organização. Kotler, ao longo dos seus estudos, apresenta a evolução do marketing, nomeando as fases de Marketing 1.0, Marketing 2.0 e Marketing 3.0. Esta última era, de acordo com o autor “é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor” (2010, p. 22). Sete anos mais tarde, Kotler et al. apresentam uma nova fase do marketing, o Marketing 4.0, “como o desdobramento natural de Marketing 3.0” (2017, p. 11).

Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interações on-line e off-line entre empresas e clientes, mescla estilo com substância no desenvolvimento das marcas e, finalmente, complementa a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores (KOTLER et al, 2017, p.82)

O “desdobramento natural” citado pelo autor se refere à adaptação desenvolvida pelo marketing para a abordagem 4.0 – que está diretamente relacionada aos fatores que desencadearam o surgimento do Varejo 4.0. Dentre eles, Kotler et. al destacam a “era da conectividade” – na qual os consumidores enfrentam um ritmo de vida acelerado e são constantemente bombardeados por informações que os confundem e, por isso, tendem a confiar em informações de pessoas do seu círculo social que já tiveram experiências com uma determinada marca. Por optarem em confiar em pessoas ao invés de marcas, o papel das empresas passa a ser “encantar os clientes e convertê-los em advogados fiéis” (2017, p. 87) por meio do relacionamento. Para isso,

[...] apenas um único momento de prazer inesperado com uma marca é o que basta para transformar um cliente em um fiel advogado da marca. Para conseguir isso, as empresas deveriam mapear o caminho do consumidor até a compra,

entender os pontos de contato dele com a marca ao longo desse percurso e intervir nos pontos que interessam. Deveriam concentrar seus esforços – intensificando a comunicação, fortalecendo a presença no canal e melhorando a interface com o cliente – em melhorar aqueles pontos de contato cruciais, bem como em introduzir uma forte diferenciação (KOTLER et al, 2017, p. 87).

Assim, Kotler et al definem um novo caminho do consumidor moldado pela era da conectividade, com base na influência do círculo social, na satisfação como moeda de fidelização do cliente e, principalmente, baseado na relação com o cliente. Esse novo caminho, composto por cinco etapas, cumpre com o maior objetivo do Marketing 4.0, que é “conduzir os consumidores da assimilação à apologia”, ou seja, tem início no “portão para todo o caminho do consumidor” e vai até a conquista de “advogados de marca ativos [que] recomendam espontaneamente marcas que adoram, ainda que não sejam solicitados a fazê-lo. Eles contam histórias positivas aos outros e tornam-se evangelistas” (2017, p. 95).

Essa proposta aborda os estágios do caminho do consumidor nos “cinco As”, que podem ser diretos – seguindo a ordem apresentada na figura 13 -; podem pular uma ou outra fase; ou, ainda, seguir um formato de espiral – que pressupõe o retorno a estágios anteriores, já visitados anteriormente, criando um ciclo de feedbacks. Isso torna o modelo flexível e passível de aplicação em qualquer setor do mercado. (Ibid., p. 58-59, 97-98).

Ainda de acordo com os autores, o maior benefício dessa proposta de caminho do consumidor integrado à conectividade “é a oportunidade de aumentar a assimilação desencadeando conversas entre consumidores. Alguém que não estava consciente da existência de uma marca poderá acabar sabendo sobre ela após ouvir uma conversa” (Ibid., p. 118-119).

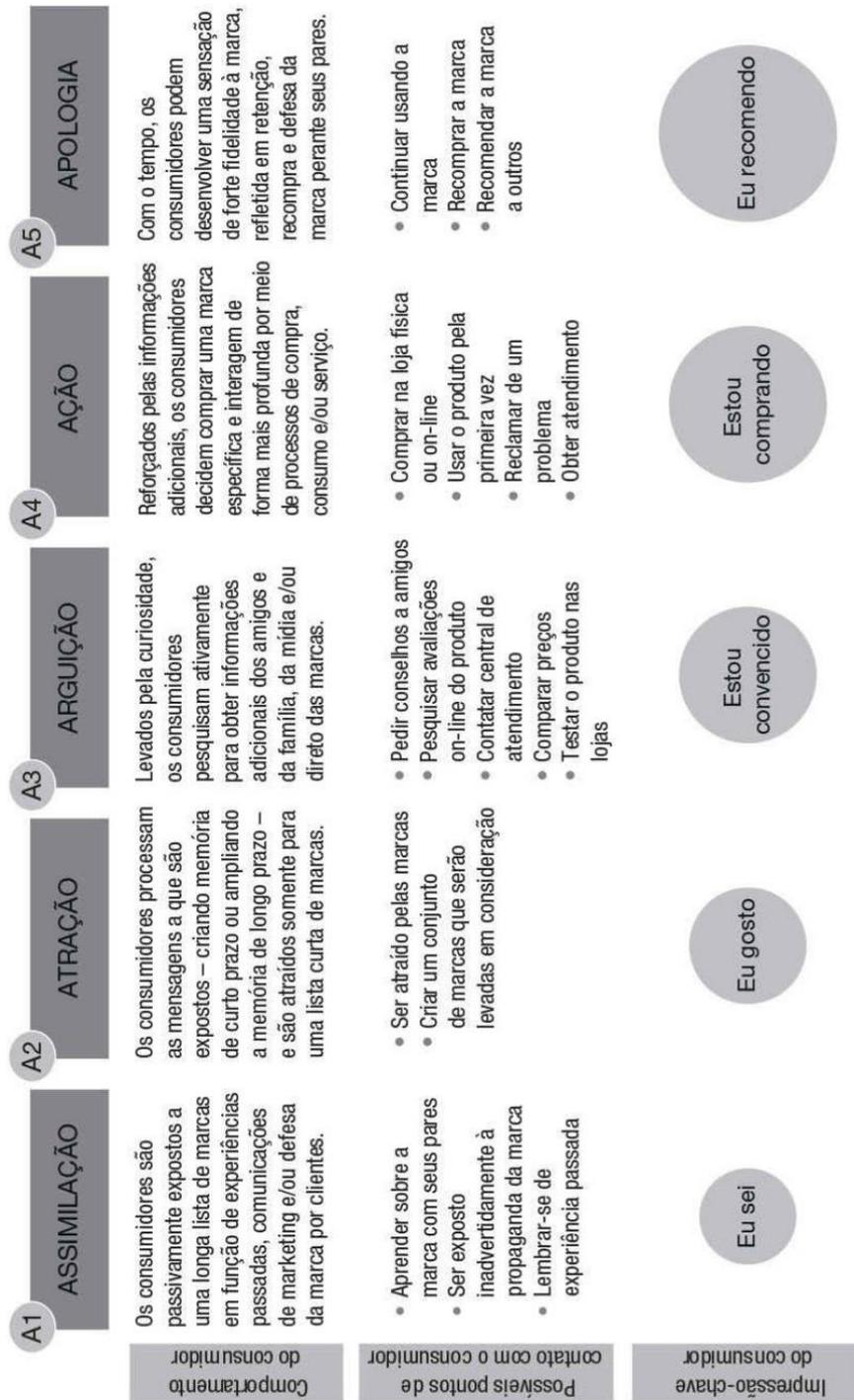
As relações públicas também fazem parte deste caminho. De acordo com Santos (2021, online<sup>72</sup>), as relações-públicas, ao gerenciar os relacionamentos, trabalham a identidade, imagem e reputação desde o primeiro contato com o cliente até o fim da sua jornada com a marca e “seria quase que irresponsabilidade de nossa parte como

---

<sup>72</sup> <https://medium.com/fmrp/rela%C3%A7%C3%B5es-p%C3%ABlicas-tamb%C3%A9m-faz-customer-success-629df4d23c51>. Acesso em 11 de outubro de 2021.

agentes estratégicos nessa comunicação, se acreditássemos que o fim da jornada é a compra!”.

Figura 13: Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As



Fonte: Kotler et al, 2017, p. 96

A conversa entre consumidores a respeito da organização é uma ferramenta que promove o aumento da consciência da marca sem a necessidade de publicidades, o que reduz o custo de divulgação e permite o direcionamento da receita à outras estratégias de comunicação ou marketing. O único risco desse diálogo entre consumidores é a falta de controle que as empresas têm sobre o que está sendo falado a seu respeito, dificultando a gestão de possíveis crises, caso a percepção dos consumidores que estão “alavancando” a marca seja negativa. Isso influencia diretamente as organizações, de modo que “vez ou outra, as marcas precisam realizar campanhas publicitárias para evitar os riscos da alavancagem excessiva. Elas precisam influenciar de fora o rumo da conversa” (Ibid., p. 120).

Levando em conta que as decisões de compra são influenciadas pelas comunicações da marca nas mídias, pelas opiniões de amigos e familiares a respeito da marca e em experiências prévias com a marca, o modelo do caminho do consumidor da figura 13 é capaz de fortalecer a comunicação e transmitir as principais mensagens em cada um dos cinco estágios, de modo que o as comunicações, recomendações e boas experiências guiem as decisões de compra do consumidor sem deixar dúvidas de que ele estará realizando um bom negócio ao fechar com aquela marca (KOTLER et al, 2017, p. 42).

Ainda na obra “Marketing 4.0”, os autores reforçam que “embora seja verdade que o marketing de conteúdo é mais eficaz no início do caminho do consumidor [...], o conteúdo deve ser distribuído ao longo de todo o caminho do consumidor. O segredo é muitas vezes desenvolver o mix de formatos e a sequência certos”. É justamente esse “segredo” que as relações públicas auxiliam as organizações a “desvendar”.

Primeiramente, “as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com os públicos” e a atividade de relações públicas visa compreender a complexidade desses relacionamentos, analisando as diferentes formas de interação e fornecendo os dados necessários para conhecimento e caracterização profunda dos diferentes públicos. Depois de conhecidos os públicos, a atividade de RP continua sendo essencial às organizações pois “a comunicação e a negociação são de fato a essência das relações públicas” e, por isso, contribuirão para toda a criação de conteúdo de todas as mídias sociais da empresa, de maneira contínua e persistente, atingindo e conquistando o público pretendido para que seja eficaz (KOTLER et al, 2017).

Kotler et al. (2017) compreendem que a mídia conquistada

inclui a cobertura e a exposição obtidas pela marca em virtude de propaganda boca a boca ou defesa da marca. Quando a qualidade do conteúdo é muito alta, com frequência o público se sente compelido a viralizá-lo por meio de mídia social e comunidades – daí a propaganda boca a boca orgânica. A exposição na mídia conquistada também pode resultar de uma campanha sólida de relações públicas e de mídia, criando o que se conhece como propaganda boca a boca ampliada (KOTLER et al., 2017, p. 190).

Com isso, o autor elucida os pontos de divergência entre as relações públicas e o marketing de relacionamento que, justamente, fazem com que sejam atividades complementares para a construção e gestão do relacionamento com o cliente durante toda a sua jornada de compra.

### **3.3 O papel das relações públicas no relacionamento com clientes para fins de negócio**

Segundo Kunsch (2003), a área de relações públicas não deve ser vista de forma isolada, mas sim integrada às demais áreas do negócio, visto que apoia os processos que envolvem o relacionamento entre a organização e seus diversos públicos, além de “contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais” (KUNSCH, 2003, p. 99).

Sendo assim, é válido reforçarmos que esta integração das relações públicas às demais áreas do negócio implica em diversas possibilidades de atuação, inclusive àquelas que envolvem ativos tangíveis, como a venda de produtos e serviços.

Diante disso, Kunsch (2003) indica quatro funções específicas e essenciais das relações públicas dentro de qualquer organização: administrativa, estratégica, mediadora e política - e garante que “o exercício pleno da atividade requer a soma de todas, numa interpenetração que ajude as organizações não só a resolver seus problemas de relacionamentos, mas também a se situar de forma institucionalmente positiva na sociedade” (Ibid., p. 117).

A seguir, apresentaremos a definição das quatro funções e apontaremos, em cada uma delas, a contribuição das relações públicas para o relacionamento com clientes:

### **Função administrativa**

Kunsch (2003, p. 100) esclarece que “como função administrativa, as relações públicas, por meio de suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos, etc”. Isso significa que as relações públicas apoiam os resultados gerais da empresa, assim como qualquer outra área, por meio da criação e sustentação das relações entre as organizações e seus públicos de interesse (ANDRADE, 2003; KUNSCH, 2003).

De acordo com Pereira (2012, online<sup>73</sup>), “o cliente é o motivo mais importante para o qual as empresas estão inovando e trabalhando [...]. É o maior patrimônio que as empresas possuem, portanto, é necessário cuidar com muita atenção e dedicação”. Esse “cuidado” com o cliente é abordado tanto pelo marketing de relacionamento (STONE; WOODCOCK, 1998) quanto pela atividade de relações públicas.

Enquanto função administrativa, “as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam” (KUNSCH, 2003, 102). O planejamento do relacionamento de uma organização com seus públicos envolve pesquisas e diagnósticos que identificam tendências e políticas para a construção de estratégias e ações que visam a aceitação e cooperação entre as partes. Por um lado, o cuidado com o cliente se dá por comunicações construídas com as premissas da empatia, responsabilidade e solidariedade, buscando a conscientização e cooperação dos públicos de interesse. Por outro lado, a organização deve estar preparada também para lidar com possíveis gestões de crise e administração da opinião pública, sempre respeitando a ética de comunicação (Ibid., p. 100-103).

### **Função política**

No que tange a função política das relações públicas, Kunsch (2003) explica

Cabe às relações públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam

---

<sup>73</sup> <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>. Acesso em 02 de nov. de 2021.

todo o processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública (KUNSCH, 2003, p. 110).

A respeito dos âmbitos micro e macro do poder, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 183) explicam que “o poder micro trata de indivíduos e grupos dentro da organização”, enquanto “o poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente”, desde clientes e fornecedores, até concorrentes e grupos de pressão. Essa relação com os públicos externos à organização consiste no “gerenciamento das demandas desses agentes” para um posterior “uso seletivo dos mesmos [agentes] em benefícios da organização” (Ibid.).

Assim, de acordo com Kunsch (2003, p. 113), enquanto função política, “o papel das relações públicas é justamente o de intermediar a solução dos conflitos entre a organização e seus públicos”, partindo de estratégias de comunicação e negociação para garantir o equilíbrio dos interesses das duas partes e solucionando possíveis problemas que podem afetar o relacionamento entre elas (Ibid.).

### **Função mediadora**

A definição da função mediadora se faz presente no seguinte trecho extraído de Kunsch (2003, p. 106): “o verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo”.

A respeito da mediação, Cândido Teobaldo de Souza Andrade escreve que as “relações públicas, em uma empresa, não têm em mira, unicamente, informar os seus públicos, mas, precisamente, conseguir estabelecer com eles uma verdadeira comunhão de ideias e de atitudes, por intermédio da comunicação” (1993, p. 104).

Conforme já apresentado, nos dias de hoje, não é suficiente apenas informarmos aos clientes, conforme a interação que informa (II). É preciso trabalhar a participação (IGP) e o vínculo (IGV) nas interações realizadas pois, assim, as relações públicas extrapolam o interesse informacional e agregam aos negócios funcionando como uma vantagem competitiva da organização perante seus concorrentes.

Bogmann, ao escrever sobre marketing de relacionamento, explica que “para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece” (BOGMANN, 2000, p. 84). Ou seja, uma organização consegue atrair e reter clientes por meio da gestão de sua identidade,

imagem e reputação; ou então por meio de ações e benefícios que privilegiem a experiência do cliente com a marca.

Tanto a gestão dos atributos identitários da organização quanto a operação centrada na experiência do cliente são atividades que também fazem parte do escopo das relações públicas. Conforme apresentado anteriormente, as relações públicas atuam diretamente no gerenciamento da identidade, imagem e organização das relações públicas (atributos interdependentes); e, além disso, pensam em relacionamentos que privilegiam a satisfação dos clientes com a marca, atrelando ativos intangíveis aos ativos tangíveis oferecidos pela organização, o que proporciona a entrega de uma experiência para além do produto ou serviço adquirido.

Sendo assim, as relações públicas também trabalham para “obter, manter e expandir a clientela” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 129) e fidelizar clientes. Tanto é verdade que, quando tratamos das relações públicas nos negócios, a relação – que é o “ser” das RP e a base para o relacionamento – é um ativo intangível que, pelos seus níveis de interação, busca trabalhar a participação e o vínculo de clientes com a marca visando sua conversão e fidelização, como visto em Dreyer (2021).

Dessa forma, assim como o marketing, a atividade de relações públicas está focada na “construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor” (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 397). Isso inclui a atuação do CRM, ferramenta do marketing, as relações públicas praticam a escuta ativa com os clientes, com a disposição de ouvir suas sugestões ou dúvidas e incorporá-las às operações da organização, em um processo que preza pela co-construção – que é, por exemplo, uma consequência de uma boa mediação de interesses.

Essa prática está diretamente relacionada aos níveis de interação estabelecidos entre empresa e clientes. Quanto maior o nível da interação, mais próxima dos clientes a organização está e maiores são as possibilidades desta conhecer os hábitos dos seus públicos de interesse. Consequentemente, mais direcionadas e assertivas serão as ações e campanhas de relações públicas, colaborando para a atração, retenção, conversão e fidelização dos clientes.

Dessa forma, tanto o marketing quanto as relações públicas podem ser nomeados como um “processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos” – definição de Swift para CRM (2001, p. 13).

### **Função estratégica**

Em Kunsch (2003, p. 103) temos que, “para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento”.

Além do posicionamento, que diz respeito a “cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores”, as relações públicas também “têm de apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir seus objetivos” (Ibid., 2003). Essa função da área de relações públicas contribui para o fortalecimento da identidade e construção da credibilidade da organização perante os públicos com os quais se relaciona.

Ferreira e Sganzerlla (2000, p. 35-36) defendem que, por meio do marketing de relacionamento, “a empresa cria e distribui valor em suas relações a todos que possam influenciar na satisfação do cliente [...]”. Entretanto, depois de todo o conteúdo presente no capítulo, compreendemos que as relações públicas também têm potencial de cumprir com a mesma função voltada para a comunicação mercadológica e focada nos negócios. Assim, as relações públicas agregam valor por meio de ativos intangíveis - como relação, relacionamento, confiança, reputação etc. - ao ativo tangível das organizações, que são os produtos ou serviços que os clientes buscam, pagam e esperam receber.

Portanto, partindo da análise das quatro funções indicadas por Kunsch (2003), concluimos que a atividade de relações públicas é capaz de contribuir para o relacionamento com clientes para fins de negócio, junto com o marketing e outras disciplinas, atuando para além da comunicação institucional. Com isso percebemos que, cada vez mais, as atividades estão interligadas e funções podem ser abordadas por diferentes campos do conhecimento, sempre colaborando com os objetivos e resultados da organização.

## **4 O RELACIONAMENTO DE STARTUPS COM SEUS CLIENTES NA PRÁTICA DO MERCADO**

Este capítulo tem como objetivo identificar o nível de interação de três startups com seus respectivos públicos para demonstrar como ocorre o relacionamento deste tipo de organização na prática. Para isso, aplicaremos a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP), desenvolvida por Dreyer (2021), e utilizaremos o monitoramento de mídia.

### **4.1 Contexto**

Depois de investigarmos o Estado da Arte das startups no Brasil e de compreendermos a função das relações públicas na construção do relacionamento entre atores sociais, vamos buscar um diagnóstico da relação entre as startups e seus públicos de interesse.

Para isso, selecionamos três startups brasileiras, de mercados diferentes – visto que o intuito não é fazer uma comparação de concorrentes dentro de um mesmo segmento, mas sim compreender de que forma se dá esse relacionamento a partir de startups com diferentes modelos de negócio e de diferentes portes. As três startups serão apresentadas no item 4.4.

### **4.2 Metodologia**

Segundo Luís Mauro Sá Martino (2018, p. 66-69), “o método é o conjunto de procedimentos necessários para realizar uma pesquisa”, “uma explicação das etapas do caminho da pesquisa, um ‘como fazer’, mostrando os passos necessários para analisar o objeto e responder às perguntas”.

Assim, para analisar o relacionamento das startups com seus públicos interesse, utilizamos a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP) que “trata especificamente do ativo intangível mais valioso para as relações públicas: a relação, alinhada às estratégias da organização” e “proporciona ao profissional de comunicação flexibilidade para incluir, alterar e/ou selecionar a ordem dos elementos

a fim de obter o melhor panorama das relações de comunicação com o ator social que for de seu interesse” (DREYER, 2021, p. 129-142).

Para fins desta monografia e do objetivo deste capítulo, iremos concentrar nossa pesquisa na etapa de diagnóstico da relação, que é a primeira etapa da metodologia, e tem como finalidade “identificar em que nível de interação com os públicos a organização está” (Ibid., p. 131). A partir do Panorama da Relação, esta primeira etapa da metodologia prevê a reunião de um conjunto de informações a respeito da relação da organização com seus públicos, organizadas em 14 passos:

1. O ambiente;
2. O método;
3. Os tipos de mídia;
4. O formato do conteúdo;
5. A frequência do formato do conteúdo;
6. O tipo de conteúdo e a linguagem;
7. A intenção do conteúdo;
8. A proposta de valor da comunicação;
9. O público;
10. A reação do indivíduo;
11. O retorno da organização;
12. Os possíveis riscos;
13. O alinhamento com o negócio;
14. O nível de interação.

Dentre as diversas possibilidades de técnicas, escolhemos o monitoramento de mídia por permitir “incrementar negócios, corrigir erros e estreitar relações entre pessoas e marcas. Além disso, é possível ainda descobrir percepções de compra e atitude em relação ao consumo” (MOTTA, 2016, p. 111). Ademais, “o monitoramento de mídias sociais se aplica no antes, no durante e no depois do trabalho comunicacional” (SILVA, 2012, p. 44). Portanto, o monitoramento diz respeito também a todo o caminho do consumidor, desde a assimilação até a apologia (KOTLER et al, 2017, p. 96), e todas as ações de relacionamento propostas em todos os pontos de contato do consumidor com a marca – indo ao encontro do objetivo deste capítulo e do conteúdo que fora apresentado no capítulo anterior.

Para Dreyer, “o monitoramento é um método muito usado no ambiente online” (2021, p. 92) e é relevante “para a própria gestão da comunicação” (Ibid., p. 93).

Conforme destacado por Carvalho (2012, p. 15), o monitoramento de mídias se faz adequado por não ter alto custo para realização das pesquisas – visto que todo o material analisado está disponível a qualquer usuário da internet; além de oferecer informações precisas e críveis de forma ágil e sem a exigência de uma base com grande volume de dados para geração de insights e tomadas de decisão – já que não há estímulos para a participação dos públicos de interesse. Portanto, “mesmo que haja poucos resultados na pesquisa (poucas pessoas falando da marca), qualquer informação é relevante e útil, pois ela é completamente espontânea” (Ibid., p. 16).

De acordo com Montardo e Carvalho (2012, p. 19), o “monitoramento de mídias sociais diz respeito a acompanhar e avaliar o que vem sendo dito sobre produtos, serviços e pessoas em sites de redes sociais, com fins de gerenciamento de marca”. Salustiano (2012, p. 34), complementa que monitorar significa “mensurar, qualificar, quantificar, traçar perfis de usuários, identificar possíveis ações dentro dos ambientes virtuais e prever crises e danos às marcas. Este campo tem ganhado destaque nos últimos anos e deixou de ser tendência para se transformar em necessidade [...]”.

#### **4.3 A mídia escolhida e os critérios do monitoramento**

Optamos por realizar o monitoramento das três startups no Instagram pois trata-se da mídia social digital com maior presença das três startups selecionadas, ou seja, é a plataforma em que essas empresas realizaram mais publicações. Além disso, recentemente, o Instagram lançou a ferramenta Loja, designada para venda de produtos, que estimula transações no interior da plataforma e permite que as marcas realizem anúncios de seus produtos ou serviços – tornando-se relevante para empresas.

Dentro do Instagram, o período escolhido para o monitoramento foi a primeira quinzena do mês de junho de 2021. O mês de junho foi escolhido por ser o Mês do Orgulho LGBTQIA+ e a restrição do dia 1 ao dia 15 é por abarcar o Dia dos Namorados, celebrado no dia 12. Essas duas comemorações são oportunidades de as empresas produzirem conteúdos direcionados, capazes de gerar identificação com esses públicos e atraí-los para a marca. Consideramos que a primeira quinzena do mês é suficiente para a realização do monitoramento, pois contempla a metade do Mês do Orgulho LGBTQIA+ e abrange possíveis ações realizadas pré, durante e pós Dia dos Namorados.

Quanto aos critérios do monitoramento, decidimos que será realizado dentro dos quinze dias estipulados (entre 01 de junho de 2021 e 15 de junho de 2021), com análise de todas as publicações do feed nesse período – publicações realizadas fora da aba do feed principal, como stories e destaques, não serão contempladas pelo monitoramento.

Serão analisados dados dos comentários de cada uma das publicações. Se a quantidade de comentários da publicação for inferior a 11, todos os comentários receberão uma análise qualitativa. A partir de 11 comentários, serão selecionados os 10 mais relevantes – começando pelos fixados (se houver) e, na sequência, aqueles que aparecem primeiro na publicação – para a análise do conteúdo. Caso um usuário publique mais de um comentário em uma mesma publicação, apenas o primeiro comentário será considerado. Comentários em formato de resposta publicados pelas startups não serão analisados.

#### **4.4 Apresentação das startups**

##### **4.4.1 QuintoAndar**

Com foco no B2C, é a maior imobiliária digital do Brasil, foi a nona startup do país para entrar para a lista de unicórnios, sendo avaliada em US\$ 1 bilhão após participar de uma rodada de investimentos no valor de US\$ 250 milhões (JULIO, 2019, online<sup>74</sup>). O QuintoAndar destaca-se com a atuação nas mídias sociais digitais como Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, Tiktok e Pinterest.

##### **4.4.2 Tembici**

Responsável pelas famosas “bikes do Itaú”, a startup se diferencia pelo modelo de negócio dentro do setor de mobilidade, com estações de travamento que garantem a qualidade e segurança dos seus produtos. Em junho de 2020, a startup, que é voltada para o mercado B2C, recebeu um aporte de US\$ 47 milhões (MOBILIDADE SAMPA, 2021, online<sup>75</sup>).

---

<sup>74</sup> <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/epoca-negocios-softbank-lidera-investimento-de-us250-mi-no-portal-quintoandar-que-ja-mira-exterior.html>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

<sup>75</sup> <https://mobilidadesampa.com.br/2021/02/tembici-cresce-em-2020-e-preve-faturar-60-mais-em-2021/>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

Atualmente, a Tembici está presente nas principais plataformas de mídias digitais, como Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube e Tiktok.

#### 4.4.3 Saipos

Com passagens por diversos programas de aceleração e pelo reality show Shark Tank Brasil, a Saipos é uma startup que atua no mercado B2B com o desenvolvimento de um sistema de gestão eficiente para restaurantes. No final de 2020, foi classificada pelo Sebrae RS como uma das startups de destaque para 2021 (SAIPOS, 2021, online<sup>76</sup>).

Atualmente a startup faz a gestão de mais de 1.000 restaurantes em mais de 20 estados do país e está presente nas plataformas digitais como LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube e Pinterest.

### 4.5 Análise estratégica

Conforme já dito, o diagnóstico da relação é uma “investigação de como a organização se relaciona com seus públicos interna e externamente” (DREYER, 2021, p. 130). Ainda de acordo com a autora, “para finalizar o diagnóstico da relação, é importante que se faça uma análise estratégica das informações” (Ibid., p. 131). Por isso, a seguir, apresentaremos o resultado da análise estratégica de como as startups QuintoAndar, Tembici e Saipos se relacionam com seus públicos de interesse a partir do monitoramento de mídia realizado. O detalhamento do diagnóstico da relação de cada uma das startups consta no apêndice A, página 123

#### 4.5.1 QuintoAndar

##### 1- Ambiente

Para o QuintoAndar, a presença no digital é essencial, haja vista que este ambiente está no próprio *core* da startup, que se apresenta como “a maior imobiliária digital do Brasil”. Portanto, faz parte de seu modelo de negócio privilegiar as interações à distância, as negociações entre atores sociais em espaço-tempo diferentes, de modo a expandir o mercado para uma grande rede de fácil acesso para os públicos de

---

<sup>76</sup> <https://saipos.com/sobre-a-saipos>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

interesse e com grande interesse econômico envolvido. Já os ambientes físico e híbrido, não são tão explorados pela empresa, visto que não tem comunicações direcionadas às trocas presenciais e, dentre os dias do monitoramento, não demonstrou ações planejadas para o digital compartilhadas com o físico.

#### 4- Formato do conteúdo

Durante o período do monitoramento, foram publicados 13 posts estáticos com foto e dois vídeos.

#### 5- Frequência do formato do conteúdo

A frequência dos conteúdos é bem definida. As publicações são realizadas, preferencialmente, no meio da semana – visto que todos os posts foram divulgados entre terça e quinta-feira, dias sem proximidade com os finais de semana. Além disso, todos os dias que em há publicações, são divulgadas em uma trinca de posts, podendo ou não tratar de um assunto em específico. Quanto a preferência pela frequência no conteúdo, os únicos dois vídeos foram publicados no mesmo dia, uma quarta-feira.

#### 6- Tipo de conteúdo e a linguagem

O tipo de conteúdo que prevalece nas publicações monitoradas é o mercadológico, sobretudo atrelado à alguma dica, seja de um produto/serviço ou de como realizar uma busca na plataforma da empresa. Essa junção é estratégica, pois o conteúdo mercadológico cumpre com o papel de gerar interesse no público para o produto apresentado, enquanto a dica é capaz de agregar relevância ao conteúdo – tornando-o significativo para o público e aumentando a possibilidade de interação e construção de relações a partir dos comentários. Alguns conteúdos sociais também são contemplados, trabalhando experiências de clientes reais, que podem gerar semelhança e atrair o público para um relacionamento com a startup.

Em todas as publicações, a linguagem utilizada é informal, com a utilização de *emojis*.

#### 7- Intenção do conteúdo

Das 15 publicações analisadas, a empresa demonstrou ter a intenção de informar em quatro delas, com o objetivo apenas de tornar algo conhecido. Em outras 11 publicações, a empresa demonstrou ter a intenção de comunicar, incluindo sugestões, perguntas ou convites junto ao conteúdo.

#### 8- Proposta de valor de comunicação

Para cumprir com seus objetivos, a publicações da empresa contemplam iniciativas que conectam ativos intangíveis a ativos tangíveis. A empresa sempre propõe

interações em suas legendas atreladas às buscas dos produtos na plataforma e utiliza de imagens dos imóveis para agregar visibilidade ao seu serviço.

Além disso, a marca também traz influenciadores e clientes reais para as suas publicações, para que os clientes tenham sentimentos positivos a respeito dos produtos sem precisar vê-los pessoalmente. Em particular para o QuintoAndar, que trabalha com toda a negociação dos seus serviços no ambiente digital, é essencial que os ativos intangíveis desses produtos sejam trabalhados, uma vez que a empresa precisa entregar valor e confiança aos seus clientes sem que eles tenham uma experiência física com a marca – ou seja, é preciso fazer com o que o cliente se sinta amparado e seguro para fechar o negócio a distância e, para isso, ativos intangíveis como imagem, confiança, experiência, engajamento e relacionamento com público específico são fundamentais.

#### 9- Público

A comunicação trabalha com alguns públicos específicos dentro do segmento e apesar de compartilhar imóveis por todo Brasil, direciona alguns em cidades específicas – entretanto, a maior parte das publicações é direcionada à profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos – que se tornam os públicos-alvo nesse contexto.

#### 10- Reação do indivíduo

Do total de menções da marca no período analisado, 61,5% foram positivas, 16,2% negativas e 22,3% neutras. Esses números fazem parte de um cálculo denominado Índice de Sentimentos, “que mede o percentual de comentários positivos, negativos ou neutros em relação ao total de menções” (DREYER, 2021, p. 90).

##### ➤ Índice de Sentimentos

$$\frac{\text{Total de menções positivas (91)}}{\text{Total de menções positivas (91) + negativas (24) + neutras (33)}} \times 100 = 61,48$$

Conforme o cálculo do Índice de Sentimentos demonstrado acima, podemos concluir que há 61% de menções positivas no total de menções da marca no período analisado, ou seja, a reação dos indivíduos em relação aos conteúdos publicados é positiva.

Analisando qualitativamente os dados, é possível perceber que, mesmo com as estratégias de trazer depoimentos de influenciadora e usuária real, o conteúdo que os clientes mais gostam são os posts estáticos com fotos de imóveis, que promovem os produtos e as decorações. Também vale destacar que não há preferência por

influenciadores ou pessoas reais, uma vez que as reações foram bem semelhantes para esses dois tipos de conteúdo.

Com base nos mesmos números de menções positivas, neutras e negativas, aplicaremos também o Índice de Imagem da Marca. De acordo com Monteiro e Azarite (2012, p. 100), esse Índice “serve para dar um número consolidado de como a marca está nas mídias sociais. Dá um panorama geral da proporção de menções positivas e neutras frente ao total de menções”.

➤ Imagem da Marca

$$\frac{\text{Total de menções positivas (91) + neutras (33) - negativas (24)}}{\text{Total de menções da marca (148)}} \times 100 = 67,56$$

Conforme o cálculo do Índice de Imagem de Marca, podemos concluir que a imagem da marca está boa, visto que o resultado é positivo (67%). A startup atinge este percentual pois o número de menções positivas e neutras é maior que o número de menções negativas.

11- Retorno da organização

Para analisar o retorno da organização, buscamos, primeiramente por um parâmetro para essa avaliação. Para isso, realizamos um benchmarking com a Nubank, empresa unicórnio brasileira – que nasceu como startup -, cuja missão é “dar uma experiência incrível aos nossos clientes”, tendo recebido diversos prêmios pela excelência no atendimento ao cliente (REDAÇÃO NUBANK, 2021, online<sup>77</sup>). Dessa forma, analisamos o Instagram da Nubank no mesmo período em que as outras três startups (entre os dias 01 e 15 de junho de 2021), seguindo os mesmos critérios de monitoramento, e constatamos que a empresa responde a 36,25% dos comentários dos indivíduos em suas publicações no Instagram. Dessa forma, consideraremos esse valor como um bom parâmetro para o retorno das startups e partiremos dele para a análise das startups pesquisadas.

De acordo com os dados coletados a partir do monitoramento do Instagram do QuintoAndar, a startup responde 31,75% dos comentários realizados pelos usuários em suas publicações. Isso significa, de acordo com o parâmetro, que a empresa mantém uma boa taxa de retorno às reações dos usuários – bem próxima ao ideal, incentivando o diálogo e reagindo à altura das interações. Apesar de não solucionar

---

<sup>77</sup><https://blog.nubank.com.br/nubank-atendimento-cliente-premios/>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

todas as dúvidas, a empresa se dispõe a tratar a maioria delas na resposta do próprio comentário ou acionando os clientes via chat privado. Dessa forma, podemos afirmar que a empresa cumpre com a intenção proposta em suas publicações à medida que oferece um retorno à altura aos usuários.

#### 12- Possíveis riscos

As publicações em si não oferecem riscos à reputação da startup, visto que não são ofensivos. As possibilidades de risco estão nos comentários negativos de clientes insatisfeitos ou que não aprovam alguns conteúdos por opinião pessoal. A atitude mais propensa a risco foi a empresa ocultar um comentário de um cliente sem respondê-lo.

#### 13- Alinhamento com o negócio

A startup, que tem como missão “revolucionar o mercado imobiliário, simplificando a vida de quem busca um novo lar” e cujo propósito é “mudar para melhor a forma como as pessoas vivem”, pratica o alinhamento da comunicação com o seu negócio. Isso significa que o QuintoAndar exerce na realidade os elementos que compõem o seu discurso. Nas publicações, a missão se traduz em referências como indicações de cidade, código de busca e características dos imóveis divulgados – simplificando a busca de semelhantes no site -, e em depoimentos de clientes reais e influenciadores que relatam a facilidade de encontrar um novo lar.

Esses depoimentos traduzem também o propósito da organização à medida que exploram o bem-estar e a satisfação desses usuários em seus novos imóveis. Algumas dessas experiências trazem, ainda, a estratégia da empresa de utilizar tecnologia para “garantir uma experiência segura em todas as etapas do processo de aluguel ou venda” declarando a segurança do processo completamente online.

Assim, 100% das publicações da empresa estão alinhadas ao negócio.

#### 14- Indicação do nível de interação

Com base nos conteúdos publicados e nos passos anteriores, a empresa tem a intenção de comunicar seus públicos, visto que 73,3% das suas publicações apresentam sugestões ou perguntas nas legendas. Somado isso ao bom resultado nos Índices de Sentimentos e Imagem de Marca e a boa taxa de retorno às reações dos usuários (31,75%), concluímos que a startup cumpre com o que se propõe atingindo o nível 2 de interação com seus públicos (interação que comunica - IC).

É perceptível que a startup sabe estabelecer uma relação com o público pois, mesmo buscando diferentes tipos de conteúdo, já entende qual a frequência e o tipo que mais

agradam os seus usuários. Além disso, tem uma boa taxa de respostas aos comentários, sempre à altura do que é proposto na interação, dialogando com clientes que têm dúvidas e reclamações, mas também com contribuições positivas, o que ajuda no fortalecimento das relações.

#### 4.5.2 Tembici

##### 1- Ambiente

É importante que essa empresa esteja presente no digital para a construção de uma rede de fácil acesso para os clientes, valorizando as experiências vividas pelos usuários. Além disso, as publicações e os próprios serviços da Tembici valorizam as comunidades de ciclistas e as trocas presenciais e, para que os usuários possam consumir os serviços, a startup precisa também se fazer presente no ambiente físico. A empresa tem, ainda, a oportunidade de unir a conveniência do ambiente físico com a realidade sensorial do ambiente online para explorar também o ambiente híbrido.

##### 4- Formato do conteúdo

Durante o período do monitoramento, foram publicados nove posts estáticos com foto, um vídeo e um carrossel com foto e arte.

##### 5- Frequência do formato do conteúdo

A publicação dos conteúdos é feita quase que diariamente. Ao longo dos dias monitorados, não foi possível analisar alguma preferência ou restrição de dias da semana, pois todos os dias contém alguma publicação. Nos dias em que há publicação no feed, o conteúdo se restringe a apenas um post por dia. Não é possível perceber uma relação ou estratégia entre o formato do conteúdo divulgado e os dias da semana.

##### 6- Tipo de conteúdo e a linguagem

Nas publicações monitoradas, de dez conteúdos mercadológicos, nove também apresentam cunho social. Essa junção é estratégica pois o conteúdo mercadológico cumpre com o papel de gerar interesse no público para o produto apresentado, enquanto o social ressalta experiências positivas de clientes reais com a marca, o que pode gerar semelhança e reconhecimento dos seus serviços de modo a fazer com que o público tenha uma percepção positiva e busque estabelecer relações com a startup. Há um único conteúdo institucional que trabalha uma ação social pontual, relacionada ao contexto atual de vacinação contra o coronavírus que também gera

interesse e semelhança, é relevante e faz sentido para o público diante do momento atual.

Em todas as publicações, a linguagem utilizada é informal, descontraída.

#### 7- Intenção do conteúdo

Das 11 publicações analisadas, a empresa demonstrou ter a intenção de informar em uma delas, com o objetivo apenas de tornar algo conhecido. Em outras dez publicações, a empresa demonstrou ter a intenção de comunicar, incluindo sugestões, perguntas ou convites junto ao conteúdo.

#### 8- Proposta de valor de comunicação

Para cumprir com seus objetivos, os conteúdos da empresa contemplam iniciativas que conectam ativos intangíveis a ativos tangíveis. As publicações da startup são, majoritariamente, experiências de clientes reais atreladas à utilização de seus produtos, que transmitem sentimentos positivos a respeito dos produtos aos usuários antes mesmo de adquirirem o serviço, entregando valores como confiança sem que o público perceba. A partir desses conteúdos, a marca trabalha também a qualidade de seus produtos atrelada à inúmeras formas de relacionamento, como a visibilidade e o reconhecimento da marca.

#### 9- Público

Em geral, a comunicação busca impactar quaisquer indivíduos das cidades brasileiras em que a startup opera - São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Brasília, Porto Alegre e Recife - que buscam alternativas de lazer ou que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção. Dentre essas cidades, a maioria dos usuários que integram os conteúdos com fotos e depoimentos pertencem à capital paulista.

#### 10- Reação do indivíduo

Do total de menções da marca no período analisado, 61,25% foram positivas, 17,5% negativas e 21,25% neutras. Conforme apresentado anteriormente, esses números compõem o Índice de Sentimentos do indivíduo em relação à marca, calculado abaixo.

##### ➤ Índice de Sentimentos

$$\frac{\text{Total de menções positivas (49)}}{\text{Total de menções positivas (49) + negativas (14) + neutras (17)}} \times 100 = 61,25$$

Conforme o cálculo do Índice de Sentimentos demonstrado acima, podemos concluir que há 61% de menções positivas no total de menções da marca no período analisado, ou seja, os indivíduos reagem de forma positiva aos conteúdos publicados.

Analisando qualitativamente os dados, é possível perceber que o conteúdo mais relevante para os clientes são os posts estáticos com fotos e relatos de usuários dos produtos da startup. Publicações que fogem deste tipo e formato - como um vídeo de ação social ou um carrossel que anuncia uma nova praça de funcionamento da empresa -, apresentam menor reação dos indivíduos.

Com base nos mesmos números de menções positivas, neutras e negativas, aplicaremos também o Índice de Imagem da Marca.

➤ Imagem da marca

$$\frac{\text{Total de menções positivas (49) + neutras (17) - negativas (14)}}{\text{Total de menções da marca (80)}} \times 100 = 65,0$$

Conforme o cálculo do Índice de Imagem de Marca, podemos concluir que a imagem da marca está boa, visto que o resultado é positivo (65%). A startup atinge este percentual pois o número de menções positivas e neutras é maior que o número de menções negativas.

11- Retorno da organização

Por meio do monitoramento realizado, diagnosticamos que a startup Tembici responde a 21,25% das interações dos usuários em comentários de suas publicações no Instagram. Esse percentual fica a 15 pp do parâmetro de 36,25% de taxa de resposta, obtido com base no monitoramento do Instagram do Nubank. Retomando o fato de que a maioria de suas publicações pretende comunicar, a empresa não cumpre com o que propõe. A Tembici poderia retornar mais às interações dos públicos e mostrar-se mais disposta a respondê-los, nem que fosse de maneira simplificada - mas é essencial que a startup retorne à altura do nível de interação proposto. Quanto à solução de dúvidas, a atuação da empresa é satisfatória, respondendo à grande maioria delas.

12- Possíveis riscos

Apesar de as publicações em si não oferecerem riscos à reputação da startup, visto que não há nenhum conteúdo ofensivo, há comentários negativos de clientes insatisfeitos com os serviços da startup – sobretudo sobre o atendimento e a dificuldade para acessar os serviços -, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.

13- Alinhamento com o negócio

A Tembici, cuja missão é “inspirar e tornar fácil que todo mundo descubra que a bicicleta é exatamente o que faltava em suas vidas”, tem como visão fazer com que

“o espaço urbano fique mais sustentável, agradável e seguro” e trabalha com valores como transparência, parceria, persistência, inquietação, ousadia e paixão. Além disso, o propósito da empresa é “inspirar uma revolução global de mobilidade, uma pessoa por vez” e sua estratégia envolve a utilização de tecnologia e engajamento de parceiros “públicos, privados e a sociedade civil para que o convívio das pessoas com as cidades seja mais eficiente, inteligente e agradável”.

A partir dos atributos acima e com base nos conteúdos publicados pela empresa em seu Instagram, podemos concluir que as fotos e depoimentos de clientes reais fazem com que a comunicação da empresa esteja alinhada à sua estratégia de engajar a sociedade civil estimulando a utilização de bicicletas, para tornar o convívio nas cidades mais agradável; à sua missão de inspirar potenciais clientes, por meio de depoimentos, e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes, por meio das fotos de inspiração; à sua visão de transformar o espaço urbano também por meio do incentivo ao uso das bicicletas; e à valores como inquietação e paixão que os usuários tem pelos produtos, que são traduzidos nos relatos de suas experiências.

Por fim, vale destacar que a composição do *feed* da Tembici no Instagram traduz o propósito da empresa que é “inspirar a revolução global de mobilidade, uma pessoa por vez”. O conjunto das publicações transmite, justamente, que cada um dos clientes que compartilha sua experiência com a bicicleta é um agente desse movimento, mostrando que, “de um em um”, a startup está conseguindo cumprir com o seu propósito e agregando, aos poucos, novos aliados em prol da revolução da mobilidade.

Portanto, não só 100% das publicações, mas também o conjunto delas, estão alinhados ao negócio.

#### 14- Indicação do nível de interação

Com base nos conteúdos publicados e nos passos anteriores, a empresa tem a intenção de comunicar seus públicos e apresenta bom resultado nos Índices de Sentimentos e Imagem de Marca, representando uma boa reação dos indivíduos relação aos conteúdos publicados. Entretanto, a startup apresenta baixo retorno às interações dos públicos de interesse (21,25%). Assim, apesar da intenção de comunicar, a Tembici deixa cumprir com o que se propõe e permanece no nível 1 de interação com seus públicos (interação que informa - II).

É perceptível que a startup tenta estabelecer uma relação com o público, mas ainda tem oportunidades de melhoria quanto às respostas para as interações que são

propostas, além de criar uma política para o relacionamento e retenção de usuários que chegam até as publicações por conhecerem os clientes em destaque nas fotos das publicações.

#### 4.5.3 Saipos

##### 1- Ambiente

Com base no próprio modelo de negócio e nos serviços prestados, a presença da Saipos no ambiente digital é essencial, pois é o que permite que a startup prospecte clientes por todo o Brasil e consiga apresentar o seu trabalho, visto que não apresenta nenhum produto físico. Além disso, sob o ponto de vista de quem compra, o ambiente digital também é o único em que o cliente consegue conhecer e interagir com a marca para fechar negócio. Tratando-se de um público B2B, além de garantir um bom atendimento, a Saipos precisa dar conta de, dentro do digital, conquistar a confiança e transmitir segurança a um representante de uma outra organização, convencendo-o a atrelar o serviço do seu restaurante ao *software* da startup. Por esse motivo, a empresa não tem muitas oportunidades para explorar as trocas presenciais e tradicionais do ambiente físico – o que dificulta a sua presença no ambiente híbrido também.

##### 4- Formato do conteúdo

Durante o período do monitoramento, foram publicados sete posts estáticos com arte, um vídeo e três carrosséis com arte.

##### 5- Frequência do formato do conteúdo

A publicação dos conteúdos é feita quase que diariamente. Ao longo dos dias monitorados, foi possível concluir apenas que a startup se restringe a não realizar publicações no feed aos domingos – quanto aos outros dias da semana, todos contêm alguma publicação. Nos dias em que há publicação no feed, o conteúdo se restringe a apenas um post por dia. Não é possível perceber uma estratégia entre o formato do conteúdo divulgado e os dias da semana.

##### 6- Tipo de conteúdo e a linguagem

Dentre as startups monitoradas, é a que mais explora os diferentes tipos de conteúdo no Instagram. O tipo de conteúdo mercadológico prevalece, mas também é bastante combinado com outros tipos como social, dicas úteis e assuntos de utilidade pública. Isso mostra que a startup consegue gerar interesse no público para o produto

apresentado a partir de *storytelling*, apoio de datas comemorativas e outros assuntos e dicas capazes de gerar semelhança e fazer sentido para os principais públicos da empresa – tornando-se relevantes.

A linguagem das publicações varia entre formal e informal, com a utilização de *emojis*.

#### 7- Intenção do conteúdo

Das 11 publicações analisadas, a empresa demonstrou ter a intenção de informar em uma delas, com o objetivo apenas de tornar algo conhecido. Em outras dez publicações, a empresa demonstrou ter a intenção de comunicar, incluindo sugestões, perguntas ou convites junto ao conteúdo.

#### 8- Proposta de valor de comunicação

Para cumprir com seus objetivos, as publicações da empresa contemplam iniciativas que conectam ativos intangíveis a ativos tangíveis. Com a divulgação de diversos relatórios e serviços prestados pela empresa, a Saipos oferece uma demonstração do que pode agregar aos negócios do público-alvo e, assim, atrela ativos intangíveis como visibilidade e aproximação com o público a fim de entregar confiança aos seus potenciais clientes e usuários.

#### 9- Público

A comunicação dialoga com alguns públicos bem específicos do segmento e, em alguns casos, com microempresários de todo o Brasil que tenham interesse em abrir uma franquia de comida árabe. Entretanto, a comunicação é direcionada para donos e gestores de redes de franquias de restaurantes por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não – ou seja, profissionais com o negócio já consolidado em busca de ferramentas de gestão para melhorias de processos.

#### 10- Reação do indivíduo

Do total de menções da marca no período analisado, 92,3% foram positivas, 7,7% negativas e 0,0% neutras. A partir desses dados, aplicaremos, abaixo, o Índice de Sentimentos.

##### ➤ Índice de Sentimentos

$$\frac{\text{Total de menções positivas (36)}}{\text{Total de menções positivas (36) + negativas (3) + neutras (0)}} \times 100 = 92,30$$

Conforme o cálculo do Índice de Sentimentos demonstrado acima, podemos concluir que há 92% de menções positivas no total de menções da marca no período analisado, ou seja, os indivíduos reagem de forma positiva aos conteúdos publicados.

Entretanto, as reações dos indivíduos nos comentários são mínimas. A nível de grandeza, em 11 posts foram analisados apenas 36 comentários e as interações positivas são respostas aos estímulos oferecidos nas legendas das publicações que, em geral, divulgam algum material de relevância para o público-alvo exigindo, como contrapartida, que os seguidores comentem o post demonstrando interesse nos arquivos.

Ainda com base na quantidade de menções positivas, neutras e negativas, aplicaremos o Índice de Imagem da Marca.

➤ Imagem da marca

$$\frac{\text{Total de menções positivas (36) + neutras (0) - negativas (3)}}{\text{Total de menções da marca (39)}} \times 100 = 84,61$$

Conforme o cálculo do Índice de Imagem de Marca, podemos concluir que a imagem da marca está boa, visto que o resultado é positivo (84%). A startup atinge este percentual pois o número de menções positivas e neutras é maior que o número de menções negativas.

11- Retorno da organização

Com base no monitoramento, a startup Saipos responde a apenas 12,8% das interações dos usuários em comentários de suas publicações no Instagram. Esse percentual é quase um terço do parâmetro de 36,25% de taxa de resposta, obtido com base no monitoramento do Instagram do Nubank. Ou seja, a startup fica com um resultado bem abaixo do esperado para a taxa de respostas aos usuários. Ao analisarmos que mais de 90% dos seus conteúdos têm a intenção de comunicar e estimulam o diálogo por meio de convites e perguntas nas legendas, a empresa está em grande defasagem em relação à interação que propõe aos seus usuários. Mesmo que os comentários sejam em busca do material divulgado, há oportunidades de abrir canal para feedbacks e novas oportunidades de negócio, mas praticamente nenhum usuário é respondido.

12- Possíveis riscos

As publicações não oferecem riscos à reputação da startup, visto que não há nenhum conteúdo ofensivo. Há poucas possibilidades de riscos advindas de comentários de clientes que tiveram experiências negativas com a startup e podem influenciar na decisão de compra de outros clientes ou potenciais clientes.

### 13- Alinhamento com o negócio

Sem revelar seus valores, a startup tem como missão “revolucionar o mercado de *food service* por meio do empreendedorismo”; como visão, “ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio”; e como propósito, “mudar a forma como é feita a gestão dos restaurantes”, por meio de uma estratégia de utilizar de “inteligência artificial e computação cognitiva para transformar o mercado de food tech”.

Partindo disso, é percebido que a maioria de suas publicações é alinhada estritamente a sua visão de auxiliar o público com informações úteis para o negócio, uma vez que muitas publicações são focadas no compartilhamento de dicas e relatórios gerados pela própria empresa. Em alguns momentos, a missão e o propósito também são resgatados em publicações que oferecem dicas para revolucionar o mercado e que destacam os diferenciais das entregas da startup, respectivamente.

Entretanto, nem todas as suas publicações estão alinhadas ao negócio. No período analisado, a startup se aproveita de uma data comemorativa utilizando um vídeo que, apesar de incluir seus ativos tangíveis e intangíveis, não tem alinhamento algum com o negócio.

### 14- Indicação do nível de interação

Com base nos conteúdos publicados e nos passos anteriores, a empresa tem a intenção de comunicar seus públicos, mas, apesar do bom resultado nos Índices de Sentimentos e Imagem de Marca, a reação dos indivíduos é muito baixa em relação à quantidade e ao conteúdo das publicações. Somado isso ao baixo retorno da startup (12,8%), a empresa se encontra no nível 1 de interação com seus públicos (interação que informa - II). É perceptível que a organização não sabe estabelecer uma relação com esses públicos, visto que essas possibilidades de interação são rasas e o retorno oferecido não gera oportunidades para que se estabeleça um diálogo com o cliente, dificultando o seu relacionamento com a marca.

#### 4.5.4 As semelhanças e as divergências entre a teoria e a prática da relação entre startups e seus públicos

De acordo com Dreyer (2021, p. 27), “o nível 4 de interação é justamente aquele que trata de criar vínculos entre atores sociais, isto é, vínculos de confiança. Dessa forma, no nível 4, há de fato relacionamento entre os atores sociais e seus públicos, pois a relação já foi estabelecida de alguma maneira”. Ao observarmos as indicações do

nível de interação em que as três startups se encontram, o QuintoAndar alcança o nível 2 de interação (interação que comunica – IC), enquanto para a Tembici e a Saipos prevalece o nível 1, de interação que informa (II). Em nenhuma das startups há indicação dos níveis 3 ou 4 de interação. Por esse motivo, concluímos que em nenhum dos casos analisados existe a criação de vínculos entre as startups e seus públicos de interesse, ou seja, as empresas não estabelecem relacionamentos consistentes com seus públicos de interesse.

A ausência de relacionamento demonstra que as startups não trabalham ou precisam aprimorar o marketing de relacionamento, que pressupõe o diálogo e estreitamento de vínculos entre a empresa e seus clientes a fim de conquistar a sua fidelidade. Segundo Bogmann (2000, p. 84), um cliente se fideliza à uma marca quando consegue se envolver com tudo que ela oferece – além do produto/serviço em que está investindo o seu dinheiro - e quando a marca é forte o suficiente a ponto de ser capaz de criar a lealdade de seus consumidores.

Apesar de investirem em alguns ativos intangíveis atrelados aos produtos/serviços, o que trabalha a identidade da empresa (o alinhamento entre o discurso e a prática), nenhuma das startups analisadas extrapola a promessa do ativo tangível cliente e oferta ações que envolvam a participação dos clientes e despertem o desejo de participação, como concursos, jogos, premiações, eventos, convites para iniciativas sociais, encontros etc. (DREYER, 2021, p. 46).

Conforme apresentado no capítulo anterior, a imagem pode ser compreendida ainda como o reflexo da identidade. A partir dessa definição, utilizamos os índices de Imagem de Marca aplicados aos dados monitorados das três startups estudadas. Em todos os casos, o total de menções positivas e neutras prevalecem, o que reforça a potência dessas marcas e demonstra uma maior parcela dos públicos satisfeita do que descontente com o que estão entregando – lembrando que a imagem é um retrato da empresa construído de forma subjetiva, completamente ligado às experiências de cada indivíduo com a marca; e a soma dessas percepções é que compõe a imagem (ALMEIDA, 2009; ALMEIDA, 2013).

Com resultados de Imagem de Marca positivos, compreendemos que o QuintoAndar, a Tembici e a Saipos são capazes de promover o alinhamento entre discurso e prática e entre a comunicação e o negócio, fazendo-se percebidas como marcas positivas no mercado. Consolidando essa boa imagem durante um longo período, essas startups conseguirão alcançar a estabilidade de uma boa reputação (ALMEIDA; NUNES; 2007,

p. 267). Portanto, apesar da boa gestão de identidade e de imagem, as startups ainda perdem com a fragilidade das interações com os clientes, sem gerar participação e criar vínculos com eles.

Para isso, as empresas – sobretudo Tembici e Saipos, além de seguir trabalhando a gestão da identidade, imagem e reputação, e promovendo maiores níveis de interação nos conteúdos, devem atuar no aumento da taxa de retorno da organização a respeito dos conteúdos publicados. É por meio da reação dos indivíduos que interagem com a marca que podemos conhecer mais sobre os clientes, sobre o que valorizam, sobre quais são seus conteúdos preferidos e investir nisso. Assim como faz o QuintoAndar que, mesmo com certa diversificação de conteúdos, preconiza os posts estáticos com fotos de imóveis, que apresentam maior engajamento e número de reações por parte dos públicos de interesse da startup. Esse conhecimento e conexão com os públicos provêm do seu esforço para respostas de comentários e solução de dúvidas de clientes ou potenciais clientes que utilizam dos comentários dos posts como meio de contato, que ainda é insuficiente para as marcas em questão (FERREIRA, 2000).

Nem sempre os clientes se sentem ouvidos e retribuídos. Muitas dúvidas não foram solucionadas – sobretudo por parte dos perfis QuintoAndar e Tembici, que têm um maior número de interações nos comentários. Muitos comentários positivos, com grandes oportunidades de diálogo, são deixados de lado por não oferecem riscos ao negócio. Comentários negativos, e por vezes ofensivos, foram ocultados pelo QuintoAndar sem nenhuma tentativa ou resposta. Todas essas brechas, sejam positivas, neutras ou negativas, fazem com que os clientes não se sintam ouvidos e são grandes detratadoras da experiência do cliente com a marca. Em uma maioria de posts cujo intuito é comunicar, a ausência da continuação das conversas desfavorece a construção de uma boa reputação e de um relacionamento contínuo, a longo prazo. Atualmente, mais do que nunca, as empresas devem estar aptas a dialogar e interagir com seus clientes não só quando planejam divulgar uma publicação. O canal de comunicação deve ser de fácil acesso e estar aberto a qualquer hora que o cliente queira registrar um elogio, uma dúvida ou frustração. E mais do que registrar, é preciso atuar, responder, solucionar, se manifestar, interagir com o cliente. Só assim você tem a oportunidade de oferecer mais que um ativo tangível e trabalhar a experiência e o relacionamento desse cliente com a marca.

Para isso, surge a ferramenta de gestão de relacionamentos, o CRM, que é sabiamente definido como um “processo interativo que transforma informações sobre

os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos” (SWIFT, 2001, p. 13). O CRM, ferramenta que pode ser melhor utilizada por todas as startups analisadas, é uma oportunidade de elas corresponderem a um volume maior de interações, de forma personalizada. Dentre suas modalidades, o CRM analítico pode ser interessante para as três startups por auxiliar no atendimento de clientes estratégicos, priorizando situações de dúvidas ou críticas, sem deixar de atender aqueles que interagem e contribuem positivamente com os conteúdos publicados pelas empresas. Após preenchermos os 14 passos da metodologia da relação e realizarmos as respectivas análises estratégicas, apresentaremos as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do QuintoAndar, Tembici e Saipos na análise SWOT organizadas dos quadros 7, 8 e 9.

Quadro 4: Análise estratégica (SWOT) aplicada ao diagnóstico do relacionamento entre a startup QuintoAndar e seus públicos de interesse

	<b><u>(I) FORÇAS (Pontos fortes)</u></b>	<b><u>(IV) FRAQUEZAS (Pontos fracos)</u></b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	Qualificação na gestão do relacionamento com o cliente; Taxa de retorno da organização Frequência na publicação dos conteúdos; Variedade de fotos nos conteúdos; Conhecimento das preferências dos indivíduos que seguem a marca no Instagram.	Não estabelece relacionamento com os indivíduos no Instagram; Pouca variedade de formatos de conteúdo; Não compartilha a visão e os valores da organização com os públicos.
	<b><u>(II) OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>(III) AMEAÇAS</u></b>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	Datas comemorativas que conversam com os interesses dos públicos; Resignificação do lar para a sociedade num cenário pandêmico e pós-pandêmico; Indivíduos interagindo; positivamente às publicações da startup.	Comentários de clientes insatisfeitos com os serviços da empresa; Comentários de clientes insatisfeitos com o atendimento da empresa; Clientes com dúvidas não solucionadas nos comentários ou via DM; Indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5: Análise estratégica (SWOT) aplicada ao diagnóstico do relacionamento entre a startup Tembici e seus públicos de interesse

FATORES INTERNOS	<b><u>(I) FORÇAS (Pontos fortes)</u></b>	<b><u>(IV) FRAQUEZAS (Pontos fracos)</u></b>
	<p>Uso de fotos e depoimentos de clientes reais;</p> <p>Clareza no alinhamento do negócio com a comunicação;</p> <p>Ampliação da visibilidade por meio de parcerias/relacionamentos com empresas como Itaú.</p>	<p>Falta de variedade nos tipos e formatos de conteúdo;</p> <p>Não estabelece relacionamento com os indivíduos no Instagram;</p> <p>Ausência de conteúdo para indivíduos que se interessam por bikes, mas residem em praças em que a startup não atua.</p>
FATORES EXTERNOS	<b><u>(II) OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>(III) AMEAÇAS</u></b>
	<p>Datas comemorativas que conversam com os interesses dos públicos;</p> <p>Temas em alta na sociedade, como a sustentabilidade;</p> <p>Diversidade de pontos turísticos em cidades que a startup está presente;</p> <p>Indivíduos interagindo positivamente às publicações da startup.</p>	<p>Comentários de clientes insatisfeitos com os serviços da empresa;</p> <p>Comentários de clientes insatisfeitos com o atendimento da empresa;</p> <p>Clientes com dúvidas não solucionadas nos comentários ou via DM;</p> <p>Indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6: Análise estratégica (SWOT) aplicada ao diagnóstico do relacionamento entre a startup Saipos e seus públicos de interesse

	<b><u>(I) FORÇAS (Pontos fortes)</u></b>	<b><u>(IV) FRAQUEZAS (Pontos fracos)</u></b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	<p>Disponibilização de materiais informativos relevantes para os públicos;</p> <p>Conteúdos direcionados para diferentes nichos do segmento que atua;</p> <p>Utilização de datas comemorativas, como o Dia dos Namorados.</p>	<p>Falta de investimento na produção de conteúdo relevantes no Instagram;</p> <p>Não estabelece relacionamento com os indivíduos no Instagram;</p> <p>Não trabalha experiência de usuários da marca (fotos e depoimentos), uso massivo de artes e fotos de banco de imagens;</p> <p>Não tem nenhum contato/não oferece nenhum produto ou serviço físico ao cliente, o que dificulta a tangibilidade dos conteúdos e afeta a confiança da marca.</p>
	<b><u>(II) OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>(III) AMEAÇAS</u></b>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<p>Aumento expressivo de restaurantes com delivery devido à pandemia;</p> <p>Temas em alta na sociedade, como a sustentabilidade;</p> <p>Indivíduos interagindo positivamente às publicações da startup.</p>	<p>Comentários de clientes insatisfeitos com os serviços da empresa;</p> <p>Comentários de clientes insatisfeitos com o atendimento da empresa;</p> <p>Clientes com dúvidas não solucionadas nos comentários ou via DM;</p> <p>Indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de encerrar a análise estratégica, realizaremos cruzamentos entre os atributos das análises SWOT referentes aos quadros 7, 8 e 9 – conforme sugere Dreyer (2021, p. 139) –, com o intuito de identificar diretrizes para a proposição de um modelo de relação entre startups e seus públicos, a ser detalhado no capítulo 5. Essas diretrizes devem ser comuns e aplicáveis a qualquer startup e, por esse motivo, os cruzamentos não serão realizados individualmente para cada uma das startups monitoradas, mas

sim de maneira abrangente, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de todas, com o intuito de agrupá-las e mesclá-las.

#### **a) Pontos fortes x Oportunidades**

Dessa forma, partiremos do cruzamento entre os pontos fortes (I) e as oportunidades (II) identificados em cada uma das análises, com o objetivo de “pensar em estratégias para obter vantagem competitiva” (DREYER, 2021, p. 139).

Primeiramente, ao cruzar a (I) qualificação na gestão do relacionamento com o cliente e a (I) taxa de retorno da organização com os (II) indivíduos interagindo positivamente às publicações da startup, encontraremos uma diretriz de vantagem competitiva em atendimento e experiência do cliente com a marca.

Em seguida, cruzaremos o (I) uso de fotos e depoimentos de clientes reais com a (II) utilização de datas comemorativas para chegar a uma diretriz para produção de posts capazes de gerar semelhança e/ou identificação com os públicos a partir da diversidade de conteúdos.

Em sequência, cruzaremos a (I) clareza no alinhamento entre o negócio e a comunicação com o (II) aproveitamento de conteúdos que trabalham temas que estão em alta, obtendo uma diretriz que destaca o valor agregado daquilo que a startup comercializa.

Depois, com o cruzamento de (I) conteúdos que interagem com diferentes nichos do segmento que atua com os (II) indivíduos interagindo positivamente às publicações da startup, alcançaremos uma diretriz para a interação em maiores níveis entre marca e clientes.

Por fim, se cruzarmos a (I) exploração de datas comemorativas com os (II) temas em alta na sociedade, como a sustentabilidade, encontramos uma diretriz que busca relacionar os valores da startup com os conteúdos na prática.

#### **b) Pontos fortes x Ameças**

A seguir, cruzaremos os pontos fortes (I) com as ameaças (III), a fim de “aproveitar o que a organização tem de bom e criar estratégias para transformar ameaças em oportunidades” (DREYER, 2021, p. 139).

Unindo a (I) qualificação na gestão do relacionamento com o cliente com os (III) indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa, alcançamos uma diretriz que reforça a importância do retorno aos clientes de uma startup.

Já no cruzamento entre (I) conteúdos direcionados para diferentes nichos do segmento que atua e os (III) indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa, chegamos a uma diretriz para que a startup cumpra com aquilo que promete, correspondendo às interações da sua audiência.

### **c) Pontos fracos x Oportunidades**

Logo após, o cruzamento será entre os pontos fracos (IV) e as oportunidades (II), “para criar estratégias que vislumbrem superar as fraquezas internas, transformá-las em pontos fortes e, com base nisso, aproveitar as oportunidades do mercado” (DREYER, 2021, p. 139).

Primeiramente, ao cruzar o (IV) não compartilhamento da visão e dos valores da organização com os públicos com (II) temas em alta na sociedade, como a sustentabilidade, encontraremos uma diretriz para trabalhar a identidade organizacional e o valor agregado aos produtos ou serviços da marca.

Em seguida, cruzaremos a (IV) falta de variedade nos tipos ou formatos de conteúdo com (II) datas comemorativas que conversam com os interesses dos públicos e (II) temas em alta na sociedade e que condizem com o negócio da startup para chegar a uma diretriz de produção de conteúdos relevantes e em diferentes formatos para os públicos de interesse da empresa.

Em sequência, cruzaremos o (IV) não estabelecimento de relacionamento com os indivíduos no Instagram com os (II) indivíduos interagindo positivamente às publicações da startup, obtendo uma diretriz que visa o estreitamento dos laços entre a marca e os clientes.

Por fim, se cruzarmos a (IV) ausência de conteúdos que trabalhem a experiência de usuários da marca com os (II) indivíduos interagindo positivamente às publicações da startup, encontramos uma diretriz que visa consolidar a imagem da marca da startup.

### **d) Pontos fracos x Ameaças**

Por fim, serão cruzados os pontos fracos (IV) e as ameaças (III), com o intuito de “pensar em estratégias de sobrevivência e mesmo de repensar o negócio”, com foco nos riscos da empresa (DREYER, 2021, p. 139).

Cruzando o (IV) não estabelecimento de relacionamento com os indivíduos no Instagram com os (III) indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa, destaca-se a necessidade de uma diretriz que seja capaz de convergir os interesses da organização e de seus públicos, para que se mantenha relevante no mercado.

Além disso, se cruzarmos a (IV) falta de variedade nos tipos e formatos de conteúdo com os (III) indivíduos que interagem positivamente, mas não obtém retorno por parte da empresa, surge uma diretriz que reforça a necessidade da startup estar presente no ambiente digital e ser ativa nas mídias sociais digitais.

Assim, por meio da aplicação da Metodologia da Relação das Relações Públicas (MRRP) atrelada à técnica do monitoramento de mídia, analisamos as relações entre as três startups apresentadas e seus respectivos públicos de interesse. Como resultado, obtivemos uma série de diretrizes capazes de indicar a contribuição das relações públicas para esse modelo de negócio, que serão detalhadas no capítulo 5.

## 5. PROPOSTAS DE DIRETRIZES DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A GESTÃO DE STARTUPS

Este capítulo tem como objetivo propor diretrizes de relações públicas para startups com o propósito de demonstrar a necessidade da gestão do relacionamento em cada uma das fases do negócio. Para tal, o capítulo está dividido em três partes. A primeira delas retoma a proposta de estágios de maturação de uma startup adotada para este trabalho. A segunda parte apresenta as propostas de diretrizes de relações públicas para cada um dos estágios de maturação do negócio. A terceira e última trata da relação entre o que foi proposto e a reputação das startups.

### 5.1 Estágios de uma startup: retomando a proposta escolhida

Para a proposição das diretrizes de relações públicas, adotaremos como base a proposta de Cukier, Kon e Krueger (2015) para os estágios de maturação das empresas startups - nascente, evolução, maturação e autossustentável. Estes estágios que foram renomeados por Carrilo (2019, online<sup>78</sup>) para ideação, operação, tração e *scale-up* – nomenclatura que utilizamos neste trabalho.

Com a finalidade de facilitar a interpretação de cada uma das propostas de diretrizes de relações públicas na prática das startups, retomaremos, a seguir, o tempo de duração de cada um dos estágios de maturação, segundo Faria (2020, online<sup>79</sup>):

1. Ideação: 1 a 3 meses
2. Operação: 6 meses a 1 ano
3. Tração: 3 anos
4. *Scale-up*: 5 anos

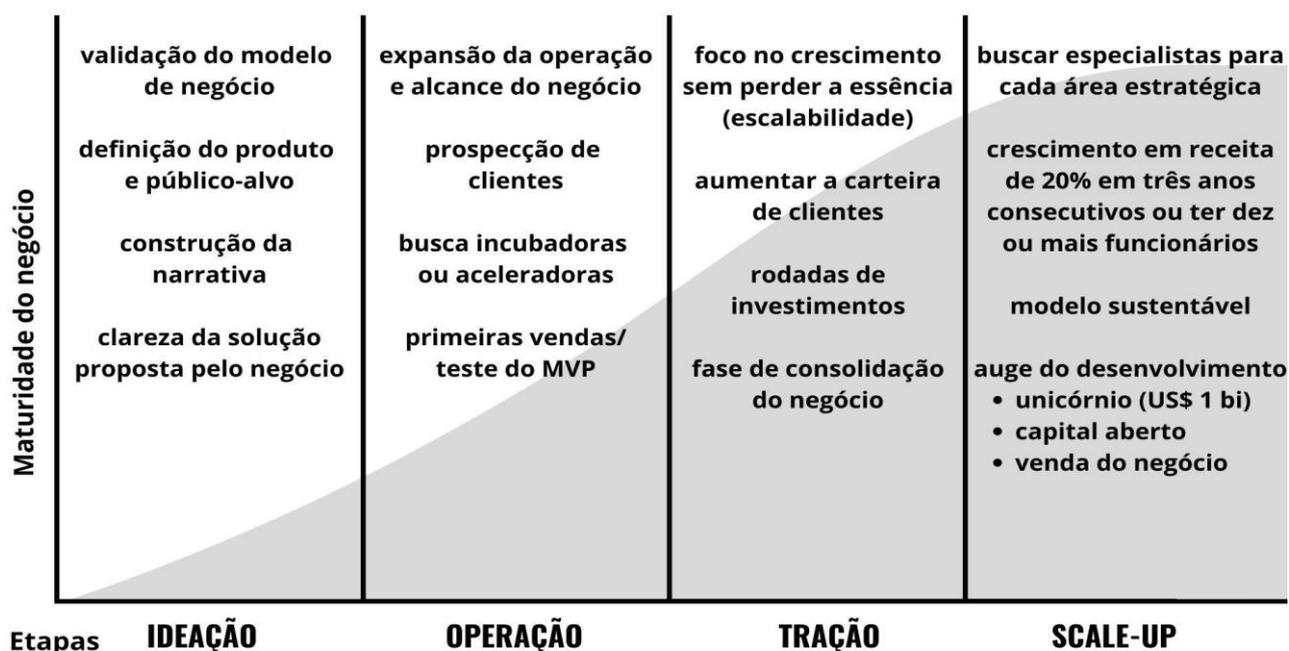
Apesar de já ter sido apresentada no capítulo 2, optamos por também repetir a figura 14 neste item, pois resume os principais processos de cada um dos quatro estágios de maturação de uma startup, os quais adotaremos como base para a construção das diretrizes.

---

<sup>78</sup> <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 27 de mai. de 2021.

<sup>79</sup> <https://abstartups.com.br/o-que-devo-fazer-para-gerenciar-de-forma-efetiva-minha-startup/>. Acesso em 14 de abril de 2021.

Figura 14: Fases de uma startup



Fonte: Giacon e Dreyer (2021, p. 5) com base em Evoa (2021, online<sup>80</sup>)

## 5.2 Proposta de diretrizes de comunicação e relacionamento para startups

A partir dos estágios propostos pelos autores, aplicaremos os aprendizados a respeito do relacionamento entre startups e seus clientes para propor uma série de diretrizes de relações públicas para cada uma das quatro fases do ciclo de vida do negócio:

### 1. Ideação

- Definição de missão, visão, valores e propósito da organização;
- Mapeamento e definição dos públicos de interesse do negócio;
- Criação dos perfis nas mídias sociais digitais de forma estratégica para atingir os públicos de interesse;
- Produção de conteúdos que visam informar os públicos sobre os produtos ou serviços prestados, identidade organizacional e corporativa da startup, informações para contato etc.;
- Construção da identidade por meio do alinhamento entre discurso e prática;
- Gestão da imagem a partir da atenção e disposição para o diálogo com clientes;

<sup>80</sup> <https://www.evoa.com.br/aceleracao/>. Acesso em: 4 de março de 2021.

- Gestão da reputação a partir da consolidação de diversas imagens/percepções de clientes;
- Monitoramento de todas as conversações da organização com os clientes.

## **2. Operação**

- Assessoria de imprensa e *media training*: contato com veículos de comunicação pertinentes aos públicos de interesse para divulgação dos produtos e da marca;
- Desenvolvimento do Manual de Gestão de Crise e Imagem da Marca;
- Produção de conteúdos com a intenção de comunicar os públicos, com sugestões, perguntas e convites para que acessem outras páginas e conheçam mais a respeito dos trabalhos da startup etc.;
- Relacionamento pós-venda com clientes para coleta de *feedbacks* a respeito do produto ou serviço e da experiência com a marca como um todo;
- Gestão da identidade a partir do alinhamento entre discurso e prática;
- Gestão da imagem a partir da atenção e disposição para o diálogo com clientes;
- Gestão da reputação a partir da consolidação de diversas imagens/percepções de clientes;
- Monitoramento de todas as conversações da organização com os clientes.

## **3. Tração**

- Publicações e ações atreladas a datas comemorativas ou temas de interesse público que transmitam a missão, visão, valores e propósito da marca de maneira direta ou indireta – de modo que os clientes percebam positivamente a mensagem;
- Conteúdos que atrelam ativos intangíveis aos ativos tangíveis ofertados pela marca, transmitindo o valor agregado dos produtos nas comunicações;
- Produção de conteúdos que visam a participação com os públicos, como a criação de concursos, prêmios, jogos, convites para encontros ou eventos etc. – incentivando, inclusive, o aumento de menções positivas a respeito da marca;
- Ampliação do canal de atendimento e experiência do cliente (CRM);
- Gestão da identidade a partir do alinhamento entre discurso e prática;
- Gestão da imagem a partir da atenção e disposição para o diálogo com clientes;
- Gestão da reputação a partir da consolidação de diversas imagens/percepções de clientes;

- Monitoramento de todas as conversações da organização com os clientes.

#### 4. **Scale-up**

- Parcerias com influenciadores ou *collabs* com outras marcas que façam sentido para o negócio e com as quais os públicos de interesse se identifiquem;
- Mailing completo com os clientes de maior valor (CMV) e clientes de maior potencial (CMP) mapeados para envio de mensagens personalizadas, privilegiando o vínculo com a marca;
- Produção de conteúdos que buscam desenvolver laços sociais e sólidos com os públicos de interesse, podendo contar com a colaboração destes para a co-construção de publicações e outras ações que os envolvem;
- Conteúdos construídos em parceria com clientes reais da marca, que fornecem depoimentos e fotografias que retratam a experiência e a satisfação do usuário com o produto, serviço e marca como um todo;
- Gestão da identidade a partir do alinhamento entre discurso e prática;
- Gestão da imagem a partir da atenção e disposição para o diálogo com clientes;
- Gestão da reputação a partir da consolidação de diversas imagens/percepções de clientes;
- Monitoramento de todas as conversações da organização com os clientes.

Assim, como o monitoramento, a identidade, a imagem e reputação, que se fazem presentes e necessários em todos os quatro estágios, destacamos que as diretrizes propostas não deixam de ser úteis ou aplicáveis após a transição do negócio para um estágio de maturação mais avançado. Na realidade, as diretrizes devem ser somadas conforme a maturação do negócio para que, quando uma startup atinja seu *scale-up*, ela seja capaz de amparar e se relacionar com o cliente em todas as conversações entre as partes.

A figura 15 resume a contribuição da atividade de relações públicas para a gestão de cada uma das fases do ciclo de vida das startups.

Figura 15: Contribuição da atividade de relações públicas para a gestão de startups

		<b>DIRETRIZES PARA GESTÃO DO NEGÓCIO</b>			
		<b>Maturidade do negócio</b>	validação do modelo de negócio	expansão da operação e alcance do negócio	foco no crescimento sem perder a essência (escalabilidade)
definição do produto e público-alvo	prospecção de clientes		aumentar a carteira de clientes	crescimento em receita de 20% em três anos consecutivos ou ter dez ou mais funcionários	
construção da narrativa	busca incubadoras ou aceleradoras		rodadas de investimentos	modelo sustentável	
clareza da solução proposta pelo negócio	primeiras vendas/ teste do MVP		fase de consolidação do negócio	auge do desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> <li>• unicórnio (US\$ 1 bi)</li> <li>• capital aberto</li> <li>• venda do negócio</li> </ul>	
<b>DIRETRIZES PARA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO</b>					
definição de missão, visão, valores e propósito	assessoria de imprensa e media training		publicações e ações atreladas a datas comemorativas ou temas de interesse público	parcerias com influenciadores ou collabs com marcas	
mapeamento e definição dos públicos	desenvolvimento do Manual de Gestão de Crise e Imagem da Marca		conteúdos que atrelam ativos intangíveis a ativos tangíveis	mailing completo com os clientes	
criação dos perfis nas mídias sociais digitais	produção de conteúdos com a intenção de comunicar os públicos		produção de conteúdos que visam a participação com os públicos	produção de conteúdos que geram vínculos com os públicos	
produção de conteúdos que visam informar os públicos	relacionamento pós-venda com clientes		ampliação do canal de atendimento e experiência do cliente (CRM)	conteúdos construídos em parceria com clientes reais da marca	
construção da identidade	gestão da identidade		gestão da identidade	gestão da identidade	
gestão da imagem	gestão da imagem	gestão da imagem	gestão da imagem		
gestão da reputação	gestão da reputação	gestão da reputação	gestão da reputação		
monitoramento das conversações	monitoramento das conversações	gestão da imagem	monitoramento das conversações		
		gestão da reputação			
		monitoramento das conversações			
<b>Etapas</b>	<b>IDEAÇÃO</b>	<b>OPERAÇÃO</b>	<b>TRAÇÃO</b>	<b>SCALE-UP</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor

### **5.3 A contribuição da atividade de relações públicas para a gestão da reputação de uma startup**

Como já dito anteriormente, a reputação pode ser interpretada como “a consolidação de diversas imagens ao longo dos anos” (ALMEIDA, 2013, p. 61). É por esse motivo que a reputação não está presente em um dos estágios de maturação da startup, mas é resultado de todos eles.

A reputação representa o processo como um todo, o conjunto de experiências de diferentes usuários com a marca (cada um com a sua própria imagem) é o que faz a reputação, é o que faz com que os clientes recomendem aquele produto ou serviço para o seu círculo social ou nas mídias sociais digitais.

Dessa forma, não há uma diretriz específica para a gestão da reputação, mas sim todo o trabalho realizado e proposto até o momento é o que pode construir uma reputação positiva de uma startup perante seus públicos de interesse.

Já é sabido que, para uma boa gestão da reputação, precisamos trabalhar em conjunto com a identidade (alinhamento entre discurso e prática da startup) e a imagem (experiências individuais de usuários com a marca), visto que “há uma relação de interdependência” entre os três atributos organizacionais, “constituindo um processo de mão dupla em que as ações e reações da organização e de seus públicos internos e externos estão permanentemente em movimento” (ALMEIDA, 2009, p. 234). Entretanto, paralelamente a isso, é preciso também pensar no relacionamento entre os clientes e a marca – por meio das comunicações e interações, abordadas nas propostas de diretrizes apresentadas no item 5.2.

Portanto, podemos compreender a definição de Dreyer (2021, p. 53) quando a autora explica que “a reputação é a consequência das interações”, visto que diz respeito a todas as experiências do cliente, por todos os pontos de contato com a marca, seja no ambiente físico, digital ou híbrido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma startup consiga estabelecer uma relação duradoura com o cliente e garantir que o cliente seja fiel à marca, é fundamental que a organização compreenda a importância e a contribuição das relações públicas para a gestão do negócio.

Num mercado que valoriza e sente cada vez mais a necessidade dos relacionamentos e das interações entre uma organização e seus públicos – tendência que foi ainda mais intensificada com a pandemia –, as relações públicas ganham força pela sua função estratégica nestes relacionamentos. Nesse contexto, as relações públicas tiveram, mais do que nunca, de se conectar ao propósito, aos valores, à visão do negócio para que, diante de um futuro tão duvidoso, as marcas e os clientes tivessem a certeza do relacionamento sólido, consistente, duradouro.

Outra tendência intensificada pela pandemia foi a digitalização das marcas, inclusive dos seus relacionamentos. Entretanto, por mais que o ambiente digital tenha ganhado ainda mais relevância nesse período, é importante destacar que a essência da comunicação deve ser a mesma em todos os ambientes – físico, digital ou híbrido.

Isso porque, para quem consome, não existe diferença entre *on* e *off*; o cliente quer receber a informação ou o conteúdo que lhe interessa naquele momento, não importa se está em contato com a marca pelo seu perfil do Instagram ou presencialmente, no seu ponto de venda. Logo, o cliente faz associações entre as interações que tem com a marca, independente do ambiente em que elas aconteçam e, por isso, é essencial que a marca também tenha essa capacidade de compreender e trabalhar um relacionamento único e alinhado em todas as oportunidades que tiver de se relacionar com o cliente (TALKABILITY, PODCAST, 2021, online<sup>81</sup>).

Por esse motivo, é muito difícil trabalhar com as relações públicas sem estar conectado à filosofia da organização, que é justamente o que agrega o viés mais estratégico à atividade. Com o direcionamento do negócio, a atuação das relações públicas deixa de pertencer apenas ao nível operacional, de estruturação dos relacionamentos, e se une à tomada de decisão, à gestão do negócio. A partir dessa contribuição, as relações públicas conseguem materializar a relação entre a organização e seus públicos de interesse com a finalidade de demonstrar, com

---

<sup>81</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=8ebGe55oDR4>. Acesso em 12 de outubro de 2021.

clareza, qual a sua contribuição do trabalho com ativos intangíveis para os resultados e para a necessidade do negócio (VITAMINA COM+, 2021, online<sup>82</sup>).

A fim de evidenciar esse impacto das relações públicas na gestão das startups apresentamos, no segundo capítulo, o estado da arte das startups para compreender a evolução deste tipo de empresa e seu impacto no Brasil; e confirmamos o pressuposto de que as startups estão crescendo e ganhando força no mercado com o passar dos anos.

No terceiro capítulo, apresentamos a atividade de relações públicas com a finalidade de demonstrar sua contribuição no relacionamento com clientes para fins de negócio; confirmando o pressuposto de que as relações públicas também contribuem com os relacionamentos com fins de negócio, ultrapassando a modalidade institucional da comunicação integrada.

No quarto capítulo, identificamos o nível de interação de três startups com seus respectivos públicos para demonstrar como ocorre o relacionamento deste tipo de organização na prática. Assim, confirmamos o pressuposto de que startups de maior porte têm maior nível de interação com os seus clientes. Entretanto, o pressuposto de que as startups voltadas para o consumidor final têm maior vínculo com os clientes, quando comparado a startups prestadoras de serviço para outras empresas, não foi confirmado.

No quinto capítulo, propusemos diretrizes de relações públicas para startups com o propósito de demonstrar a necessidade da gestão do relacionamento em cada uma das fases do negócio; e confirmamos o pressuposto de que a atividade de relações públicas é essencial para a gestão do negócio, sobretudo para a reputação.

Portanto, apesar de não confirmarmos todos os pressupostos, todos os objetivos específicos deste trabalho foram cumpridos. Dessa forma, o objetivo geral proposto para o trabalho foi alcançado, visto que foram reveladas diretrizes de relações públicas que impactam na reputação de startups.

Tomando como base a realização de todos os objetivos propostos e a problemática, este trabalho respondeu à pergunta de como a atividade de relações públicas contribui para o relacionamento entre uma startup e seus clientes e constrói reputação,

---

<sup>82</sup> [https://open.spotify.com/episode/17jcMzwNYcNxQHZK9YfsIP?si=rSHrtIEDQeaeMb9pecRRaA&dl\\_branch=1](https://open.spotify.com/episode/17jcMzwNYcNxQHZK9YfsIP?si=rSHrtIEDQeaeMb9pecRRaA&dl_branch=1). Acesso em 12 de outubro de 2021.

utilizando da revisão bibliográfica e do monitoramento de mídia somado a aplicação da Metodologia da Relação das Relações Públicas.

Como continuação desta pesquisa, propomos a aplicação das diretrizes em uma startup em fase de ideação para mensuração da eficácia dessas propostas com a ajuda de observação não participante e monitoramento de mídias.

## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. In: MATTIAZZI, Danuza. **Número de startups no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos; 11 já são unicórnios**. 2020a. Disponível em: <https://g1.globo.com/globonews/noticia/2020/01/15/numero-de-startups-no-brasil-aumentou-20-vezes-nos-ultimos-oito-anos-11-ja-sao-unicornios.ghtml>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.
- ABSTARTUPS. **Mapeamento de Comunidades de Startups**, 2020b. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.
- ABSTARTUPS. **O Que É Bootstrapping E Como Fazer**. 2017b. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-bootstrapping-e-como-fazer/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.
- ABSTARTUPS. **Tudo Que Você Precisa Saber Sobre Startups**. 2017a. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- ADMINISTRADORES. **Três maneiras simples de se obter tração para o seu negócio**. 2021. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tres-maneiras-simples-de-se-obter-tracao-para-o-seu-negocio>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.
- AFONSO, Jaqueline Ganzert. BRICS e o rumo de uma liderança inexistente. **Conjuntura Global**, Curitiba, v. 2, n.1, jan./mar., 2013, p. 19-23. Disponível em: <http://www.humanas.ufpr.br/portal/nepri/files/2012/04/BRICS-e-o-rumo-de-uma-lideran%C3%A7a-inexistente.pdf>. Acesso em: 29 de mar. de 2021.
- ALEISA, Eisa et al. Startup ecosystems. **Study of the ecosystems around the world; Focusing on Silicon Valley, Toronto and Moscow**, p. 1-38, 2013.
- ALLINE. **Negócios de impacto social: exemplos para cada ODS**. 2020. Disponível em: <https://www.sementenegocios.com.br/blog/negocios-de-impacto-social-exemplos>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- ALMEIDA, Ana Luisa Castro. **Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) Comunicação organizacional: linguagens, gestão e perspectivas. v. 2, São Paulo: Saraiva, 2009. pp. 215–242.
- ALMEIDA, Ana Luisa Castro; NUNES, Dário Arantes. **Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações**. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 261-279, 14 dez. 2007.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentido sobre "quem somos" e "como somos vistos"**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2013. Cap. 2. p. 53-63.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A Relação entre a Identidade Projetada e a Percepção dos Funcionários**. In: XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro: Uerj, 2005. p. 1-15.
- ALMEIDA, Fabrício. **Ideação: Como gerir a Inovação na Empresa**. 2015. Disponível em: <https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/ideacao-como-gerir-inovacao-na-empresa/>. Acesso em: 04 mar. 2021.
- ALVARENGA, Darlan. **Economia em 2015: o ano em que o Brasil andou para trás**. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/12/economia-em-2015-o-ano-em-que-o-brasil-andou-para-tras.html>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.
- ALVES, Fábila Santos. **Um estudo das startups no Brasil**. 2013. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/15395/1/F%c3%81BIA%20SANTOS%20ALVES.pdf>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender relações públicas. **São Paulo: Loyola**, 1993.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. Pioneira Thomson Learning, 2003.

ARISTÓTELES. **Metafísica**. v. II. Ensaio introdutório: Giovanni Reale. 5. ed. Trad. Marcelo Perine. São Paulo: Loyola, 2015.

ARRUDA, Carlos; COZZI, Afonso; NOGUEIRA, Vanessa. **Causa da mortalidade de startups brasileiras**: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. 2015. Fundação Dom Cabral Núcleo de Inovação e Empreendedorismo.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (Brasil). **Relatório: Startups**. São Paulo: Brasscom, 2014. Disponível em: <http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

BARBOSA, Bruna. **As fases de uma startup**. 2018. Disponível em: <https://tudosobrestartups.com.br/fases-de-uma-startup/>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

BARBOSA, Ricardo Daniel Nogueira. **Configuring Supply Chain Networks in Technology-based Start-ups**. 2016. 56 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Industrial e Gestão, Universidade do Porto, Porto, 2016. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/84425/2/138165.pdf>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

BELLIVEAU, Paul; GRIFFIN, Abbie; SOMERMEYER, Stephen (Ed.). **The PDMA toolbox 1 for new product development**. John Wiley & Sons, 2004.

BICUDO, Lucas. **O que é uma startup?** 2021. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 29 de mar. de 2021.

BLANK, Steve. **The 6 types of startups**. 2015. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1094>. Acesso em: 08 de out. de 2021.

BLANK, Steve. **What's a Startup? First Principles**. 2010. Disponível em: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **STARTUP: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas aplicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Ève. **Le nouvel esprit du capitalisme**, 2009.

BOSMA, Niels et al. **GEM 2019 / 2020 GLOBAL REPORT**. 2020. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

BRAVO, Luiza. **Entenda o conceito de venture building**. 2020. Disponível em: <https://www.whow.com.br/eficiencia/entenda-o-conceito-de-venture-building/>. Acesso em: 25 de mai. de 2021.

BROWN, Tim et al. Design thinking. **Harvard business review**, v. 86, n. 6, 2008.

CAMAROTO, Eloísa Fontes; OLIVEIRA, Lívia do Carmo; SANTOS, Fernando de Almeida. INICIALIZAÇÃO DE UMA STARTUP: um estudo de caso de uma empresa de software : ramper. **South American Development Society Journal**, [S.L.], v. 5, n. 14, p. 305, 31 ago. 2019. South American Development Society Journal.

CAMPOS, J. **Definition of innovation**. Innovation Management Network Discussion List. 31 mar. 1999. Disponível em: <http://bit.ly/2jYzPYp>. Acesso em: 23 de abr. de 2021.

CARRILO, Ana Flávia. **Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos!** 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 28 de mar. de 2021.

CARRILO, Ana Flávia. **Evolução Do Ecossistema Brasileiro De Startups: 2017 X 2020.** 2021. Disponível em: <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema/>. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

CARRILO, Ana Flávia. **Fases De Uma Startup: Saiba Tudo Sobre Cada Etapa.** 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>. Acesso em: 27 de mai. de 2021.

CARVALHO, Nino. **Dados, Informação e Inteligência Competitiva.** In: SILVA, Tarcízio. Para entender o monitoramento de mídias sociais, 2012.

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

COSTA, Ana Clara. **As startups descobriram o custo Brasil — e não estão contentes.** 2013. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/as-startups-descobriram-o-custo-brasil-e-nao-estao-contentes/>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

CRUZ, Jaciara. **STARTUP's: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil.** 2015.

CUENCA, Marcela. In: CONQUER, Escola. **QUAL A DIFERENÇA ENTRE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO?**. Youtube, 6 de set. de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oG5kOotyzUY&t=31s>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

CUKIER, Daniel; KON, Fabio; KRUEGER, Norris. Designing a Maturity Model for Software Startup Ecosystems. **Product-Focused Software Process Improvement**, [S.L.], p. 600-606, 2015. Springer International Publishing.

DALMAZO, Luiza. **O novo boom de startups.** 2011. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/novo-boom-startups-600979/>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

DIONELLO, Roberta; LANGHI, Celi; OKANO, Marcelo T.. **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PARA STARTUPS: uma reflexão sobre o impacto do desenvolvimento de competências empreendedoras para o amadurecimento do ecossistema de startups no brasil.** **South American Development Society Journal**, [S.L.], v. 5, n. 15, p. 456, 1 fev. 2020. South American Development Society Journal.

DOMINIUM. **A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NUMA STARTUP.** 2018. Disponível em: <https://www.dominiuminfo.com.br/artigo/tecnologia-startups>. Acesso em: 25 de abr. de 2021.

DONNELLY, James H.; BERRY, Leonard L.; THOMPSON, Thomas William. **Marketing financial services: A strategic vision.** Dow Jones-Irwin, 1985.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas e influenciadores digitais: abordagens para a gestão do relacionamento na contemporaneidade.** Revista *Communicare*, v. 17, p. 56-75, 2017.

DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: Uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos.** Summus Editorial, 2021.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira, 1981.

DULLIUS, A. C. & SCHAEFFER, P. R. (2016). A capacidade de Inovação em Startups: contribuições para uma trajetória de crescimento. **Revista Alcance (Online)**, v. 23, 34-50.

DULLIUS, Andréia Cristina. **As capacidades de inovação em Startups: um estudo no Vale do Silício.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/143320/000996579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 de mar. de 2021.

FARIA, Aluizio. **O Que Devo Fazer Para Gerenciar De Forma Efetiva Minha Startup?** 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-devo-fazer-para-gerenciar-de-forma-efetiva-minha-startup/>. Acesso em: 14 abr. 2021.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. **São Paulo: Gente**, 2000.

FILHO Giovanni, Renato; PITTOLI, Gabriel; CAVALCANTI, Nicolau. **Nova Lei de Investimento-Anjo: o que ela pode fazer pela sua empresa**. 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/nova-lei-de-investimento-anjo-o-que-ela-pode-fazer-pela-sua-empresa/>. Acesso em: 11 de abr. de 2021.

FILHO, Marcio Augusto Lassance Cunha; REIS, Alessandro Paes dos; ZILBER, Moisés Ari. STARTUPS: do nascimento ao crescimento. **Desafios - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 98-113, 30 set. 2018. Universidade Federal do Tocantins.

FONTENELLE, Isleide A.. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 52, n. 1, p. 100-109, fev. 2012. FapUNIFESP (SciELO).

FRANÇA, Fábio. **Gestão de relacionamentos corporativos**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio (orgs). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. Difusao Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. **RELAÇÕES PÚBLICAS: ATIVIDADE ESTRATÉGICA DE RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS**. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, São Paulo, v. 12, n. 12, p. 55-70, dez. 2008.

G1. **Economia brasileira cresce 7,5% em 2010, mostra IBGE**. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/03/economia-brasileira-cresce-75-em-2010-mostra-ibge.html>. Acesso em: 23 maio 2021.

GAYNOR, G. H. **Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge**. New York: Amacom, 2002.

GIACON, João; DREYER, Bianca Marder. **A função estratégica da atividade de relações públicas nas startups brasileiras**. In: XV CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 15ª Edição, 2021, São Paulo. Abrapcorp, 2021. p. 1-15.

GITAHY, Yuri. In: ZUINI, Priscila. **10 definições essenciais para quem quer ter uma startup**. 2011. Disponível em: <https://exame.com/pme/10-definicoes-essenciais-para-quem-quer-ter-uma-startup/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

GOAD. **O futuro das relações na sociedade hiperconectada**. 2021. Disponível em: <https://goadmedia.com.br/insights/o-futuro-das-relacoes-na-sociedade-hiperconectada/>. Acesso em: 12 out. 2021.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4.ed.São Paulo: Futura, 1998.

GRAHAM, Paul. **Startup = Growth**. 2012. Disponível em <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em 15 abr. 2021.

GUILHERME, Guilherme; AGRELA, Lucas. **20 anos depois da bolha da internet, as sobreviventes viraram trilionárias**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/vinte-anos-depois-da-bolha-da-internet-as-sobreviventes-iraram-trilionarias/>. Acesso em: 29 de mar. de 2021.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. Disponível em: <https://csprojetos.com/articles/qual-a-diferenca-entre-private-equity-e-venture-capital/>. Acesso em: 15 de mai. de 2021.

INSTITUTO DE INOVAÇÃO. **CAPITAL DE RISCO: GUIA PRÁTICO PARA EMPRESAS NASCENTES**. [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: <http://brasil.abgi->

group.com/wpcontent/uploads/2010/08/guia\_capital\_risco.pdf. ja-ouviu-falar-do-modelo-de-tripla-helice-para-inovacao/. Acesso em: 28 de abr. de 2021.

ISENBERG, Daniel. **The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution**. 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>. Acesso em: 07 jun. 2021.

JULIO, Rennan A. **Com aporte de US\$ 250 milhões, QuintoAndar se torna o mais novo unicórnio brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/epoca-negocios-softbank-lidera-investimento-de-us250-mi-no-portal-quintoandar-que-ja-mira-exterior.html>. Acesso em: 18 set. 2021.

JUNQUEIRA, Jéssica; SILVA, Priscila; GUERRA, Wendell. Ouro. **Química Nova na Escola**, v. 34, n. 1, 2012. Disponível em: [http://qnesc.s bq.org.br/online/qnesc34\\_1/10-EQ-104-10.pdf](http://qnesc.s bq.org.br/online/qnesc34_1/10-EQ-104-10.pdf). Acesso em: 22 de mar. de 2021.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo de valoração de empresas**. 2002. 126 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L.. **Administração de Marketing**. [S.l.]: Pearson Universidades, 2012. 794 p.

KUNSCH, MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH et al. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações pblicas na comunicação integrada**/ Margarida Maria Krohling Kunsch. – Edição revista – São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 17).

KUTI, Mónika; MADARÁSZ, Gábor. Crowdfunding. **Public Finance Quarterly**, v. 59, n. 3, p. 355, 2014.

LAFONTE; CARVALHO, Laiz Barbosa de. **Dicionário Larousse da Língua Portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Lafonte, 2009. 866 p.

LASBECK, Luis Carlos Assis. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional**. **Organicom**, [S.L.], v. 4, n. 7, p. 84, 14 dez. 2007. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA).

LAWS, David. **“WHO NAMED SILICON VALLEY?”**. 2015. Disponível em: <https://computerhistory.org/blog/who-named-silicon-valley/?key=who-named-silicon-valley>. Acesso em: 22 de mar. de 2021.

LEE, Aileen. **Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups**. 2013. Disponível em: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>. Acesso em: 06 de jun. 2021.

LINDEMEYER, Rafael. **OS DESAFIOS DO COMPORTAMENTO DE COMPRA**. 2020. Disponível em: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/pov\\_comportamento\\_de\\_compra\\_ptbr.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/pov_comportamento_de_compra_ptbr.pdf). Acesso em: 12 out. 2021.

LIRA, Vinícius Marques. **Uma análise sobre o surgimento de startups a partir de instituições que suportam ecossistemas de empreendedorismo e inovação**. 2019. 72 f. TCC (Graduação) - Curso

de Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: [https://www.cin.ufpe.br/~tg/2019-2/TG\\_CC/tg\\_vml.pdf](https://www.cin.ufpe.br/~tg/2019-2/TG_CC/tg_vml.pdf). Acesso em: 27 de mar. de 2021.

MAGALHÃES, João; TEIXEIRA, Gustavo. **Projeto Startup: da ideia ao primeiro milhão**. Rio de Janeiro: Best Seller Ltda., 2018.

MANFRINATTO, Giovana Ribeiro; STRIQUER, Lorena Pickert; WOLF, Alexandre Silva. **ANÁLISE E CONTROLE DO CRESCIMENTO DE STARTUPS**. Caderno PAIC, v. 21, n. 1, p. 97-112, 2020.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, prática**. Petrópolis. Vozes, 2018.

MASON, Colin M.; HARRISON, Richard T. Closing the regional equity capital gap: The role of informal venture capital. **Small business economics**, v. 7, n. 2, p. 153-172, 1995.

MASSARO, André. **Lifestyle business: Os “negócios de estilo de vida”**. 2020. Disponível em: <https://www.andremassar.com.br/lifestyle-business-negocios-estilo-de-vida/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

MATOS, Felipe. **Entenda o ecossistema de startups no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://link.estadao.com.br/blogs/felipe-matos/entenda-o-ecossistema-de-startups-no-brasil/>. Acesso em: 06 jun. 2021.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Elsevier Brasil, 2005.

MEIRA, Silvio. **Novos negócios no Brasil**. São Paulo: Editora Casa da Palavra, 2013.

MERTEN, Carol. **11 incríveis motivos para você adotar o Coworking em seus negócios**. 2017. Disponível em: <http://www.agregacoworking.com.br/infografico-11-incriveis-motivos-para-voce-adotar-o-coworking-em-seus-negocios/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MOBILIDADE SAMPA. **Tembici cresce em 2020 e prevê faturar 60% mais em 2021**. 2021. Disponível em: <https://mobilidadesampa.com.br/2021/02/tembici-cresce-em-2020-e-preve-faturar-60-mais-em-2021/>. Acesso em: 18 set. 2021.

MONTARDO, Sandra; CARVALHO, Cíntia. **Reputação: Monitoramento e Métricas**. In: SILVA, Tarcízio. Para entender o monitoramento de mídias sociais, 2012.

MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. **Monitoramento e métricas de mídias sociais – Do estagiário ao CEO: um modelo prático para toda a empresa usar mídias sociais com eficiência e de forma estratégica**. São Paulo: DVS, 2012.

MORA, Mônica. **Carta de Conjuntura - IPEA: finanças públicas estaduais no 5º bimestre - dezembro de 2020**. 50. ed. Brasília: Ipea, 2020. 14 p. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/201230\\_cc\\_50\\_nota\\_1\\_financas\\_publicas.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/201230_cc_50_nota_1_financas_publicas.pdf). Acesso em: 05 de abr. de 2021.

MORRISSETTE, Stephen G. A profile of angel investors. **The Journal of Private Equity**, v. 10, n. 3, p. 52-66, 2007.

MOTTA, Clarissa. Relacionamento e Monitoramento. In: SILVA, Tarcízio; STABILE, Max (org.). **Monitoramento e Pesquisa em Mídias Sociais: Metodologias, aplicações e inovações**. São Paulo: Uva Limão, 2016. p. 105-120.

MÜLLER, Bettina; RAMMER, Christian. **Start-up promotion instruments in OECD countries and their application in developing countries**. ZEW Gutachten/Forschungsberichte, 2012.

NASCIMENTO, Mateus Henrique do. **Startups e os novos modelos de negócios: o processo de criação de uma nova organização sob a ótica das Relações Públicas**. 2016. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/140188/000866206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 de jun. de 2021.

NEGRI, João Alberto de *et al.* **Empresas Líderes na Indústria Brasileira: Recursos, Estratégias e Inovação. O Núcleo Tecnológico da Indústria Brasileira**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 11-56, 2011.

NORMAND, Reinaldo. **Vale do Silício: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta**. 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5696822/mod\\_resource/content/2/Vale%20do%20Silicio%20livro%20de%20Reinaldo%20Normand.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5696822/mod_resource/content/2/Vale%20do%20Silicio%20livro%20de%20Reinaldo%20Normand.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

OLIVEIRA, Welliton. **Fases de uma startup: quais são?** 2020. Disponível em: <https://evolvempv.com/fases-de-uma-startup-quais-sao/>. Acesso em: 27 de mai. de 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Dcom/Finep, 2006. 184 p. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 24 de abr. de 2021.

ORSOLINI, Lucas. **O que é startup: Conheça o ciclo de vida e como funciona!** 2020. Disponível em: <https://www.mco.adv.br/o-que-e-startup-conheca-o-ciclo-de-vida-e-como-funciona/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

PAROLIN, Sonia Regina. VOLPATO, Marcilia (org.). **Faces do Empreendedorismo Inovador**, 2008.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series Marketing 1 to 1 – um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000. 1ª ed.

PEREIRA, Alexandra. **A importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes nas empresas**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>. Acesso em: 02 nov. 2021.

PEREIRA, Eliane. **Serviços financeiros finalmente entram na era do compartilhamento**. 2021. Disponível em: <https://goadmedia.com.br/negocios/servicos-financeiros-finalmente-entram-na-era-do-compartilhamento/>. Acesso em: 12 out. 2021.

PEREIRA, Else Lemos Inácio. **Comunicação integrada, relações públicas e gestão da reputação em ambientes digitais: uma perspectiva crítica**. *Organicom*, [S.L.], v. 12, n. 22, p. 199-208, jun. 2015.

PINTO, Mateus. **Conheça 6 tipos de startups e saiba em qual a sua se encaixa**. 2015. Disponível em: <https://www.guiaempreendedor.com/guia/conheca-6-tipos-de-startups-e-saiba-em-qual-a-sua-se-encaixa>. Acesso em: 12 ago. 2021.

PINTO, Miriam de Magdala. **Tecnologia e inovação**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 152p.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, March-April. 1990.

QUINTOANDAR. **Página oficial da startup no Instagram**. 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/quintoandar/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

RAMALHO, Caio; LARA, Rodrigo. **A indústria de Private Equity e Venture Capital – 2º Censo Brasileiro**. / Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. – Brasília.. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2009.

RAMOS, Pedro de Alencar. **O Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Alimentação**. 2015. 129 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10014277.pdf>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **Maxi-Marketing: os vencedores**. 1994.

REDAÇÃO NUBANK. **Prêmios de atendimento ao cliente que o Nubank já recebeu**. 2019. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-atendimento-cliente-premios/18>. Acesso em: 18 set. 2021.

REEBERG, Diego. In: SEBRAE. **Entenda o que é crowdfunding**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 de mai. de 2021.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. CAPACIDADES E TRAJETÓRIAS DE INOVAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 161-194, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO).

REIS, Tiago. **Bolha da internet: entenda as causas e consequências desse evento**. 2019. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/bolha-da-internet/>. Acesso em: 18 de mai. de 2021

RIBEIRO, Rafael. **A tecnologia define a startup**. 2018. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/tecnologia-define-startups>. Acesso em: 26 de abr. de 2021.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya, 2012. 288 p.

RIES, Eric. **What is a startup?** 2010. Disponível em: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ROBERTS, Edward B. **Entrepreneurs in high technology: Lessons from MIT and beyond**. Oxford University Press, 1991. (p. 125-129).

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press, 2003.

RONCARATTI, Luanna Sant'anna. **Difusão e inovação em políticas públicas no Brasil: uma análise comparativa dos programas de incentivos a startups**. 2018. 211 f., il. Tese (Doutorado em Ciência Política)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/34840/3/2018\\_LuannaSant%e2%80%99AnnaRoncaratti.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/34840/3/2018_LuannaSant%e2%80%99AnnaRoncaratti.pdf). Acesso em: 29 de mar. de 2021.

RUFFO, Ricardo. **As 4 regras de ouro do processo de ideação**. 2018. Disponível em: <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2018/06/as-4-regras-de-ouro-do-processo-de-ideacao/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SAAD, Elizabeth. Prefácio – Por uma perspectiva contemporânea às relações públicas. In: DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: Uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. Summus Editorial, 2021.

SAIPOS. **História da Saipos**. 2021. Disponível em: <https://saipos.com/sobre-a-saipos>. Acesso em: 18 set. 2021.

SAIPOS. **Página oficial da startup no Instagram**. 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/usesaipos/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

SALUSTIANO, Sérgio. **O Profissional Analista**. In: SILVA, Tarcízio. Para entender o monitoramento de mídias sociais, 2012.

SANTOS, Jéssica. **Relações Públicas também faz customer success?** 2021. Disponível em: <https://medium.com/fmrp/rela%C3%A7%C3%B5es-p%C3%BAblicas-tamb%C3%A9m-faz-customer-success-629df4d23c51>. Acesso em: 11 out. 2021.

SANTOS, Maríndia Brachak dos; KLIMECK, Kalien Alves; OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes de; SCHERER, Flavia Luciane. INOVAÇÃO ABERTA COMO UM INSTRUMENTO PARA A GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS GLOBAIS: um estudo na plataforma openideo. **Revista Alcance**, [S.L.], v. 23, n. 4-, p. 495, 24 fev. 2017. Editora UNIVALI.

SÁVIA, Lucas Della. **Investimento Em Empresas Jovens: Estágios De Maturidade E Modalidades De Financiamento**. [S. l.], 2018. Disponível em: <http://fcpartners.com.br/blog/investimento-em-empresas-jovens-estagio-de-maturidade-emodalidades-de-financiamento/>. Acesso em: 01 de mai. de 2021.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Trad. por Maria Sílvia Possas. 1997. Disponível em: [https://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2009/06/s\\_Schumpeter\\_-\\_Teoria\\_do\\_Developolvimento\\_Econ%C3%B4mico\\_-\\_Uma\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o\\_sobre\\_Lucros\\_Capital\\_Cr%C3%A9dito\\_Juro\\_e\\_Ciclo\\_Econ%C3%B4mico.pdf](https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf). Acesso em: 18 de mai. de 2021.

SEBRAE MS. **Varejo 4.0: A reinvenção do varejo na era digital**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/especial-publicitario/sebrae-ms/sebrae-e-meu-proprio-negocio/noticia/2019/07/02/varejo-40-a-reinvencao-do-varejo-na-era-digital.ghtml>. Acesso em: 03 ago. 2021.

SEBRAE. **O que é uma startup?** 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 abr. 2021.

SILVA, Edmilson Estevão da. **CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS STARTUPS**. 2017. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017. Disponível em: [http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/EdmilsonEstevaoSilva.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/EdmilsonEstevaoSilva.pdf). Acesso em: 17 set. 2020.

SILVA, Tarcízio. **Monitoramento de Marcas e Conversações: alguns pontos para discussão**. In: DOURADO, Danila; SILVA, Tarcízio, AYRES, Marcel; CERQUEIRA, Renata (Orgs.). #Mídias sociais: perspectivas, tendências e reflexões. 2010. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/tarushijio/midias-sociais-perspectivas-tendencias-e-reflexoes> . Acesso 11 out. 2021.

SILVA, Tarcízio. **Monitoramento de mídias sociais**. In: SILVA, Tarcízio. Para entender o monitoramento de mídias sociais, 2012.

SIQUEIRA, Bruno. **Qual a diferença entre Private Equity e Venture Capital?** 2016. Disponível em: 15 de mai. de 2021.

SPINA, Felipe. **Crowdfunding: entenda como startups levantam financiamento coletivo**. 2020. Disponível em: <https://distrito.me/crowdfunding/>. Acesso em: 15 de mai. de 2021.

STARTUPBASE. **O ecossistema brasileiro em números. 2021**. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.

STARTUPBLINK. **Discover the World's Best Startup Ecosystems**. 2021. Disponível em: <https://www.startupblink.com/>. Acesso em: 07 de abr. de 2021.

STARTUPI. **4 fases que a startup precisa superar para dar certo**. 2020. Disponível em: <https://startupi.com.br/2020/12/4-fases-que-a-startup-precisa-superar-para-dar-certo/>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.

STOCKER, Fabricio et al. Desenvolvimento e Investimento de Startups brasileiras: a percepção de múltiplos stakeholders. **Brazilian Applied Science Review**, v. 3, n. 6, p. 2626-2642, 2019.

STUMPF, Ida Regina C.. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 51.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Elsevier Brasil, 2001. 8ª ed.

- TABORDA, Ana. **O que é uma start-up?** 2006. Disponível em: [http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o\\_que\\_e\\_uma\\_start\\_up.pdf](http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.
- TALKABILITY PODCAST: **#4 - As relações, o autocuidado e as transformações do digital**. Entrevistada: Cinara Moura. Entrevistadora: Carina Seles. 26 de janeiro de 2021. Podcast. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8ebGe55oDR4>. Acesso em 12 de outubro de 2021.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.
- TELLES, André; MATOS, Carlos. **O empreendedor viável: Uma mentoria para empresas na era da cultura startup**. Leya, 2013.
- TEMBICI. **Página oficial da startup no Instagram**. 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/tembici/>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- THIEL, P.; MASTERS, B. **Zero to one: notes on startups or how to build the future**. New York: Crown Business, 2014. 160 p.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.
- TORRES, Joaquim. **O Guia da Startup**. 1ª Edição. São Paulo: Casa do Código, 2012.
- TORRES, Nágila Natália de Jesus; SOUZA, Cleidson RB. **Uma revisão da literatura sobre ecossistemas de Startups de tecnologia**. In: Anais do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. SBC, 2016. p. 385-392.
- VASCONCELOS, Giliard Gonçalves; MALAGOLLI, Guilherme Augusto. **INOVAÇÃO STARTUP: Transformando ideias em Negócios de Sucesso**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 01. Vol. 09. pp 739-753. Outubro / Novembro de 2016.
- VITAMINA COM+: **Relações Públicas em 2021: desafios e descobertas**. Entrevistadas: Bianca Marder Dreyer e Cinara Moura. Entrevistador: Alvaro Leme. 31 de maio de 2021. Podcast. Disponível em [https://open.spotify.com/episode/17jcMzwNYcNxQHZK9YfslP?si=rSHrtIEDQeaeMb9pecRRaA&dl\\_branch=1](https://open.spotify.com/episode/17jcMzwNYcNxQHZK9YfslP?si=rSHrtIEDQeaeMb9pecRRaA&dl_branch=1). Acesso em 12 de outubro de 2021.
- VOHORA, Ajay; LOCKETT, Andy; WRIGHT, Mike. CRITICAL JUNCTURES IN THE GROWTH OF UNIVERSITY HIGH-TECH SPIN-OUT COMPANIES. **The International Conference On Business & Technology Transfer**, [S.L.], v. 20021, p. 12-17, 2002. Japan Society of Mechanical Engineers.
- WHOW!. **Tipos de Riscos no empreendedorismo e o mercado aquecido**. 2021. Disponível em: <https://www.whow.com.br/consumo/tipos-de-riscos-no-empreendedorismo/>. Acesso em: 05 de abr. de 2021.
- YE, Qian. Bootstrapping and new-born startups performance: The role of founding team human capital. **Global Journal of Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, 2017.
- ZAMBON, Marcelo Socorro. **Customer Relationship Management (CRM)**. In: SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro (org.). **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. Ed. São Paulo: Cengage, 2012. Cap. 11. p. 199-218.
- ZANON, Breilla Valentina Barbosa. **Não era amor, era cilada: startups, coworkings e a mobilização do desejo pelo mundo do trabalho**. 2019. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12266>. Acesso em: 23 de mar. de 2021.
- ZUINI, Priscila. **4 fases que sua startup precisa superar para dar certo**. 2014. Disponível em: <https://exame.com/pme/4-fases-que-sua-startup-precisa-superar-para-dar-certo/>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.

ZUINI, Priscila. **Crise não chegou para startups, diz Amure Pinho, da Abstartups**. 2015. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2015/11/crise-nao-chegou-para-startups-diz-amure-pinho-da-abstartups.html>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

**APÊNDICE A - Panorama diagnóstico da relação entre as startups e seus públicos de interesse com base na fase 1 do diagnóstico da metodologia da relação de relações públicas (MRRP)**

(continua)

ESCOPO ANALÍTICO:		
DATA	Nº	LINK PARA ACESSO
01/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPk_IcPLVNv/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPk_IcPLVNv/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	2	<a href="https://www.instagram.com/p/CPk_VVUrwT/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPk_VVUrwT/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	3	<a href="https://www.instagram.com/p/CPk_neLlwe/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPk_neLlwe/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
02/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPoVIKMBQtA/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPoVIKMBQtA/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	2	<a href="https://www.instagram.com/p/CPoVvoDhr6l/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPoVvoDhr6l/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	3	<a href="https://www.instagram.com/p/CPoV1mYBrhZ/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPoV1mYBrhZ/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
08/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP3reO7rcO/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP3reO7rcO/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	2	<a href="https://www.instagram.com/p/CP3rtb3L7vn/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP3rtb3L7vn/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	3	<a href="https://www.instagram.com/p/CP3r3b7rSKL/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP3r3b7rSKL/?utm_source=ig_web_copy_link</a>

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO				
3 - TIPOS DE MÍDIA	4 - FORMATO DO CONTEÚDO	5 - FREQUÊNCIA DO FORMATO DO CONTEÚDO	6 - TIPO DE CONTEÚDO E A LINGUAGEM	7- INTENÇÃO DO CONTEÚDO
Instagram	Post estático com foto	1/3	Mercadológico (trata de um serviço) e dica ,com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	2/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	3/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Vídeo	1/2	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Informar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Social (experiência real) com linguagem descontraída, uso de emojis e verbalização	Informar
Instagram	Vídeo	2/2	Social (experiência real) e dica, com linguagem descontraída e uso de emojis	Informar
Instagram	Post estático com foto	1/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	2/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	3/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO			
8 - PROPOSTA DE VALOR DA COMUNICAÇÃO	9 - PÚBLICO	13 - ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO	NOVOS ELEMENTOS
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	A partir do dia 01/06/2021, os posts estáticos com fotos de imóveis passaram a ter a logomarca do QuintoAndar como marca d'água em um dos cantos do anúncio.
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar na cidade de São Paulo.	Com as indicações de cidade, código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar na cidade de Porto Alegre.	Com as indicações de cidade, código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	
Experiência	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos.	Com o conteúdo de antes x depois do imóvel, a startup apresenta a ideia de "transformação", que está alinhada ao seu propósito de "mudar para melhor a forma como as pessoas vivem".	
Experiência Confiança	Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com a apresentação de uma experiência real, que traz uma cliente satisfeita, o conteúdo transmite a sensação de desejo realizado, que está alinhada à sua missão e ao seu propósito, pois mostra que, de maneira simples, é possível melhorar a forma como as pessoas vivem.	
Experiência	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com o conteúdo de antes x depois do imóvel, a startup apresenta a ideia de "transformação", que está alinhada ao seu propósito de "mudar para melhor a forma como as pessoas vivem".	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de cidade, código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	A partir do dia 08/06/2021, os posts estáticos com fotos de imóveis passaram a ter, na própria imagem, o nome da cidade onde estão localizados. A iniciativa surgiu a partir da sugestão de um cliente no primeiro post do dia 01/06/2021.
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de cidade, código de busca do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	Aparição de cliente real para compartilhar suas experiências pessoais com a marca.
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de cidade, código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(continuação)

RELAÇÃO → PARTES INTERESSADAS					
1 - AMBIENTE	2 - MÉTODO	11 - RETORNO DA ORGANIZAÇÃO	12 - POSSÍVEIS RISCOS	14 - INDICAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO	NOVOS ELEMENTOS
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 121 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 8 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: todas as dúvidas são esclarecidas na própria resposta. Em comentários negativos, o cliente foi instruído a conversar via DM.	Comentário negativo de um cliente insatisfeito com o atendimento da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 100 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 104 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: -	Chama atenção um comentário negativo sobre o excesso de outras reclamações de clientes nos comentários.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 30 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: todas as dúvidas são esclarecidas na própria resposta.	Clientes criticando o antes x depois do imóvel. Nos comentários, dizem não ver diferença após a reforma e que preferiam a decoração antiga.	Nível I: interação que informa (II)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 32 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: comentários com dúvidas não foram respondidos - portanto, as dúvidas não foram solucionadas.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível I: interação que informa (II)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 89 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 7 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: todas as dúvidas são esclarecidas na resposta. Em alguns comentários negativos, o cliente foi incentivado a conversar via DM.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível I: interação que informa (II)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 71 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 1 Linguagem das respostas: Breve e descontraída (apenas um emoji). Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup. A empresa ocultou um comentário de um cliente insatisfeito.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 139 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: apenas algumas dúvidas foram esclarecidas. Em comentários negativos, um dos clientes foi incentivado a seguir a conversa via DM.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 105 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: tanto em casos de dúvida, quanto em comentários negativos, os clientes foram instruídos a acionar a marca via DM para a solução. Portanto, as dúvidas não foram esclarecidas de maneira direta.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes. A empresa ocultou dois comentários de clientes insatisfeitos. Um deles não foi respondido.	Nível II: interação que comunica (IC)	

(continuação)

ATOR SOCIAL IMPACTADO PELA RELAÇÃO	
10 - REAÇÃO DO INDIVÍDUO	NOVOS ELEMENTOS
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 16819 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 121                      Comentários analisados: 5 positivos  1 negativo  4 neutros                      Conteúdo dos comentários: Dúvidas e breves elogios, alguns somente com emojis.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 1</p>	<p>Indivíduos utilizam muito do espaço dos comentários para tirarem dúvidas a respeito do produto/serviço, mas nem todos obtêm uma resposta.</p>
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 45315 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 100                      Comentários analisados: 7 positivos  0 negativos   3 neutros                      Conteúdo dos comentários: Dúvidas e elogios breves, alguns com emojis.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 1                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 0</p>	<p>Indivíduos utilizam muito do espaço dos comentários para tirarem dúvidas a respeito do produto/serviço, mas nem todos obtêm uma resposta.</p>
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 42342 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 104                      Comentários analisados: 5 positivos  2 negativos  3 neutros                      Conteúdo dos comentários: Breves elogios, alguns com emojis e alguns fora de contexto.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 1</p>	
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 168244 visualizações                      Quantidade de comentários (total): 30                      Comentários analisados: 5 positivos   2 negativos   3 neutros                      Conteúdo dos comentários: Breves elogios e algumas críticas ao conteúdo em si.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 0</p>	
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 2189 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 32                      Comentários analisados: 5 positivos  3 negativos  2 neutros                      Conteúdo dos comentários: Breves elogios, incluindo agradecimento da cliente da foto.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 3</p>	<p>Muitos indivíduos replicam o mesmo comentário várias vezes na mesma publicação. Em sua maioria, são comentários com apenas uma palavra ou emojis.</p>
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 132516 visualizações                      Quantidade de comentários (total): 89                      Comentários analisados: 4 positivos  5 negativos  1 neutro                      Conteúdo dos comentários: Maioria retrata insatisfação de clientes, falta de retorno                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 1                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 4</p>	<p>Muitos indivíduos replicam o mesmo comentário várias vezes na mesma publicação.</p>
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 24386 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 71                      Comentários analisados: 10 positivos   0 negativos   0 neutros                      Conteúdo dos comentários: Breves elogios, utilização de muitos emojis.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 0</p>	<p>Muitos indivíduos replicam o mesmo comentário várias vezes na mesma publicação. Em sua maioria, são comentários com apenas uma palavra ou emojis.</p>
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 35095 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 139                      Comentários analisados: 6 positivos  2 negativos  2 neutros                      Conteúdo dos comentários: Breves elogios, muitos utilizando emojis.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 2</p>	
<p>Quantidade de curtidas ou visualizações: 14163 curtidas                      Quantidade de comentários (total): 105                      Comentários analisados: 7 positivos  3 negativos  0 neutros                      Conteúdo dos comentários: Breves elogios, muitos utilizando apenas emojis. Clientes insatisfeitos com o atendimento e usabilidade do site.                      Quantidade de recomendações do produto/serviço: 0                      Quantidade de reclamações do produto/serviço: 3</p>	

(continuação)

ESCOPO ANALÍTICO:		
DATA	Nº	LINK PARA ACESSO
10/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP9EsqNBB5P/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP9EsqNBB5P/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	2	<a href="https://www.instagram.com/p/CP9FNvXBfie/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP9FNvXBfie/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	3	<a href="https://www.instagram.com/p/CP9Fg-qBRu8/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP9Fg-qBRu8/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
15/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CQJzCB4ro4v/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CQJzCB4ro4v/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	2	<a href="https://www.instagram.com/p/CQJ0Ao9LRxB/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CQJ0Ao9LRxB/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
	3	<a href="https://www.instagram.com/p/CQJ0Uz5rldC/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CQJ0Uz5rldC/?utm_source=ig_web_copy_link</a>

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO				
<u>3 - TIPOS DE MÍDIA</u>	<u>4 - FORMATO DO CONTEÚDO</u>	<u>5 - FREQUÊNCIA DO FORMATO DO CONTEÚDO</u>	<u>6 - TIPO DE CONTEÚDO E A LINGUAGEM</u>	<u>7- INTENÇÃO DO CONTEÚDO</u>
Instagram	Post estático com foto	1/3	Mercadológico (experiência do usuário com a marca) com linguagem descontraída, uso de emojis e verbalização de usuário (influenciadora)	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	2/3	Mercadológico (experiência do usuário com a marca) com linguagem descontraída, uso de emojis e verbalização de usuário (influenciadora)	Informar
Instagram	Post estático com foto	3/3	Mercadológico (experiência do usuário com a marca) com linguagem descontraída, uso de emojis e verbalização de usuário (influenciadora)	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	2/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	3/3	Mercadológico (trata de um produto) e dica, com linguagem descontraída e uso de emoji	Comunicar

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO			
8 - PROPOSTA DE VALOR DA COMUNICAÇÃO	9 - PÚBLICO	13 - ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO	NOVOS ELEMENTOS
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Experiência Visibilidade	Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil, com o intuito de morar com a família.	Com a apresentação de uma experiência real, que traz uma cliente satisfeita, o conteúdo transmite a sensação de desejo realizado, que está alinhada à sua missão e ao seu propósito, pois mostra que, de maneira simples, é possível melhorar a forma como as pessoas vivem.	Utilização de influenciadora digital como estratégia para apresentar soluções da startup para toda a família.
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Reconhecimento da marca Experiência Visibilidade Imagem	Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil, com o intuito de morar com a família.	A comunicação do serviço "100% online e seguro" está alinhada à estratégia da organização, que é utilizar tecnologia para "garantir uma experiência segura em todas as etapas do processo de aluguel ou venda".	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Reconhecimento da marca Experiência Visibilidade Imagem	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil, com o intuito de morar com a família.	Com a apresentação de uma experiência real, que traz uma cliente satisfeita, o conteúdo transmite a sensação de desejo realizado, que está alinhada à sua missão e ao seu propósito, pois mostra que, de maneira simples, é possível melhorar a forma como as pessoas vivem.	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de cidade, código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de cidade, código de busca e características do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade	Profissionais ou interessados em arquitetura e decoração em busca de inspirações para seus projetos. Indivíduos que estão em busca de um imóvel para alugar ou comprar no Brasil.	Com as indicações de cidade e código de busca do imóvel, a comunicação está alinhada à missão da organização que é simplificar a vida de quem busca um novo lar.	

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(continuação)

RELAÇÃO → PARTES INTERESSADAS					
<u>1 - AMBIENTE</u>	<u>2 - MÉTODO</u>	<u>11 - RETORNO DA ORGANIZAÇÃO</u>	<u>12 - POSSÍVEIS RISCOS</u>	<u>14 - INDICAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO</u>	<u>NOVOS ELEMENTOS</u>
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 83 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Breve e descontraída (apenas com emojis). Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 107 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 1 Linguagem das respostas: Breve e descontraída (apenas com emojis). Solução de dúvidas/problemas: -	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível I: interação que informa (II)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 85 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 6 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: clientes com dúvidas quanto a usabilidade do site e outros problemas foram instruídos a tentar contato via DM.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 34 Quantidade de comentários analisados: 8 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 5 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: todas as dúvidas foram solucionadas nas respostas dos comentários.	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 29 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída, com uso de emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: uma cliente solicitou ajuda e não sua dúvida não foi solucionada. Comentário negativo instruído a tratar via DM.	Comentário negativo de um cliente insatisfeito com o atendimento da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 70 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	

Quadro 7: Panorama diagnóstico da relação do QuintoAndar com seus públicos de interesse

(conclusão)

ATOR SOCIAL IMPACTADO PELA RELAÇÃO	
<u>10 - REAÇÃO DO INDIVÍDUO</u>	<u>NOVOS ELEMENTOS</u>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 39180 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 83  <b>Comentários analisados:</b> 3 positivos   0 negativos   7 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios. A maior parte desconexa ao conteúdo.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	<p>Conforme declarado nos comentários analisados, a maior parte dos indivíduos comentou no post por indicação de um perfil que notou semelhança entre a influenciadora presente na foto e uma outra figura pública. Por isso, grande parte dos comentários não dizem respeito ao conteúdo ou à empresa.</p>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 37417 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 107  <b>Comentários analisados:</b> 6 positivos   2 negativos   2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios com o uso de emojis e críticas aos serviços.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 2</p>	<p>Novamente comentários desconexos ao conteúdo, tratando da semelhança da influenciadora com outras figuras públicas e tratando de temas que não têm nenhuma relação com a empresa.</p>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 17482 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 85  <b>Comentários analisados:</b> 5 positivos   3 negativos   2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios, incluindo satisfação da influenciadora da foto. Clientes insatisfeitos com atendimento e serviços prestados pela empresa.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 3</p>	<p>Muitos indivíduos replicam o mesmo comentário várias vezes na mesma publicação. Em sua maioria, são comentários com apenas uma palavra ou emojis.</p>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 7050 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 34  <b>Comentários analisados:</b> 6 positivos   0 negativos   2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios, com grande uso de emojis, e algumas dúvidas.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	<p>Apesar da quantidade de comentários, muitos são replicados por um mesmo indivíduo, se repetindo.</p>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 10401 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 29  <b>Comentários analisados:</b> 8 positivos   1 negativo   1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios, com uso de emojis, sem profundidade. Reclamação de atendimento.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 1</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 28080 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 70  <b>Comentários analisados:</b> 9 positivos   0 negativos   1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios, com uso de emojis, sem profundidade.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	<p>Muitos indivíduos replicam o mesmo comentário várias vezes na mesma publicação. Em sua maioria, são comentários com apenas uma palavra ou emojis.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continua)

ESCOPO ANALÍTICO:		
DATA	Nº	LINK PARA ACESSO
01/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPImjMTL-Rr/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPImjMTL-Rr/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
02/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPope1LrE8h/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPope1LrE8h/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
04/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPswKkErbMc/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPswKkErbMc/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
05/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPvUxy1rZJ7/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPvUxy1rZJ7/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
06/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPx5iyWj37l/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPx5iyWj37l/?utm_source=ig_web_copy_link</a>

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

<b>ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO</b>				
<b><u>3 - TIPOS DE MÍDIA</u></b>	<b><u>4 - FORMATO DO CONTEÚDO</u></b>	<b><u>5 - FREQUÊNCIA DO FORMATO DO CONTEÚDO</u></b>	<b><u>6 - TIPO DE CONTEÚDO E A LINGUAGEM</u></b>	<b><u>7 - INTENÇÃO DO CONTEÚDO</u></b>
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização. Além de oferecer uma dica.	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar
Instagram	Vídeo	1/1	Institucional (ação social pontual que reforça os valores da marca) com linguagem descontraída	Comunicar

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

<b>ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO</b>			
<b>8 - PROPOSTA DE VALOR DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>9 - PÚBLICO</b>	<b>13 - ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO</b>	<b>NOVOS ELEMENTOS</b>
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Reconhecimento da marca Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas da cidade de Porto Alegre que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	
Aproximação/engajamento com públicos Reconhecimento da marca Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas das cidades São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Brasília, Porto Alegre e Recife que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	
Aproximação/engajamento com públicos Reconhecimento da marca Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas da cidade do Rio de Janeiro que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas da cidade do Rio de Janeiro que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Por incentivar a vacinação, a comunicação está alinhada à visão da organização, que é fazer com que "o espaço urbano fique mais sustentável, agradável e seguro" para todos.	
Aproximação/engajamento com públicos Reconhecimento da marca Valores da empresa Visibilidade	Moradores e turistas das cidades São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Brasília, Porto Alegre e Recife que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção para se vacinarem contra a Covid-19.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	Quebrando uma longa sequência de posts estáticos, é publicado um vídeo que, por sua vez, foge das tradicionais fotos de usuários dos produtos da startup contando sua experiência. Trata-se de uma campanha social voltada ao incentivo da vacinação contra a Covid-19.

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

RELAÇÃO → PARTES INTERESSADAS					
<u>1 - AMBIENTE</u>	<u>2 - MÉTODO</u>	<u>11 - RETORNO DA ORGANIZAÇÃO</u>	<u>12 - POSSÍVEIS RISCOS</u>	<u>14 - INDICAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO</u>	<u>NOVOS ELEMENTOS</u>
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 13 Quantidade de comentários analisados: 6 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Descontraída, com emojis, e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: todos os comentários com alguma dificuldade ou reclamação em relação ao serviço foram respondidos instruindo os clientes a entrarem em contato via DM.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 44 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 4 Quantidade de comentários analisados: 2 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 1 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: o cliente foi instruído a entrar em contato via DM para solução do problema.	Comentário negativo de um cliente insatisfeito com dificuldade em acessar os serviços da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 12 Quantidade de comentários analisados: 9 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: um cliente foi acionado via DM e avisado na resposta do comentário, para resolução do problema. Outro foi instruído a encaminhar o problema via DM para solução.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 7 Quantidade de comentários analisados: 5 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: um cliente foi acionado via DM e avisado na resposta do comentário, para resolução do problema. Outro foi instruído a encaminhar o problema via DM para solução.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o atendimento e serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

<b>ATOR SOCIAL IMPACTADO PELA RELAÇÃO</b>	
<b><u>10 - REAÇÃO DO INDIVÍDUO</u></b>	<b><u>NOVOS ELEMENTOS</u></b>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 280 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 13  <b>Comentários analisados:</b> 1 positivo   3 negativos   2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Clientes insatisfeitos com a dificuldade de cancelar o plano. Comentário positivo da cliente da foto.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 1  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 3</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 17865 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 44  <b>Comentários analisados:</b> 9 positivos   0 negativos   1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Comentários predominantemente de emojis. Elogios direcionados à cliente da foto.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 236 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 4  <b>Comentários analisados:</b> 1 positivo   1 negativo   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogio à cliente da foto. Cliente insatisfeito com serviço.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 1</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 273 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 12  <b>Comentários analisados:</b> 5 positivos   3 negativos   1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves manifestações de agrado pelo conteúdo e serviço. Reclamações extensas serviços.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 2  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 3</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 8060 visualizações  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 7  <b>Comentários analisados:</b> 2 positivos   2 negativos   1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogios à iniciativa da ação social. Reclamações extensas sobre serviços.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 1  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 2</p>	

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

ESCOPO ANALÍTICO:		
DATA	Nº	LINK PARA ACESSO
07/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP1cfParScq/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP1cfParScq/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
08/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP3gLTLoNZ/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP3gLTLoNZ/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
09/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP6PEC1LZJe/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP6PEC1LZJe/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
10/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP8upLara7g/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP8upLara7g/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
11/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP_ah2rd8-/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP_ah2rd8-/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
15/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CQKB_tRLcny/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CQKB_tRLcny/?utm_source=ig_web_copy_link</a>

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

<b>ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO</b>				
<b><u>3 - TIPOS DE MÍDIA</u></b>	<b><u>4 - FORMATO DO CONTEÚDO</u></b>	<b><u>5 - FREQUÊNCIA DO FORMATO DO CONTEÚDO</u></b>	<b><u>6 - TIPO DE CONTEÚDO E A LINGUAGEM</u></b>	<b><u>7- INTENÇÃO DO CONTEÚDO</u></b>
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Informar
Instagram	Carrossel com foto e arte	1/1	Mercadológico (produto/serviço) com linguagem descontraída	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar
Instagram	Post estático com foto	1/1	Mercadológico e social (trata de produto associado à experiência real) com linguagem descontraída e verbalização	Comunicar

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

<b>ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO</b>			
<b>8 - PROPOSTA DE VALOR DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>9 - PÚBLICO</b>	<b>13 - ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO</b>	<b>NOVOS ELEMENTOS</b>
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas da cidade de Recife que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Reconhecimento da marca Visibilidade	Moradores e turistas da cidade de Brasília que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	O anúncio da chegada dos serviços em Brasília é um novo elemento pois não trabalha imagem de cliente real e se destaca quanto a diferença da cor da bike em relação aos outros posts estáticos.
Aproximação/engajamento com públicos Reconhecimento da marca Visibilidade Experiência Confiança	Indivíduos que buscam alternativas de lazer ou que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção.	A comunicação da chegada do serviço em uma nova cidade está alinhada à missão e visão da companhia, visto que é um novo passo da expansão dos seus serviços e, portanto, a ampliação do uso da bicicleta e da transformação do espaço urbano.	
Aproximação/engajamento com públicos Reconhecimento da marca Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas da cidade de São Paulo que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade Experiência Confiança	Indivíduos que buscam alternativas de lazer ou que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	
Aproximação/engajamento com públicos Visibilidade Experiência Confiança	Moradores e turistas da cidade de São Paulo que têm interesse em utilizar a bicicleta como meio de locomoção ou lazer.	Ao compartilhar foto e depoimento de um cliente real, a startup alinha a comunicação à sua estratégia de engajar sociedade civil olhando para a relação com a cidade; à sua missão inspirar e tornar fácil a descoberta do desejo pelas bikes; à sua visão; e à valores como inquietação e paixão.	

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(continuação)

RELAÇÃO → PARTES INTERESSADAS					
1 - AMBIENTE	2 - MÉTODO	11 - RETORNO DA ORGANIZAÇÃO	12 - POSSÍVEIS RISCOS	14 - INDICAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO	NOVOS ELEMENTOS
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 8 Quantidade de comentários analisados: 5 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: comentários com dúvidas não foram respondidos, portanto, não foram solucionadas.	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível I: interação que informa (II)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 76 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: comentários com dúvidas não foram respondidos, portanto, não foram solucionadas.	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 16 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 1 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: a dúvida foi solucionada na própria resposta do comentário.	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 25 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 1 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: a dúvida foi solucionada na própria resposta do comentário.	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 6 Quantidade de comentários analisados: 3 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: a dúvida foi solucionada na própria resposta do comentário.	Comentário negativo de um cliente insatisfeito com dificuldade em acessar os serviços da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 18 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 4 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: todos os clientes que fizeram comentários com queixas foram convidados a fazer a tratativa dos problemas via DM.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o serviço da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	

Quadro 8: Panorama diagnóstico da relação do Tembici com seus públicos de interesse

(conclusão)

<b>ATOR SOCIAL IMPACTADO PELA RELAÇÃO</b>	
<b><u>10 - REAÇÃO DO INDIVÍDUO</u></b>	<b><u>NOVOS ELEMENTOS</u></b>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 231 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 8  <b>Comentários analisados:</b> 4 positivos  0 negativos 1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogios ao conteúdo e aos serviços.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 1  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 1227 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 76  <b>Comentários analisados:</b> 6 positivos  0 negativos   4 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogios, dúvidas e marcações de outros usuários a respeito da novidade presente no conteúdo do post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 13125 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 16  <b>Comentários analisados:</b> 8 positivos  0 negativos  2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Predominância de elogios à cliente que posa para a foto.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 11012 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 25  <b>Comentários analisados:</b> 8 positivos  0 negativos  2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Breves elogios à foto, com uso recorrente de emojis.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 205 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 6  <b>Comentários analisados:</b> 1 positivo   1 negativo  1 neutro  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogio utilizando emojis. Perguntas e reclamações de novos pontos de serviço.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 1</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 247 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 18  <b>Comentários analisados:</b> 4 positivos  4 negativos  2 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogios utilizando emojis. Clientes relatando experiências ruins com os serviços.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 4</p>	

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continua)

ESCOPO ANALÍTICO:		
DATA	Nº	LINK PARA ACESSO
01/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPIZ-bdBoPX/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPIZ-bdBoPX/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
02/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPoBdxbhW5I/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPoBdxbhW5I/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
04/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPtE132h_sd/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPtE132h_sd/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
05/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CPviR-Vhwdz/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CPviR-Vhwdz/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
07/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP0sPK9hAEg/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP0sPK9hAEg/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
09/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP51yynh42P/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP51yynh42P/?utm_source=ig_web_copy_link</a>

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO				
3 - TIPOS DE MÍDIA	4 - FORMATO DO CONTEÚDO	5 - FREQUÊNCIA DO FORMATO DO CONTEÚDO	6 - TIPO DE CONTEÚDO E A LINGUAGEM	7- INTENÇÃO DO CONTEÚDO
Instagram	Carrocel com artes	1/1	Mercadológico (produto/serviço) com linguagem formal	Comunicar
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico (produto/serviço) com linguagem descontraída e uso de emojis	Comunicar
Instagram	Carrocel com artes	1/1	Dicas úteis com linguagem descontraída e uso de emojis	Comunicar
Instagram	Carrocel com artes	1/1	Social (temas de interesse da sociedade em geral) com linguagem formal	Comunicar
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico (produto/serviço) e assuntos de utilidade pública com linguagem formal e uso de emojis	Comunicar
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico (produto/serviço) e assuntos de utilidade pública com linguagem formal	Comunicar

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO			
8 - PROPOSTA DE VALOR DA COMUNICAÇÃO	9 - PÚBLICO	13 - ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO	NOVOS ELEMENTOS
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Donos e gestores de restaurantes de pequeno porte e redes de franquias por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não. Microempresários de todo o Brasil que tenham interesse em adquirir uma franquia de restaurante.	A comunicação, que apresenta os principais relatórios/dados aos clientes, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio"	Conteúdo inédito com base em relatórios gerados pela própria startup.
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Donos e gestores de hamburguerias ou redes de franquias de hamburgueria por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não.	A comunicação, que apresenta estratégias de marketing, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Donos e gestores de restaurantes de pequeno porte e redes de franquias por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não. Microempresários de todo o Brasil que tenham interesse em adquirir uma franquia de restaurante.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade Imagem	Donos e gestores de restaurantes de pequeno porte e redes de franquias por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio". Além disso, resgata a missão de "revolucionar o mercado de food service" por meio do empreendedorismo.	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Microempresários de todo o Brasil que tenham interesse em adquirir uma franquia de restaurante.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Microempresários de todo o Brasil que tenham interesse em adquirir uma franquia de restaurante.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

RELAÇÃO → PARTES INTERESSADAS					
1 - AMBIENTE	2 - MÉTODO	11 - RETORNO DA ORGANIZAÇÃO	12 - POSSÍVEIS RISCOS	14 - INDICAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO	NOVOS ELEMENTOS
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 3 Quantidade de comentários analisados: 2 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 15 Quantidade de comentários analisados: 10 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 3 Quantidade de comentários analisados: 2 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 2 Quantidade de comentários analisados: 2 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 9 Quantidade de comentários analisados: 8 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 9 Quantidade de comentários analisados: 8 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

ATOR SOCIAL IMPACTADO PELA RELAÇÃO	
10 - REAÇÃO DO INDIVÍDUO	NOVOS ELEMENTOS
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 46 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 3  <b>Comentários analisados:</b> 2 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Clientes correspondendo à interação proposta, comentam para receber o material apresentado no post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 29 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 15  <b>Comentários analisados:</b> 10 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Clientes correspondendo à interação proposta, comentam para receber o material apresentado no post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 27 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 3  <b>Comentários analisados:</b> 2 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogio ao conteúdo utilizando emojis e clientes correspondendo à interação proposta, comentam para receber o material apresentado no post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 33 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 2  <b>Comentários analisados:</b> 2 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogios ao conteúdo utilizando emojis.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 27 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 9  <b>Comentários analisados:</b> 8 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Elogios ao conteúdo e clientes correspondendo à interação proposta, comentam para receber o material apresentado no post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 19 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 9  <b>Comentários analisados:</b> 8 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Clientes correspondendo à interação proposta, comentam para receber o material apresentado no post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

ESCOPO ANALÍTICO:		
DATA	Nº	LINK PARA ACESSO
10/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP8bYN0BMvB/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP8bYN0BMvB/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
11/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CP-V89hC_c/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CP-V89hC_c/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
12/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/reel/CQBkJrBgUf/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/reel/CQBkJrBgUf/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
14/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/COGsTHuhqvt/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/COGsTHuhqvt/?utm_source=ig_web_copy_link</a>
15/06/2021	1	<a href="https://www.instagram.com/p/CQJVMJDBqf2/?utm_source=ig_web_copy_link">https://www.instagram.com/p/CQJVMJDBqf2/?utm_source=ig_web_copy_link</a>

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

**ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO**

<b><u>3 - TIPOS DE MÍDIA</u></b>	<b><u>4 - FORMATO DO CONTEÚDO</u></b>	<b><u>5 - FREQUÊNCIA DO FORMATO DO CONTEÚDO</u></b>	<b><u>6 - TIPO DE CONTEÚDO E A LINGUAGEM</u></b>	<b><u>7 - INTENÇÃO DO CONTEÚDO</u></b>
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico (trata de um serviço) com linguagem formal	Comunicar
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico (trata de um serviço) e dicas úteis com linguagem formal	Comunicar
Instagram	Vídeo	1/1	Mercadológico e social (trata do serviço atrelado ao storytelling da data comemorativa) com linguagem formal e uso de emojis	Informar
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico e social (trata do serviço atrelado ao storytelling da data comemorativa), além de dicas úteis, com linguagem informal e uso de emojis	Comunicar
Instagram	Post estático com arte	1/1	Mercadológico (produto/serviço) com linguagem informal	Comunicar

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

<b>ATOR SOCIAL PROMOTOR DA RELAÇÃO</b>			
<b>8 - PROPOSTA DE VALOR DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>9 - PÚBLICO</b>	<b>13 - ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO</b>	<b>NOVOS ELEMENTOS</b>
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Donos e gestores de redes de franquias de restaurantes por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não.	A comunicação, que oferece resgata uma live com dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	Com uma proposta inédita, o post apresenta uma "#tbt" para retomar uma live que já aconteceu. Além disso, também se destaca por, em meio a tantas artes, trazer uma fotografia de pessoa.
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Microempresários de todo o Brasil que tenham interesse em abrir uma franquia de comida árabe.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade Experiência	Donos e gestores de restaurantes de pequeno porte e redes de franquias por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não.	Não há alinhamento com o negócio. A comunicação reforça apenas a data comemorativa.	O vídeo é um novo elemento pois é inedito perante a sequência de posts estáticos com arte.
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Donos e gestores de restaurantes de pequeno porte e redes de franquias por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio".	A arte desse post se diferencia das demais por ter, como plano de fundo, uma fotografia - se destacando perante todas as artes neutras que seguem apenas a paleta de cores azul, amarelo e branco.
Aproximação/engajamento com públicos Relacionamento com público específico Visibilidade	Donos e gestores de restaurantes de pequeno porte e redes de franquias por todo o Brasil, com sistema de delivery ou não.	A comunicação, que oferece diversas dicas aos consumidores, está alinhada à visão da organização que é "ajudar a todos entregando informações úteis para o seu negócio". Além disso, resgata o propósito da startup de "mudar a forma como é feita a gestão dos restaurantes".	

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(continuação)

RELAÇÃO → PARTES INTERESSADAS					
<u>1 - AMBIENTE</u>	<u>2 - MÉTODO</u>	<u>11 - RETORNO DA ORGANIZAÇÃO</u>	<u>12 - POSSÍVEIS RISCOS</u>	<u>14 - INDICAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO</u>	<u>NOVOS ELEMENTOS</u>
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 4 Quantidade de comentários analisados: 1 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 1 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: o cliente foi instruído a entrar em contato via DM para solução do problema.	Comentário negativo de um cliente insatisfeito com o atendimento da startup, podendo propagar uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 2 Quantidade de comentários analisados: 1 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 6 Quantidade de comentários analisados: 4 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 2 Linguagem das respostas: Descontraída e personalizada. Solução de dúvidas/problemas: os clientes com problema foram avisados nas respostas dos comentários que a startup entraria em contato com eles via DM para resolução do problema.	Comentários negativos de clientes insatisfeitos com o serviço da startup, em relação a um erro no sistema que houve na data da publicação, propagando uma imagem negativa da empresa e direcionar a tomada de decisão de potenciais clientes.	Nível I: interação que informa (II)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 1 Quantidade de comentários analisados: 0 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	
Digital	Monitoramento	Quantidade de comentários (total): 2 Quantidade de comentários analisados: 1 Quantidade de respostas da startup (nos comentários analisados): 0 Linguagem das respostas: - Solução de dúvidas/problemas: -	Não há conteúdo sensível e, dentre os comentários analisados, nenhum oferece risco à reputação da startup.	Nível II: interação que comunica (IC)	

Quadro 9: Panorama diagnóstico da relação do Saipos com seus públicos de interesse

(conclusão)

<b>ATOR SOCIAL IMPACTADO PELA RELAÇÃO</b>	
<b><u>10 - REAÇÃO DO INDIVÍDUO</u></b>	<b><u>NOVOS ELEMENTOS</u></b>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 26 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 4  <b>Comentários analisados:</b> 0 positivos   1 negativo   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Relato de cliente insatisfeito com os serviços da startup.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 1</p>	<p>A reação do indivíduo não tem conexão alguma com o conteúdo publicado.</p>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 28 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 2  <b>Comentários analisados:</b> 1 positivo   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Cliente correspondendo à interação proposta, comenta para receber o material apresentado no post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 22 curtidas   1028 visualizações  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 6  <b>Comentários analisados:</b> 2 positivos   2 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Emojis positivos em reação ao conteúdo do vídeo. Relato de cliente insatisfeito com os serviços da startup.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 2</p>	
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 29 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 1  <b>Comentários analisados:</b> 0 positivos   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> -  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	<p>Indivíduos não reagiram com comentários. O único comentário pertence à própria startup, que tem o costume de fazer um comentário em alguns posts utilizando hashtags.</p>
<p><b>Quantidade de curtidas ou visualizações:</b> 24 curtidas  <b>Quantidade de comentários (total):</b> 2  <b>Comentários analisados:</b> 1 positivo   0 negativos   0 neutros  <b>Conteúdo dos comentários:</b> Emojis positivos em reação ao conteúdo do post.  <b>Quantidade de recomendações do produto/serviço:</b> 0  <b>Quantidade de reclamações do produto/serviço:</b> 0</p>	