

ANÁLISE DA ESCALABILIDADE EM NOVOS NEGÓCIOS

VILLE VICTORAZZO
WOODY ALAN GERALDI

Alunos do 2º semestre do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC Sebrae - Faculdade de Tecnologia Sebrae.

CAIO FLAVIO STETTINER

Administrador de Empresas pela EASP/FGV, Pós-graduado em Docência no Ensino Superior pela Unicid e Mestre em Educação pela Unicid. Coordenador e Professor da FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae.

MÁRIO PEREIRA ROQUE FILHO

Administrador de Empresas pelo ILBEC, Especialização em Administração de Empresas pela PUC/SP, Mestre em Administração, Educação e Comunicação pela UNIMARCO, Doutor em Ciências Sociais pela PUC/SP. Diretor da FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae.

ROBERTO PADILHA MOIA

Administrador de Empresas pelo Centro Universitário Santana, Pós-Graduado em Comércio Exterior pela FECAP, Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela UNIMARCO e Mestre em Administração pela UNIMARCO. Coordenador e Professor da FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae. Consultor de Empresas.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Eliseos,
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3331.1199 ramal: 218

E-mail:

f.sebrae.dir@centropaulasouza.sp.gov.br

RESUMO

A Escalabilidade é um fator determinante para o futuro de empresas em fase inicial e *StartUps*, as quais dependem deste fator para crescerem. Apesar de sua grande importância, o estudo da Escalabilidade ainda é pouco explorado no mercado e no meio acadêmico no Brasil. O objetivo deste estudo da Escalabilidade é analisar como ela é percebida e aplicada atualmente por empreendedores, empresas em fase embrionária e por investidores de diversos âmbitos no cenário nacional e também a elaboração de um questionário estruturado para futura pesquisa de campo sobre escalabilidade de empresas. Foi efetuada uma pesquisa exploratória, a partir de levantamento bibliográfico e dados secundários. Ela demonstrou a importância da Escalabilidade no desenvolvimento de negócios assim como para a tomada de decisão de investidores e posicionamento estratégico de empresas embrionárias, resultando na criação do questionário estruturado anexo.

Palavras-Chave: Novos Negócios; Empreendedorismo; Escalabilidade.

ABSTRACT

The Scalability is a key factor for the future of early stage companies and *StartUps*, which depend on this factor to grow. Despite its importance, the study of scalability is still little explored in the market and in the academic environment in Brazil. The aim of this study is to analyze the scalability as it's currently understood and applied by entrepreneurs, early stage companies and investors from different areas on the national scene. An exploratory research was carried out from a literature review and research the secondary data. The structure esearch resulted in creation struture survey and the importance of scalability in business development and investidors.

Keywords: New Business; Entrepreneurship; Scalling-up.

INTRODUÇÃO

A Escalabilidade é um termo importante quando se trata de negócios, sobretudo no caso de empresas em fase inicial, franquias, *StartUps* e segmentos inovadores a Escalabilidade é primordial e determinante para o sucesso ou fracasso da empresa, pois dependem fundamentalmente desse fator para conseguir investimentos, eficiência produtiva e alcançarem alta rentabilidade e um rápido retorno financeiro. Compreender o nível de escalabilidade de um negócio é necessário para saber qual o real potencial junto ao mercado, formular o planejamento estratégico e também para compreender as possíveis falhas no seu modelo de negócios.

Paradoxalmente, apesar da relevância do termo, o estudo desse tema é pouco explorado no cenário mercadológico e acadêmico no Brasil.

Embora muitas vezes seja erroneamente tratada como algo apenas relacionado ao número de clientes, ela possui diversos aspectos e funções no decorrer dos diferentes perspectivas e momentos da empresa. Novos projetos, processos, prospecções tecnológicas, decisões estratégicas e muitos outros fatores englobam a Escalabilidade.

O presente trabalho tem o intuito de analisar os princípios da Escalabilidade e como ela é percebida e aplicada atualmente por empreendedores, empresas em fase embrionária e por investidores no cenário nacional. Para tanto, a pesquisa exploratória se apoiou em bases teóricas para desenvolver o conceito e um questionário direcionado a real avaliação da escalabilidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Escalabilidade é tratada de diferentes formas nos diversos ramos científicos. Para a economia a escala existe quando “a expansão da capacidade de produção de uma firma ou indústria causa um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção caem, a longo prazo” (Bannock et all, 2003).

Já na área da tecnologia da informação, André B. Bondi (2000), estudioso da Engenharia de Software, define:

“A escalabilidade é um atributo desejável de uma rede, sistema, ou processo. O conceito denota a capacidade de um sistema acomodar um número cada vez maior de elementos ou objetos, a processar volumes crescentes de trabalho normalmente, e / ou ser suscetíveis ao alargamento. Quando o recrutamento ou a concepção de um sistema, que muitas vezes exigem que seja escalável.”

Norberto Torres (1995, apud VACZELEWSKI, Gerson att.al) destaca alguns das principais mudanças que podem ocorrer aos processos com as novas tecnologias: "...possíveis usos da automação de processos físicos e atividades relacionadas às operações industriais, tais como apoio informatizado a projetos e engenharia, automação de transportes e armazenamento, controle da qualidade etc., além, é claro, das próprias operações e processos de fabricação."

Pode-se aferir o aumento da Escalabilidade na produção. Ainda, Almeida (1998), ao apontar as transformações sociais provocadas pelo avanço tecnológico, diz:

“Estamos na era da globalização e informatização. Uma das características desse nosso período é a velocidade das transformações sociais e a rapidez com que se constituem as novas tecnologias. Todas as áreas do conhecimento sofrem impactos desta produção em grande escala.”

Para os mercados financeiros, a INVESTOPEDIA (2014) define que a escalabilidade é a capacidade que as transações, os bancos e as instituições financeiras têm de lidar com exigências crescentes, tais como os volumes de negociação mais elevados. No sentido corporativo, uma empresa escalável é aquela que pode manter ou melhorar as margens de lucro, enquanto o volume de vendas aumenta.

Para a *ABSTARTUP* (2014), é um termo usado para qualificar produtos e serviços que podem crescer com escala, ou seja, aumentar o número de clientes e vendas(receita) de forma que esse crescimento seja maior do que o aumento da estrutura e dos recursos utilizados(custos) resultando em maiores lucros. É um dos principais critérios numa decisão de investimento.

ADIZES (1990), pesquisador sobre crescimento de empresas, compara a evolução de uma empresa ao ciclo de vida semelhante de um ser vivo e para cada uma dessas fases, nitidamente, a Escalabilidade têm sua importância. Desde o princípio, no desenvolvimento do modelo de negócios ao planejamento de estratégias de curto, médio e longo prazo, deve-se levar em consideração a Escalabilidade.

Ele defende que o conceito do ciclo de vida aplicado aos organismos vivos também pode ser utilizado para entender o desenvolvimento organizacional. Como um ser vivo há o nascimento, o crescimento, cujo fim se dá com o envelhecimento e declínio, a extinção ou a morte da organização. Aponta também as dificuldades em cada etapa do ciclo de vida, principalmente, quando ocorrem as mudanças de estágios. Os fatores flexibilidade e controle são constantemente alterados no decorrer do ciclo.

Os diversos estágios de crescimento são apresentados nesta sequência: Namoro, Infância, Pré-Adolescência (Toca-Toca), Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Pré- Burocracia, Burocracia e Morte. O gráfico abaixo ilustra o ciclo de vida:



Fonte: ADIZES, Ichak.(1990) OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Para cada estágio é possível identificar o papel da escalabilidade para a definição de estratégias e também como solução de problemas, especialmente no período de crescimento (Namoro à Estabilidade).

Segundo BLANK (2005), “Uma *Startup* é uma organização formada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável” mostrando uma visão mais ampla da *Startup*, levando em consideração seu modelo de negócios e, claro, sua replicabilidade e escalabilidade. Ainda, nesse livro, há uma grande contribuição para o *Customer Development* (Descoberta e desenvolvimento de clientes) que define em muito a escalabilidade correta para a empresa focando nos clientes.

Para o autor, as empresas devem ser desenvolvidas pensando no cliente. Ele cita os quatro passos para esse desenvolvimento:

1. **Customer Discovery** (Descoberta do Cliente) – Baseado na crença do empreendedor, procura-se descobrir que mercado será atingido, quais serão os clientes e os métodos possíveis de escalonar o negócio.
2. **Customer Validation** (Validação do Cliente) – Já há algo parcialmente do produto pronto, que possibilita a validação.
3. **Customer Creation** (Criação de público-alvo) – O produto está criado, sabe-se quem são os clientes da *Startup* e como escaloná-la de forma apropriada.
4. **Scalable Company Building** (Construção de companhia escalável) – Aqui se ganha escala. Contratar pessoas, criar departamentos, etc.



Fonte: <http://neigrando.wordpress.com/2011/08/05/o-modelo-de-desenvolvimento-do-cliente/>

Segundo Schumpeter (1984), o que mantém o andamento do mercado capitalista são o aparecimento de novos métodos de produção, novos bens de consumo, novos processos industriais, dos novos mercados. Para isso, a inovação é de fundamental importância para o desenvolvimento econômico. A criação de

novos negócios (*StartUps*) se apresenta com destaque na atualidade. Utilizando-se da "Destruição Criativa", no qual as estruturas vigentes são substituídas com o aparecimento de novos produtos/processos/empresas, alterando o *status-quo* do mercado.

Rogers (1995) comenta que é necessário avaliar a capacidade de difusão de uma nova ideia e seu potencial de gerar valor substancial. Fazendo com que um novo negócio seja sustentável. Assim, ele aponta algumas características da análise desse potencial:

Benefícios: vantagens econômicas e/ou sociais em relação às opções existentes no mercado;

Compatibilidade: relação com os valores socioculturais e necessidades existentes;

Complexidade: grau de dificuldade de entendimento e uso;

Testes: uso/teste gratuito antes de comprar;

Observabilidade: facilidade com que tem outra pessoa de entender e avaliar a inovação proposta.

Ainda em relação à avaliação de uma inovação, Tigre (2006) aponta que muitas empresas inovadoras acreditam que a superioridade de um produto já se satisfaz e garante o mercado, o que é um grande equívoco. É preciso analisar como está a competição no mercado em que essa inovação se insere, como anda o ritmo de inovação, as escalas requeridas, quais são as vantagens competitivas, como está o ambiente econômico etc.

Sobre o crescimento de novos negócios, Churchill e & Lewis (1983) sugerem um modelo de 5 etapas para entendimento. Os autores afirmam que o conhecimento dessas etapas permite que gerentes, consultores e investidores estejam preparados para futuros desafios. Seguem as etapas de crescimento:

Existência: necessidade de prospectar clientes e entregar o produto prometido;

Sobrevivência: busca para igualar receitas e despesas;

Sucesso: nesta etapa a empresa está gerando lucro e está estável. Aqui os sócios podem desejar estabilidade o crescimento da empresa, ou arriscar mais crescimento e claro, endividamento;

Crescimento: desafio de crescimento. Exige um gerenciamento sofisticado e fôlego financeiro;

Maturidade de Recursos: etapa de administração do crescimento. Estrutura que garante ganhos financeiros, preparando futuras reações no mercado.

Sutton e Rao (2014) abordam o crescimento escalável de uma empresa pela análise comportamental de trabalho interno. O comportamento interno tem como alvo principal a excelência nas atividades dos responsáveis. É através disso que se desenvolve o questionamento: Como ampliar sem todo o crescimento?

Afirmam que escalabilidade não é apenas crescer em números o mais rápido que puder. Trata-se realmente de espalhar uma mentalidade interna, ao invés de uma missão superficial, que muitas companhias fazem. “As pessoas ficam tão preocupadas com números e gráficos de crescimento, que não se preocupam em perceber que o importante é diminuir o ritmo e espalhar as crenças e o bom comportamento dentro das empresas.” (SUTTON & RAO, 2014). Assim, Sutton e Rao (2014) desenvolveram Princípios de Escalabilidade:

1) Ligue situações “quentes” com soluções “frias”.

É necessária uma ligação emocional primeiro, não uma ligação lógica. É necessário criar um sentimento coletivo de que “você pertence ao ambiente, e o ambiente te pertence”

2) Viva uma mentalidade empresarial, não apenas fale sobre isso.

É necessário criar o comportamento para criar crença. Crenças fortes são criadas e sustentadas por pessoas que fazem mais do que é necessário, ou do que é dito para fazer.

3) Corte o excesso cognitivo.

Em relação aos excessos cognitivos que os líderes devem sempre “subtrair” as atividades, evitando procedimentos inúteis, burocracia e rituais desnecessários. Essa subtração requer muita observação no comportamento dos colaboradores e também na quantidade de pessoas num grupo de atividades. Pois é necessário também evitar o “trabalho leve”, achando que isso é vantajoso para todo mundo.

4) Conectar pessoas à excelência.

As pessoas se influenciam umas às outras. Algumas pessoas são influenciadas pelo bom comportamento e assim, acabam por se tornar mentoras da excelência.

5) Vá do pior para o Excelente.

Escala de sucesso depende tanto em eliminar o negativo, do que acentuar positivo dentro da empresa. Deve-se dar mais atenção ao mal comportamento, pois ele é mais forte, mais contagioso, duradouro e muito mais difícil de eliminar. Um exemplo é evitar as atividades ineficazes que se fazem porque todo mundo faz.

METODOLOGIA DE PESQUISA

“A ciência se faz quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos.” SEVERINO (2000).

Segundo esse autor, o método científico utiliza procedimentos lógicos e técnicas operacionais. A princípio o presente projeto foi derivado da observação de fatos de forma espontânea e depois, com o aprofundamento do estudo, de maneira sistemática e organizada.

A metodologia desta pesquisa exploratória do foi um estudo e análise de dados secundários, a partir dos seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica sobre o tema, desenvolvimento do tema proposto, por fim a análise das informações coletadas, obedecendo ao seguinte fluxo:

1. Pesquisa e levantamento bibliográfico sobre Escalabilidade
2. Desenvolvimento do tema proposto
3. Estudo de temas correlatos e levantamento de hipóteses
4. Preparação de perguntas relevantes ao tema
5. Mensuração e desenvolvimento de conclusões

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

Analisar a escalabilidade sob o ponto de vista do ciclo de vida de Adizes evidencia seu caráter mutável. Para cada estágio é possível identificar o papel da escalabilidade para a definição de estratégias e também como solução de problemas, especialmente no período de crescimento (Namoro à Estabilidade).

Segundo o autor, a fase de Namoro se caracteriza pela empresa não existir fisicamente e ser apenas uma ideia que motiva o empreendedor. Em um cenário ideal, como Blank (2005) cita, é fundamental, desde o princípio, definir seu cliente, bem como a estratégia da escalabilidade a ser empregada para os produtos.

Nessa fase, a Escalabilidade de ser estudada e pensada de qual forma é a mais adequada para ir ao encontro dos objetivos da empresa. Deve-se pensar na proposta de valor da empresa a surgir, quais os melhores métodos de distribuição do produto e processos internos. Segundo Adizes (1990), como a empresa ainda não existe, a ideia nesse período é muito flexível, podendo ser alterada facilmente o que se altera com a evolução da empresa. Nessa fase, tomar a decisão correta sobre a estratégia de escalabilidade a ser utilizada é, pois, de extrema importância.

Em um segundo momento, quando a empresa se encontra na fase da Infância a organização se encontrar com um sistema administrativo bastante simples, com poucos orçamentos, poucos procedimentos formalizados e poucas diretrizes, o ambiente é informal e o planejamento é tomado.

Nessa etapa, como Steve Blank (2005) cita, a Escalabilidade é concretamente definida e passa a ser aplicada de acordo com as diretrizes que o desenvolvimento do modelo de negócio, escolha de clientes e as pesquisas de mercado, direcionando o rumo e afetando os setores da empresa que são moldados nessa fase.

A Pré-Adolescência (Toca-Toca), fase que, segundo Adizes (1990), “organização reage ao ambiente operacional, ao invés de planejar o ambiente em que deseja operar.” Aqui a ideia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. A empresa centra-se no mercado e não no produto e apresenta uma postura reativa ao invés de ativa. Não existe mais a ideia de sobreviver e sim de crescer, florescer. Há um aumento de vendas abrupto e o potencial de crescimento é relativo ao quão escalonável é o negócio.

A Adolescência corresponde ao renascimento da organização, pois passadas as atribuições do namoro, da infância e da fase toca-toca, é neste estágio que o empreendedor deve delegar não somente as tarefas, mas também a autoridade. Devido ao crescimento do negócio, é necessário reavaliar a estrutura da empresa.

A Escalabilidade permite o aumento de receita desproporcional ao aumento de custos, entretanto, a empresa cresce em diversos sentidos e é necessário repensar na estrutura da empresa e suas diversas áreas.

A Plenitude, segundo Adizes (1990), como a melhor fase da organização, pois é quando ela alcança um equilíbrio entre autocontrole e a flexibilização apresentadas por:

- 1) Sistemas estruturais organizacionais funcionais;
- 2) Visão e criatividade institucionalizadas;
- 3) Orientação para os resultados satisfazendo os clientes;
- 4) A organização planeja e segue seus planos;
- 5) A organização normalmente supera as suas metas;
- 6) Pleno aproveitamento e equilíbrio da Escalabilidade e modelo organizacional;
- 7) Consegue manter-se crescendo com aumento da lucratividade;
- 8) A organização passa a gerar novas organizações crianças.

Assim, o ideal para uma empresa é nesta fase, o último estágio de crescimento. A Estabilidade é o estágio seguinte, segundo Adizes (1990), apesar da empresa estar forte, ela está perdendo sua flexibilidade é uma “esta fase é o primeiro dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida Organizacional”.

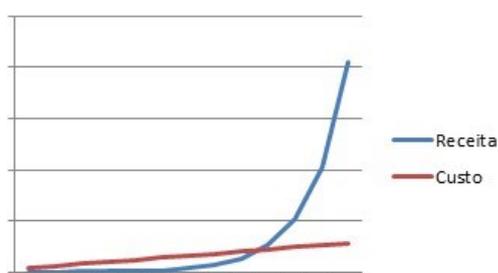
A análise da importância da Escalabilidade em cada momento do ciclo de vida da empresa nessa fase de crescimento se mostrou de extrema importância para futuras análises de empresas e para o direcionamento de *StartUp*'s e outras empresas.

Para Shumpeter (1984), a inovação é uma questão crucial para a sobrevivência de uma empresa. O desenvolvimento de inovações, sobretudo em produtos, é aplicado ao conceito de enquadramento de produtos de Blank (2005): Desenvolvimento, validação, criação e construção escalável. A escolha da estratégia de Escalabilidade é, portanto, um fator crucial de sobrevivência das empresas.

Produtos e serviços que podem crescer com escala, ou seja, aumentar o número de clientes e vendas (receita) de forma que esse crescimento seja maior do que o aumento da estrutura e dos recursos utilizados (custos) resultando em maiores lucros.

O Break Even (Ponto de Equilíbrio) é a denominação dada ao estudo, nas empresas, principalmente na área da contabilidade, onde o total das receitas é igual ao total dos gastos (custos e despesas). Com produtos e serviços escaláveis é possível obter retorno financeiro e a rentabilidade são exponenciais em detrimento da capacidade de expansão.

Break Even - Escalabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Por esse ponto de vista, o chamado Retorno sobre Investimentos (ROI) é muito grande, levando a investidores priorizarem negócios escaláveis com alto potencial de retorno financeiro.

A potencialidade de expansão provida pela Escalabilidade permite um retorno financeiro rápido e desproporcional ao investimento em custo, fazendo com que novas empresas e produtos inovadores atinjam rapidamente o Break Even. Assim, investidores garantem um alto retorno sobre investimentos (ROI) que se torna um fator crucial para a decisão de investimento. Portanto, a Escalabilidade é um dos principais fatores para a decisão do investimento em *StartUp's* e empresas em fase inicial.

A tecnologia é definitivamente um fator para a Escalabilidade. Um sistema com habilidade de responder rapidamente a condições de negócio que ofereça os mais altos níveis de flexibilidade, uma infra-estrutura que suporta a rápida implantação de novos produtos e serviços que a empresa oferece é um fator fundamental para a escalabilidade.

PRINCIPAIS RESULTADOS

A pesquisa exploratória apontou que a Escalabilidade é de suma importância desde a concepção da ideia da empresa e durante toda sua vida. Foi desenvolvido um questionário de avaliação da escalabilidade com o intuito de explicitar a Escalabilidade das empresas, mensurando seu potencial em futura pesquisa a ser efetuada.

O questionário foi embasado na revisão bibliográfica e procurou abordar os principais pontos da Escalabilidade: Seu aspecto em cada momento da empresa, seu papel no empreendedorismo e no intraempreendedorismo, o papel da tecnologia na escalabilidade, sua relevância para a obtenção de investimentos, o papel estratégico da escalabilidade, o papel em novos produtos e na inovação e seu papel junto ao desenvolvimento do cliente. O questionário se encontra anexo ao artigo e será aplicado em campo.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O tema da Escalabilidade é muito pouco explorado no cenário nacional, apesar possuir uma grande importância. É um termo importante quando se trata de negócios, sobretudo no caso de empresas em fase inicial, franquias, *StartUps* e segmentos inovadores a Escalabilidade é primordial e determinante para o sucesso ou fracasso da empresa, pois dependem fundamentalmente desse fator para conseguir investimentos, eficiência produtiva e alcançarem alta rentabilidade e um rápido retorno financeiro.

A potencialidade de expansão provida pela Escalabilidade permite um retorno financeiro rápido e desproporcional ao investimento em custo, há um descolamento das receitas em relação aos gastos, fazendo com que novas empresas e produtos inovadores atinjam rapidamente o Break Even. Assim, investidores garantem um alto retorno sobre investimentos (ROI) que se torna um fator crucial para a decisão de investimento.

Hoje, inovar em produtos e serviços em empresas é um fator de sobrevivência. As inovações são condicionadas a sua escalabilidade, portanto a Escalabilidade afeta diretamente empresas já estabelecidas e consolidadas no mercado.

Conclui-se que a Escalabilidade se tornou um termo de extrema importância para a decisão de investidores e posicionamento estratégico de empresas, especialmente no caso de empresas embrionárias. O método de avaliação elaborado servirá para embasamento para desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões, avaliação de empresas por parte dos investidores e stakeholders, posicionamento de mercado e dentre outras finalidades.

Compreender o nível de escalabilidade é fundamental para o empreendedorismo e intraempreendedorismo.

RECOMENDAÇÕES

Essa pesquisa exploratória demonstrou a importância da Escalabilidade em novos negócios. Houve muita dificuldade na busca de dados secundários, artigos acadêmicos e mercadológicos sobre o tema, sobretudo no cenário nacional em função da escassez de pesquisas sobre o tema.

Desenvolver um método de auto avaliação com o propósito de mensurar o real potencial de Escalabilidade de um negócio, através de avaliações específicas e pertinentes ao tema. Essa avaliação poderá servir de embasamento para desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões, avaliação de empresas por parte dos investidores e *stakeholders*, posicionamento de mercado e diversas outras finalidades.

Fomentar a produção e disseminação de artigos científicos, estudos empíricos e pesquisas direcionadas especificadamente ao tema, aumentando o conhecimento e elevando o nível do empreendedorismo nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ABSTARTUP - O que significa “escalabilidade” para uma *StartUp*?**. Disponível em:

<http://www.abStartUps.com.br/conceito-o-que-significa-escalabilidade-para-uma-StartUp-2/> Acesso em: 22/05/2014 – 18:20

- ADIZES, Ichak. (1990). **OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: Como e Porque as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito**, São Paulo: Ed.Pioneira Thomson.
- ALMEIDA, Marco. **Inovação Tecnológica e Desenvolvimento humano: Aspectos importante pasa análise da qualidade de vida**. Disponível em: <http://www.fef.unicamp.br/fef/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/tecnologia/tecnologia_cap6.pdf> Acesso em: 20/03/2014 – 20:40
- BLANK, Steven Gary (2005). **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**
- BLANK, Steve. **What's A StartUp? Firt Principles**. 2010. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-Startup-first-principles/>>. Acesso em: 05/03/2014 – 15:30
- BLANK, Steve. **Customer Development: o processo para se chegar ao Product/Market Fit**, 2009. Disponível em: <<http://www.manualdaStartup.com.br/blog/customer-development-o-processo-para-se-chegar-ao-productmarket-fit/>> Acesso em: 19/07/2014
- BANNOCK, G., R. E. Baxter, and E. Davis. 2003. **The Penguin dictionary of economics**. Penguin Books Ltd. 7 Rev Ededition. 416 pp
- CHURCHILL, N.C. & LEWIS, V. (1983). **The Five Stages of Small Business Growth**. Harvard Business Review.
- INVESTOPEDIA - **Scalability definition**. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>>Acesso em: 20/07/2014
- ROGERS, A. R. (2006). **Reunindo prática e teoria de administração por meio de jogos de empresas**. VIII SEMEAD.
- SCHICK, Hildegard; MARXEN, Sandra; FREIMANN, Jürgen. (2002). **Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs**.

- SCHUMPETER, J. A. (1984). **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar.
- SEVERINO, Antônio J. (2000). **Metodologia do trabalho científico**. Ed. Cortez.
- SUTTON, R.I. & RAO, H. **Scaling Up Excellence – Getting to more without settling for less**, 2014.
- TIGRE, P. (2006). **Gestão de Inovação**. Ed. Campus.
- TORRES, Norberto (1995)**A. Competitividade Empresarial com a Tecnologia dInformação**. São Paulo. Makron Books
- Vaczelewski, Gerson, et al **A TRANSFORMAÇÃO NAS EMPRESAS A PARTIR DO AVANÇO TECNOLÓGICO** Disponível em: <http://quaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2011/artigos/administracao/salao/772.pdf>
Acesso em: 15/01/2014 – 08:40

Anexos

Questionário

Pesquisa Acadêmica: Análise da Escalabilidade em Novos Negócios

Nossa pesquisa tem o objetivo de criar informações e conhecimento sobre a escalabilidade em Novos Negócios, uma assunto pouco abordado no mercado brasileiro...

1. A escalabilidade foi um fator levado em consideração antes de sua empresa ser aberta?

- Sim
- Não

2. Em caso de a empresa ter conseguido investimentos, a escalabilidade foi um fator determinante?

- Sim
- Não

3. Quais os principais fatores que propiciam escalabilidade para sua empresa? (Tecnologia, processos definidos, terceirização... etc)

4. A Inovação e a Escalabilidade são tratadas como fatores estratégicos da empresa?

- Sim
- Não

5. Segundo Steve Blank existem 4 passos para desenvolver uma empresa escalável pensando em seus clientes (Customer Discovery, Customer Validation, Customer Creation, Scalable Company Building). Levando isso em consideração, como o definição do público-alvo influenciou a Escalabilidade de sua empresa?



6. Com a evolução do negócio, a Escalabilidade foi encarada de forma diferente?

- Sim
- Não

7. Ichak Adizes definiu estágios onde as empresas crescem e morrem, comparado como organismos vivos, os diversos estágios de crescimento são apresentados nesta seqüência: Namoro, Infância, Pré-Adolescência (Toca-Toca), Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Pré- Burocracia, Burocracia e Morte. Dentre o ciclo de vida de Adizes, defina de 1 a 10 a importância da escalabilidade em cada momento do período crescente (Namoro a Estabilidade) de sua empresa nas próximas perguntas;



7.1. Namoro: A empresa não existia fisicamente, ainda era apenas uma idéia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.2. Infância: Assumiu-se o risco e a empresa foi aberta, o enfoque principal deixam de ser as idéias e passa a ser a produção de resultados através de sistema administrativo simples.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.3. Toca-Toca: Estágio em que a idéia já está em funcionamento, em que a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e em que as vendas estão aumentando.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.4. Adolescência: A organização renasce longe do seu fundador. Delegação de autoridade, mudança na liderança, transposição de metas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.5. Plenitude: A empresa passa a ter o melhor momento administrativo e organizacional do seu desenvolvimento. A organização encontrou um ponto ideal de equilíbrio na curva do ciclo de vida.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7.6. Estabilidade: Organização ainda está forte, principalmente pelos resultados anteriormente alcançados, mas vai perdendo a sua flexibilidade, está chegando ao fim do crescimento.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

