

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Andrei Golfeto dos Santos

O Impacto das Comunidades de *Startups* no Ecossistema Empreendedor Brasileiro

São Paulo  
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini  
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ANDREI GOLFETO DOS SANTOS

O Impacto das Comunidades de *Startups* no Ecossistema Empreendedor Brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.  
Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão Corrigida

São Paulo  
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Santos, Andrei Golfeto dos.

O Impacto das Comunidades de Startups no Ecosistema  
Empreendedor Brasileiro / Andrei Golfeto dos Santos. - São Paulo, 2023.  
191 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.  
Orientador: Edson Crescitelli.

1. Comunidades de Startups. 2. Startups. 3. Ecosistema  
Empreendedor. 4. Brasil. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de  
Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.



## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: ANDREI GOLFETO DOS SANTOS

Título: O Impacto das Comunidades de *Startups* no Ecosistema Empreendedor Brasileiro.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_



*No matter how brilliant your mind or strategy,  
if you're playing a solo game,  
you'll always lose out to a team*

*Reid Hoffman*



## RESUMO

SANTOS. Andrei Golfeto dos. O Impacto das Comunidades de *Startups* no Ecosistema Empreendedor Brasileiro. 2023. 209f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Em 2022, o Brasil contava com mais de 20.000 *startups* ativas. Entretanto, apesar do crescimento expressivo nos investimentos em *startups* nos últimos 10 anos, 90% desse volume ainda se concentra na Região Sudeste. As comunidades de *startups* surgem para fomentar novas *startups* e para apoiar as existentes em regiões que não possuem esse acesso. Nesse contexto, os objetivos dessa pesquisa foram analisar o impacto das comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor brasileiro; definir seus principais objetivos e desafios; explorar sua atuação; e propor boas práticas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, que se valeram de um roteiro semiestruturado, com 13 líderes de comunidades de *startups* os quais atenderam aos pré-requisitos estabelecidos, a saber: serem formados pelo programa Falcom da ABStartups, e terem pelo menos 2 anos de experiência liderando comunidades locais, de diferentes níveis e de diversos Estados brasileiros. Apesar de haver várias pesquisas sobre o ecossistema empreendedor, ainda há uma lacuna teórica especificamente com relação às comunidades de *startups*, devido à ausência de pesquisas sobre esta temática. No Brasil, foram mapeadas 77 comunidades, compostas por uma mediana de 27 *startups* e por pessoas interessadas em apoiá-las, as quais colaboram de maneira orgânica e informal. Tais comunidades de *startups* têm como objetivo educar, por meio da troca de experiências e de negócios e pelo acesso a oportunidades. Elas estão inseridas no ecossistema empreendedor e apoiam a formação e a atração de talentos, a sensibilização da cultura local, a densidade, a educação sobre capital de risco e a busca por condições mais favoráveis no ambiente regulatório. O engajamento de voluntários e os alinhamentos com os demais atores são os grandes desafios a serem enfrentados. Como boas práticas, foram citadas a importância da consistência das iniciativas, a proximidade e a disponibilidade de todos os membros, internos e externos. Por fim, foi possível gerar um mapa conceitual, a partir das principais conclusões da pesquisa.

**Palavras-chave:** Comunidades de *Startups*. *Startups*. Ecosistema Empreendedor. Brasil.



## ABSTRACT

SANTOS. Andrei Golfeto dos. *The Impact of Startup Communities on the Brazilian Entrepreneurial Ecosystem*. 2023. 209p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

In 2022, Brazil had over 20,000 active startups. Despite significant growth in startup investments over the past 10 years, 90% of this funding is concentrated in the southeastern region. Startup communities emerge to foster new startups and to support existing ones in regions lacking access to such resources. In this context, the objective of this research was to analyze the impact of startup communities on the Brazilian entrepreneurial ecosystem; to define their main goals and challenges, to explore their activities, and to propose best practices. Therefore, a qualitative and exploratory research was carried out. The primary data were collected through in-depth, which made use of semi-structured script, with 13 leaders of startup communities who met the established prerequisites, namely: have participated in the ABStartups' Falcom program, and having at least 2 years of experience leading local communities of different levels and from different Brazilian states. Although there are several studies on the entrepreneurial ecosystem, there is still a theoretical gap specifically in relation to startup communities, due to the lack of research on this topic. In Brazil, 77 communities were mapped, comprising a median of 27 startups and people interested in supporting them, who collaborate in an organic and informal way. Such startup communities aim to educate, through the exchange of experiences and business and through access the opportunities. They are part of the entrepreneurial ecosystem and support training and attracting talent, raising awareness of the local culture, density, education about risk capital and the search for more favorable conditions in the regulatory environment. Volunteer engagement and alignment with other actors are the great challenges to be faced. As good practices, the importance of consistency in initiatives, proximity and availability of all members, internal and external, were mentioned. Finally, it was possible to generate a conceptual map, summarizing the main research findings.

**Keywords:** Startups Communities. Startups. Entrepreneurial Ecosystem. Brazil.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Trajetória profissional do autor .....	25
Figura 2: Ciclo do <i>Lean Startup</i> .....	37
Figura 3: Modelo de negócios para inovação .....	39
Figura 4: As 4 fases desenvolvimento de clientes.....	41
Figura 5: Estágios e tipos de investimento em <i>startups</i> .....	43
Figura 6: Domínios do Ecossistema Empreendedor .....	46
Figura 7: Modelo de análise de ecossistema <i>iEcosystem</i> do MIT .....	48
Figura 8: Linha do tempo do ecossistema empreendedor brasileiro .....	49
Figura 9: Exemplos de atores e de agentes do ecossistema .....	55
Figura 10: Comparação entre <i>startups</i> e negócios tradicionais.....	57
Figura 11: Mapa de investidores em <i>startups</i> no Brasil.....	60
Figura 12: Ambiente das comunidades de <i>startups</i> .....	64
Figura 13: Recursos necessários para uma comunidade.....	66
Figura 14: <i>Community Canvas</i> .....	66
Figura 15: Níveis de maturidade de uma comunidade de <i>startups</i> .....	71
Figura 16: Passo a passo da pesquisa.....	73
Figura 17: Contexto e delineamento da pesquisa .....	74
Figura 18: Protocolo de campo utilizado na pesquisa .....	77
Figura 19: Resumo das comunidades das startups no Brasil.....	86
Figura 20: Densidade das comunidades de <i>startups</i> brasileiras .....	87
Figura 21: Conceito de comunidade de <i>startups</i> .....	94
Figura 22: Objetivos e importância de uma comunidade de startups.....	97
Figura 23: Funcionamento de uma comunidade de <i>startups</i> .....	101
Figura 24: Desafios enfrentados pelas comunidades de <i>startups</i> .....	104
Figura 25: Relação da comunidade com o ecossistema empreendedor.....	109
Figura 26: Apoio da comunidade em relação a talentos.....	112

Figura 27: Apoio da comunidade em relação à cultura .....	115
Figura 28: Apoio da comunidade em relação à densidade .....	118
Figura 29: Apoio comunidade em relação ao capital .....	121
Figura 30: Apoio comunidade em relação ao ambiente regulatório .....	124
Figura 31: Boas práticas para uma comunidade de <i>startups</i> .....	127
Figura 32: Boas práticas para as comunidades no ecossistema .....	130
Figura 33: Mapa conceitual das comunidades de <i>startups</i> no ecossistema empreendedor brasileiro .....	133

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Ranking</i> de impacto das <i>startups</i> por ODS .....	31
Gráfico 2: Principais causas de mortalidade das <i>startups</i> .....	36
Gráfico 3: Investimentos em <i>startups</i> brasileiras, nos últimos anos .....	61
Gráfico 4: Gênero dos entrevistados .....	79
Gráfico 5: Região dos entrevistados.....	80
Gráfico 6: Nível de maturidade das comunidades dos entrevistados.....	80
Gráfico 7: Quantidade de comunidades de <i>startups</i> por região .....	88
Gráfico 8: Quantidade total de <i>startups</i> por região brasileira .....	89
Gráfico 9: Mediana da quantidade de <i>startups</i> por comunidade e por região .....	90



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil da amostra de entrevistados .....	78
Tabela 2: Exemplo das tabelas de compilação das ocorrências das entrevistas.....	84
Tabela 3: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 1 – conceituação de comunidade de <i>startups</i> .....	93
Tabela 4: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 2 – relevância e objetivos de uma comunidade de <i>startups</i> .....	96
Tabela 5: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 3 – funcionamento de uma comunidade de <i>startups</i> .....	100
Tabela 6: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 4 – desafios enfrentados por uma comunidade de <i>startups</i> .....	103
Tabela 7: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 7 – relação da comunidade com o ecossistema.....	106
Tabela 8: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 8 – apoio da comunidade no ecossistema .....	108
Tabela 9: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.1 – apoio da comunidade em relação a talentos .....	111
Tabela 10: Compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 6.2 – apoio da comunidade em relação à cultura .....	114
Tabela 11: Compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 6.3 – apoio da comunidade em relação à densidade .....	117
Tabela 12: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.4 – apoio da comunidade em relação a capital .....	120
Tabela 13: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.5 – apoio da comunidade em relação ao ambiente regulatório.....	123
Tabela 14: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 5 – boas práticas para as comunidades de <i>startups</i> .....	126
Tabela 15: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 9 – boas práticas para a comunidade no ecossistema .....	129



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABSTARTUPS</b>	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
<b>ANPROTEC</b>	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
<b>AUSPIN</b>	Agência de Inovação da USP
<b>BRASIL JR</b>	Confederação Brasileira de Empresas Juniores
<b>CASE</b>	Conferência Anual de <i>Startups</i> e Empreendedorismo
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
<b>CS</b>	<i>Customer Success</i> (Sucesso do Cliente)
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>e-cap</b>	Capacidade de empreendedorismo
<b>ESPM</b>	Escola Superior de Propaganda e Marketing
<b>FEA</b>	Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração
<b>FEJESP</b>	Federação de Empresas Júniores do Estado de São Paulo
<b>FFF</b>	<i>Family, Friends &amp; Fools</i>
<b>GEM</b>	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
<b>IBQP</b>	Instituto Brasileiro de Qualificação e Produtividade
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>i-cap</b>	Capacidade de inovação
<b>LAVCA</b>	<i>Association for Private Capital Investment in Latin America</i>
<b>MBA</b>	<i>Master in Business Administration</i>
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>MIT</b>	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
<b>MPE</b>	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
<b>MPE-FEA-USP</b>	Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PM</b>	<i>Product Manager</i> (Gerente de Produtos)

<b>PqTec</b>	Parque Tecnológico de São José dos Campos
<b>PUC-RS</b>	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>UNESP</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>UNICAMP</b>	Universidade Estadual de Campinas
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1 QUESTÃO DA PESQUISA, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	28
1.2 JUSTIFICATIVA.....	29
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	31
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
2.1 STARTUPS .....	33
2.1.1 Contexto Histórico e Definição de Empreendedorismo .....	33
2.1.2 <i>Startup</i> : conceito.....	37
2.1.3 Ciclo de Vida e Estágios da <i>Startup</i> .....	40
2.2 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR .....	44
2.2.1 Ecosistema Empreendedor: conceito .....	44
2.2.2 O Ecosistema Empreendedor Brasileiro .....	48
2.3 COMUNIDADES DE <i>STARTUPS</i> .....	62
2.3.1 Contexto das Comunidades de <i>Startups</i> .....	62
2.3.2 Estruturação e Boas Práticas.....	65
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>73</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.2 PROTOCOLO DE CAMPO .....	76
3.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	77
3.3.1 Tempo Médio dos Entrevistados na Liderança das Comunidades .....	78
3.3.2 Idade dos Líderes das Comunidades .....	78
3.3.3 Gênero dos Líderes Entrevistados .....	79
3.3.4 Região dos Entrevistados.....	79
3.3.5 Nível de Maturidade das Comunidades dos Entrevistados .....	80
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>85</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO COMUNIDADES DE <i>STARTUPS</i> NO BRASIL .....	86
4.2 CONCEITO DE COMUNIDADE DE <i>STARTUPS</i> .....	91
4.3 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DAS COMUNIDADE DE <i>STARTUPS</i> .....	94
4.4 FUNCIONAMENTO DAS COMUNIDADES DE <i>STARTUPS</i> .....	97
4.5 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS COMUNIDADES DE <i>STARTUPS</i> .....	101

4.6	RELAÇÃO DA COMUNIDADE DE <i>STARTUPS</i> COM O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR .....	104
4.6.1	Apoio da Comunidade no Ecossistema .....	107
4.6.1.1	Talentos .....	109
4.6.1.2	Cultura .....	112
4.6.1.3	Densidade .....	115
4.6.1.4	Capital.....	118
4.6.1.5	Ambiente regulatório.....	121
4.7	BOAS PRÁTICAS PARA COMUNIDADES DE <i>STARTUPS</i> .....	124
4.7.1	Boas Práticas para a Comunidade no Ecossistema .....	127
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>131</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>143</b>

## APRESENTAÇÃO

A presente dissertação está inserida no contexto do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (MPE-FEA-USP) que, de um lado, valoriza a experiência profissional como norte para as pesquisas e, de outro, busca sanar lacunas teóricas existentes, enriquecendo o campo das Ciências Sociais Aplicadas (KRAKAUER; MARQUES; ALMEIDA, 2015). Assim sendo, o relato de experiência profissional é importante para compreender a temática da pesquisa.

Durante a graduação em Administração, pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), o autor exerceu atividades de liderança nas comunidades de empresas júniores da Universidade, do Estado e do Brasil, exercendo a função de Diretor Presidente da Empresa Júnior da UNESP Campus de Tupã (Empreender Júnior), do Núcleo das Empresas Júniores da UNESP (Núcleo UNESP), da Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo (FEJESP) e da Confederação Brasileira de Empresas Júniores (Brasil Júnior).

Após finalizar a graduação, trabalhou em uma das principais aceleradoras de *startups* do Brasil, a ACE. Ao longo de três anos de atuação, foi responsável por diversos programas de aceleração, de inovação aberta e de seleção de *startups*, conectando mais de 500 *startups* com 30 grandes empresas de expressão no cenário nacional. Paralelamente à experiência profissional na ACE, o autor começou a lecionar na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), ministrando disciplinas relacionadas às temáticas de modelos de negócios, estratégias de crescimento, captação de investimentos e outras, sempre relacionadas a *startups*.

A seguir, desempenhou um trabalho temporário no lançamento do *G4 Startups*, curso de empreendedorismo e *startups* que conta com mais de 2.000 alunos, promovido pela *startup* de educação Gestão 4.0, fundada por empreendedores brasileiros líderes de negócios e de *startups* como *Easy Taxi*, *Singu*, *VTEX* e *Rappi*. O autor também atua como professor convidado e mentor do Tecnopuc Startups, programa de formação e de incubação de *startups* da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

Em outubro de 2020, o autor defendeu sua monografia no *Master in Business Administration* (MBA) em Transformação Digital, no Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais da Escola Politécnica da USP, intitulada “A atuação das *startups* no cenário socioeconômico do Brasil: um mapeamento das *startups* em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030”, obtendo, assim, o título de Especialista. Este estudo permitiu evidenciar o impacto que as *startups* causam no cenário econômico brasileiro, por meio da geração de empregos e de renda, do aumento de competitividade das empresas, da democratização de serviços e da promoção da inovação (SANTOS, 2020).

Na sequência, o autor atuou como consultor de projetos sênior na área de inovação aberta da BASF, na região da América Latina, para a vertical de agronegócio, apoiando o *Agrostart*, programa de conexão de *startups* da companhia.

Antes de chegar no Cubo Itaú, em 2021, o autor integrou o time de novos negócios do iFood, um dos maiores unicórnios brasileiros, responsável por conectar os restaurantes da plataforma com novas soluções de mercado, dentre elas, mais de 20 *startups* que, em dois anos, implementaram parcerias com milhares de restaurantes.

No momento de desenvolvimento desta pesquisa, o autor desempenhava a função de *Head de Startups* do Cubo Itaú, um dos principais *hubs* de inovação da América Latina, trabalhando diretamente com mais de 400 *startups*, para promover mais acesso ao mercado, ao capital, a talentos e a conhecimento. O Cubo Itaú foi criado em 2015, pelo Itaú Unibanco e pela *Redpoint eventures*, como uma associação sem fins lucrativos para apoiar *startups* em fase de tração (SANTOS; CRESCITELLI, 2022).

Enfim, o autor vem atuando há mais de 10 anos no ecossistema de empreendedorismo brasileiro. Em 2022, foi reconhecido em duas categorias no *Startup Awards*, principal premiação do setor promovida pela ABStartups, como um dos *Top 10* mentores de *startups* e como herói, essa última reconhece as pessoas que mais contribuíram com o desenvolvimento do ecossistema empreendedor brasileiro.

A Figura 1 apresenta a trajetória profissional do autor.

Figura 1: Trajetória profissional do autor



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No entanto, ao se deparar com o desafio de como conduzir uma comunidade de *startups* com diversos segmentos de mercado, diferentes modelos de negócios e diferentes níveis de maturidade, despertou no autor o interesse em aprofundar seu conhecimento quanto à forma como as comunidades de *startups* funcionam, seus principais objetivos, suas boas práticas e outros aspectos.

Isso posto, pode-se afirmar que a experiência profissional do autor se tornou a base relevante para conduzir a presente pesquisa, dado o caráter do Mestrado Profissional, que busca aplicar experiências do mercado de trabalho em alguma lacuna científica (KRAKAUER; MARQUES; ALMEIDA, 2015), como mencionado.



## 1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos e as inovações geradas na era da informação, as *startups* surgiram como organizações temporárias que, por meio de modelos de negócios escaláveis e uso de tecnologia (RIES, 2017), vêm resolvendo problemas reais da sociedade, gerando a disrupção das empresas tradicionais estabelecidas nos mais diversos setores econômicos, tal como o *Uber* fez com os taxistas, o *Airbnb* com os hotéis, o *Spotify* com as gravadoras de música e outros (THIEL; MASTERS, 2014).

As *startups* atuam em um ambiente que pode ser comparado com o conceito de ecossistema da Biologia ou da Física, composto por um conjunto de influências, de fatores e de atores que contribuem com a atividade empreendedora local (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015). Ecossistemas mais desenvolvidos, como o Vale do Silício, nos Estados Unidos, e *Tel Aviv*, em Israel, tornaram-se conhecidos pela abundância de talentos, capital, competitividade de mercado, políticas públicas favoráveis e outros fatores (HWANG; HOROWITT, 2012).

A América Latina ainda possui média expressão no cenário de inovação global, quando comparada com outras regiões mais desenvolvidas ou subdesenvolvidas, com características demográficas semelhantes. Mas, pelo seu enorme mercado consumidor e pelas diversas necessidades socioeconômicas, vem ganhando destaque nos últimos anos (LAVCA, 2021). O Brasil já é o terceiro maior país em quantidade de unicórnios, que se referem às *startups* que alcançaram o patamar de um bilhão de dólares em valor de mercado, abaixo apenas dos países referências no setor como os Estados Unidos e a China (SEBRAE, 2020).

Desde 2016, o valor anual investido em *startups* vem dobrando ano após ano, atingindo o patamar de 50 bilhões de reais, em 2021 (DISTRITO, 2022). Segundo a Startup Base (ABSTARTUPS, 2022), maior banco de dados público do setor, promovida pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups), em 2022, foram contabilizadas mais de 20.000 *startups* em todo o país. Existem mais de 300 iniciativas para apoiar as *startups* como *hubs* de inovação, aceleradoras, incubadoras, programas de inovação aberta e outros (SALLES, 2018).

Esses fatores favoráveis vêm contribuindo com o desenvolvimento do ecossistema empreendedor local. No entanto, ainda existe grande concentração de

iniciativas e de programas focados nos grandes centros econômicos brasileiros, como os das regiões Sul e Sudeste.

Segundo a consultoria Distrito (2022), estima-se que mais de 90% dos investimentos realizados no setor são destinados para essas regiões. O ambiente local para o surgimento e o sucesso das *startups*, somado com o baixo grau de sobrevivência das *mesmas* e com os inúmeros desafios socioeconômicos, torna-se ainda mais desafiador (MATOS; RADAELLI, 2020).

Para ajudar a reverter esse cenário e a promover mais o setor, a ABStartups, desde 2018, vem fomentando as comunidades de *startups* por todo o país. Uma comunidade surge com o objetivo de conectar as *startups* de uma determinada região para promover a troca de experiências, as parcerias e a articulação para melhores condições de se empreender. No Brasil, existem mais de 70 comunidades de *startups* espalhadas por todos os Estados e, ao todo, aproximadamente 8.000 *startups* que fazem parte dessas comunidades locais (ABSTARTUPS, 2022b).

## 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

As comunidades de *startups* começaram a surgir e a se consolidar por volta de 2017. Este fenômeno recente levou o autor a levantar o problema de pesquisa, visto que essas comunidades surgiram para apoiar e para fomentar o ecossistema empreendedor em todas as regiões do país. Nesse contexto, a questão da pesquisa foi analisar qual tem sido o impacto dessas comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor, no que tange ao relacionamento e à contribuição entre ambos.

Assim sendo, os objetos deste estudo foram as comunidades de *startups*, que se referem a um grupo de pessoas interessadas em promover melhores condições para as *startups* no nível local, delimitado pela esfera municipal ou regional, com objetivos e propósitos compartilhados, para trocar experiências, gerar conexões e demais meios que contribuam para a sobrevivência desses negócios (ABSTARTUPS, 2022b).

Nesse contexto, o objetivo geral do presente estudo foi analisar o impacto das comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor brasileiro.

Também foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Definir os principais objetivos e os desafios ao se estruturar uma comunidade de *startups*;



- Explorar a atuação das comunidades de *startups* em relação ao ecossistema empreendedor;
- Propor boas práticas para as comunidades de *startups*.

Como hipótese a ser validada, buscou-se confirmar se as comunidades de *startups* ajudam o ecossistema empreendedor a alcançar mais capilaridade por meio de uma atuação alinhada e aferindo as melhores práticas de fomentar o ecossistema, no nível local, por meio de uma comunidade.

Assim sendo, a presente pesquisa procurou explorar a relação entre as comunidades de *startups*, compostas, majoritariamente, por pessoas interessadas e com o objetivo comum de ajudar as *startups* a obterem êxito, e a se relacionarem com o ecossistema empreendedor, composto por diversos agentes e por atores relacionados ao ambiente de inovação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A literatura acadêmica relacionada ao tema foca em diversas caracterizações do ecossistema empreendedor de maneira local. No entanto, são poucos os trabalhos identificados sobre as comunidades de *startups*, tratando-se, portanto, de uma lacuna teórica que esta pesquisa buscou preencher.

O presente trabalho partiu da necessidade de aumentar o entendimento dos principais fatores de relacionamento que as comunidades de *startups* podem ter, quanto ao ecossistema empreendedor brasileiro, para poder compartilhar os aprendizados e poder estimular o fortalecimento em regiões do país onde a atividade empreendedora ainda não está tão consolidada, como nos grandes polos e nos centros.

Deste modo, o tema desse projeto justificou-se pela busca em apoiar o desenvolvimento de ecossistemas, em níveis regionais e municipais, e tornar mais acessível e inclusivo um setor que apresenta mais de 90% de seus respectivos investimentos nos grandes centros econômicos do país (DISTRITO, 2022).

As comunidades de *startups* podem contribuir com o desenvolvimento do ecossistema empreendedor brasileiro, por meio de iniciativas para formar talentos,

estimular a cultura empreendedora, acessar o capital de risco e o mercado, articular as políticas públicas favoráveis à busca de um melhor ambiente regulatório e trocar experiências na promoção de mais densidade local (RIBEIRO, 2021).

Além disso, o ecossistema empreendedor brasileiro apresenta grandes desafios a serem enfrentados, como: escassez de capital humano qualificado e de profissionais de tecnologia para as *startups*; alto grau da taxa de mortalidade das *startups*; aspectos culturais e comportamentais que tornam a cultura empreendedora brasileira mais avessa ao risco e que desvalorizam o êxito na atividade empreendedora; e baixa diversidade de gênero, raça e classe social (MATOS; RADAELLI, 2020). Todos esses fatores fazem parte dos desafios presentes no ecossistema empreendedor brasileiro.

Devido à importância das *startups* no cenário socioeconômico para gerar empregos, promover a inovação, reduzir as desigualdades e democratizar os serviços, ainda restritos, as comunidades de *startups* podem contribuir para promover condições mais favoráveis, buscando superar esses desafios e aumentar as possibilidades de sucesso das *startups* emergentes (SANTOS, 2020).

O Gráfico 1 apresenta o *ranking* de impacto das *startups*, relacionados com cada um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), que foram elaborados a partir das principais lacunas existentes e das necessidades socioeconômicas e ambientais, com o objetivo de direcionar políticas públicas e estratégias empresariais (ONU, 2015).

Gráfico 1: *Ranking* de impacto das *startups* por ODS

Fonte: Santos (2020, p. 32).

As *startups* representam menos de 1% do total de empresas, mas são responsáveis pela geração de mais de 50% dos novos empregos, exercendo um papel importante para o desenvolvimento social e econômico nas localidades em que atuam (ENDEAVOR, 2018). Para dimensionar esse impacto e sua relevância, destaca-se que as 400 *startups* que faziam parte do Cubo Itaú, em 2021, obtiveram os seguintes resultados (SANTOS; CRESCITELLI, 2022):

- R\$ 1,9 bilhões de faturamento;
- R\$ 3 bilhões em investimentos de capital de risco;
- 6.873 empregos gerados;
- Crescimento de 2,5 vezes em relação ao ano interior.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada em 5 capítulos. No Capítulo 1 – INTRODUÇÃO, foram apresentados a questão da pesquisa, os objetivos, e a justificativa para realizar a presente pesquisa. No Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO, foi apresentada a revisão bibliográfica sobre os temas relacionadas à

pesquisa, a saber: *startups*, ecossistema empreendedor e comunidades de *startups*. No Capítulo 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, foram apresentados o delineamento da pesquisa, o protocolo de campo, o perfil da amostra e os procedimentos para coleta e análise de dados. No Capítulo 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS, foi apresentada a caracterização das comunidades de *startups* no Brasil, seu conceito, seus objetivos e relevância, seu funcionamento, os principais desafios por estas enfrentados e a relação com o ecossistema empreendedor, sob o ponto de vista dos entrevistados. No Capítulo 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, foram apresentadas as principais conclusões da pesquisa em relação aos objetivos propostos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão dos aspectos abordados no presente trabalho, foi elaborado um referencial teórico, dividido em três partes: (1) *startups* – foi apresentado o contexto histórico, a definição de empreendedorismo, a conceituação de *startups*, seu ciclo de vida e seus estágios; (2) ecossistema empreendedor – foi apresentado o conceito de ecossistema empreendedor e o ecossistema empreendedor brasileiro, seu histórico, desafios atuais e a caracterização não exaustiva de atores e de agentes; e (3) as comunidades de *startups* – foi apresentado seu contexto, estruturação e boas práticas.

### 2.1 STARTUPS

Pelo fato de as *startups* serem agentes centrais de um ecossistema empreendedor e da comunidade de *startups*, optou-se por iniciar o referencial teórico apresentando seu contexto histórico e conceituação para facilitar o entendimento das seções seguintes, que expandiram em uma abordagem *bottom-up*, do conceito micro para o macro.

#### 2.1.1 Contexto Histórico e Definição de Empreendedorismo

O termo empreendedor originou-se na França e representa um ator econômico importante para ajudar a sociedade, por meio da criação de valor no mercado, com produtos, negócios e conhecimento. O empreendedor exerce um importante papel no enriquecimento da sociedade, geralmente, apropriando-se de recursos de terceiros, tomando risco e envolvendo demais recursos humanos (LAROUSSE, 2016).

A teoria do empreendedorismo foi se desenvolvendo ao longo do tempo, desde o conceito central do empreendedor como pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala, na Idade Média; como alguém que assume riscos de lucro ou de prejuízo vinculado a instituições públicas ou privadas, no século XVII; até as definições mais contemporâneas, no século XX, como a pessoa que toma iniciativa,

assume riscos, lidera uma empresa, gera empregos, assume capital de terceiros e maximiza oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2013).

O economista austríaco Joseph Schumpeter (1934) apresentou o ato de empreender, do empresário empreendedor, como razão central para desenvolver a economia dentro do capitalismo, em que as inovações criadas por esse agente geram um desequilíbrio na economia, fazendo com que as empresas estabelecidas fiquem ultrapassadas, dando espaço para as mais novas. Esta ação foi denominada “destruição criativa” e as inovações que geram esse fenômeno podem ser uma nova forma de distribuição, um novo método de produção, novas matérias-primas ou recursos, novos processos e outros (SCHUMPETER, 1934; SCHUMPETER, 2010).

A partir de 1970, com a revolução da tecnologia da informação, a forma de produção de serviços e de bens mudou, transformando diversos modelos de negócios e de produtos. Por meio da tecnologia, foi possível expandir a fronteira das limitações físicas e a necessidade de ativos físicos, como recursos produtivos para o mundo digital. Até a década de 1990, a inovação era marcada por longos períodos e altos investimentos em áreas de Pesquisa e Desenvolvimento. Com o surgimento das empresas de tecnologia, nos anos 2000, que culminou na bolha da internet, surgiram ciclos mais rápidos de desenvolvimento (FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017).

A década de 2010 marcou um novo paradigma de empresas de tecnologia, que focaram na utilização dos serviços sob demanda e não mais na necessidade de possuir os ativos, por exemplo, a *Airbnb* e a *Uber* que hoje são líderes em seus mercados. Além disso, ocorreu uma nova consolidação de empresas que se adequaram às transformações dos hábitos do consumidor, pela democratização de serviços, anteriormente restritos, por limitações físicas e tecnológicas, como a *Netflix* e o *WhatsApp* (ISMAIL; MALONE; GEEST; 2019).

Grandes centros inovadores como Tel-Aviv, em Israel, e o Vale do Silício, nos Estados Unidos, têm influenciado toda a dinâmica do mercado e têm contribuído para a proliferação das *startups* ao redor do mundo. Esse crescente no número de *startups* também tem sido responsável pelo maior interesse dos profissionais de mercado em ingressarem nessas empresas ou até mesmo em abrirem suas próprias *startups* (SANTOS, M., 2016).

As empresas de tecnologia mais valiosas no mundo, atualmente, começaram como *startups* e tiveram um crescimento em escala global de forma acelerada. O *ranking* da Brand Finance (2020) das marcas mais valiosas, liderado pela *Amazon*,

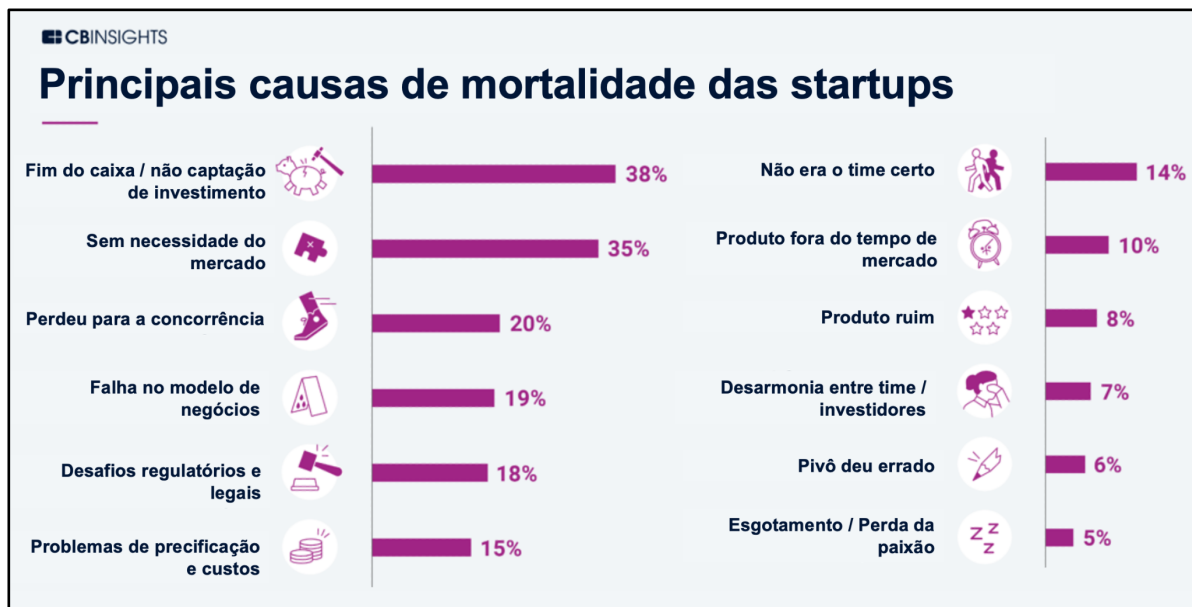
*Google, Apple e Microsoft*, ilustra as empresas que começaram em garagens americanas, com poucas pessoas, e encontraram um modelo de negócio escalável. Ao analisar o *ranking*, é possível constatar que as empresas do setor de tecnologia destacam-se, sendo que, antigamente, era comum que essas posições de liderança fossem ocupadas por empresas do setor financeiro, petrolífero, alimentício ou mesmo do varejo. Este fato demonstra a tendência e a consolidação das *startups* no cenário atual (BRAND FINANCE, 2020).

Devido aos avanços tecnológicos, é possível observar diversas mudanças nos modelos de negócios que transformam os setores produtivos, os empregos e a localização das atividades econômicas, dentre outros fatores, permitindo às empresas explorarem novas alternativas e ideias. Para o desenvolvimento de novas empresas, observa-se a redução dos elementos tradicionais, como custos de entrada no mercado, cadeia de fornecedores, infraestrutura em nuvem, acesso a talentos e outros. Devido à abundância de recursos, muitos negócios surgem com direcionamento global, o que contribui para a expansão e para a inovação em mercados tradicionais (MATOS; RADAELLI, 2020).

Segundo Blanck (2019), as *startups* geram tecnologias emergentes para inventar produtos e para gerar novos modelos de negócios, por isso, são consideradas fontes de inovação.

O próprio autor desenvolveu uma pesquisa na qual identificou os impactos das *startups* no Brasil, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), na qual ficou claro que as *startups* geram emprego e renda, aumentam a competitividade das empresas, democratizam os serviços e promovem a inovação (SANTOS, 2020).

Apesar do contexto histórico e dos avanços evolutivos tecnológicos apresentados, as *startups* são organizações voláteis e que enfrentam muitos desafios. O portal CB Insights (2022) analisou mais de 110 *startups* que encerram suas operações, desde 2018, e encontrou como os principais motivos de mortalidade a falta de capital; a não necessidade no mercado; o surgimento de concorrência; a vulnerabilidade no modelo de negócios; os desafios regulatórios e legais; as falhas na precificação; os problemas com o time e outros. As principais causas de mortalidade das *startups* foram apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2: Principais causas de mortalidade das *startups*

Fonte: CB Insights (2022, n.p., tradução nossa).

Justamente por esses desafios e pelo ambiente de incerteza e de vulnerabilidade, as *startups* possuem uma alta taxa de mortalidade. Torres (2015) afirmou que os principais riscos envolvidos em uma *startup* são: não conseguir entregar valor aos clientes; não apresentar viabilidade tecnológica; e não conseguir sustentar um modelo de negócio.

Apesar desses desafios, as *startups* mostram-se como uma das principais fontes de inovação do século XXI. Elas criam novos produtos; lançam novas tecnologias; resolvem problemas reais de maneiras criativas, muitas vezes, são mais eficientes e eficazes. As *startups* apresentam alternativas mais acessíveis e possuem uma abordagem com o cliente no centro, que se destaca pela excelência e pela qualidade dos serviços prestados ou pelo atendimento aos consumidores (RIES, 2012).

Nunca antes na história, tinha havido um cenário tão favorável para o surgimento das *startups* e empreender vem se tornando uma opção acessível. Por isso, é notável o surgimento de empresas como *Uber*, *Airbnb* e *Dropbox*, que ganharam uma escala global, com alto impacto em diversos setores, em um curto espaço de tempo (THIEL; MATERS, 2014).

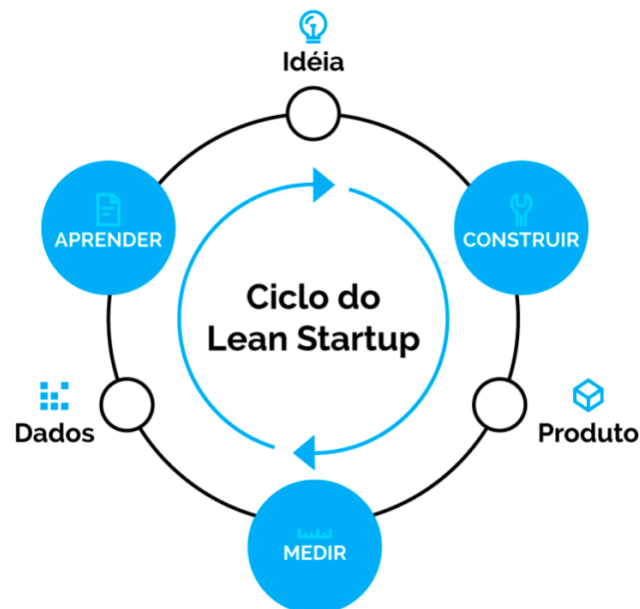


### 2.1.2 *Startup*: conceito

As *startups* surgiram com o objetivo de criar algo novo e de resolver problemas de formas diferentes. Por terem esse cunho inovador, o grande desafio das *startups* é conseguir aprender de forma rápida em relação aos seus competidores. Constantemente, a decisão de pivotar ou de perseverar a cada experimento realizado, seja por um produto mínimo viável, seja por novo teste de canal de aquisição de clientes, faz parte do dia a dia de uma *startup*. Essas decisões no dia a dia fazem com que se acumulem diversos aprendizados rápidos, que são decisivos para que a *startup* se destaque no mercado (RIES, 2012).

A Figura 2 apresenta o Ciclo do *Lean Startup*.

Figura 2: Ciclo do *Lean Startup*



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Ries (2017).

Blank e Dorf (2014) consideraram *startups* como organizações temporárias em busca de um modelo escalável de negócios, em um ambiente de incertezas. Dessa forma, o objetivo de uma *startup* não é permanecer para sempre como *startup*, o que leva a concluir que *startups* são um experimento ou um teste de hipóteses sobre um potencial negócio. Além disso, quando se analisa as *startups* sob perspectiva do

crescimento, constata-se sua capacidade produtiva, sem precisar aumentar seus principais ativos, ou seja, por meio da tecnologia conseguem alcançar um crescimento acelerado de forma escalável e, muitas vezes, replicável.

A partir das abordagens de Blank e Dorf (2014) e de Ries (2012), pode-se definir *startups* como empresas emergentes, de base tecnológica, com o objetivo de construir um negócio de alta escala, por meio de uma inovação em um mercado tradicional ou de um problema não resolvido. Com base nos mesmos autores mencionados, é possível atribuir as seguintes características às *startups*:

- Empresas iniciantes ou recém-criadas;
- Ambiente de incerteza;
- Atuação em inovação de produto ou de serviço;
- Perseguição por um modelo de negócio escalável e replicável;
- Estrutura enxuta;
- Dinâmica adaptativa e flexível.

A ABStartups (2022 a, n.p.), em seu *website* institucional, definiu *startup* como “uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real. Oferece uma solução escalável e usa tecnologia como ferramenta principal”. Esta definição complementa e está em linha com as principais referências internacionais como Ries (2012) e Blank e Dorf (2014).

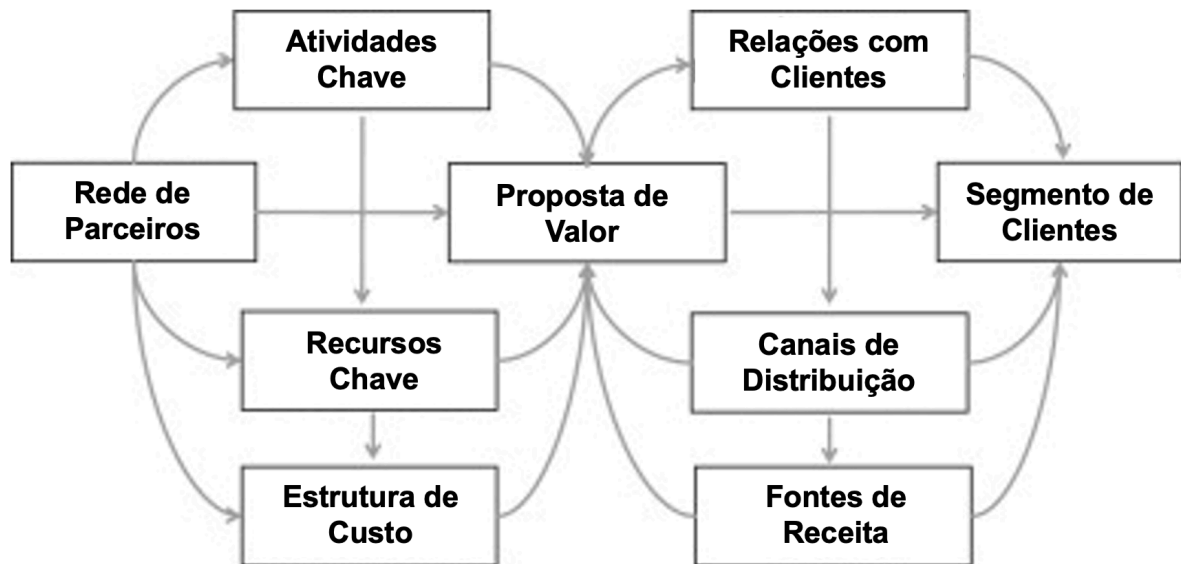
No contexto brasileiro, o SEBRAE (2022), instituição relevante para a promoção do empreendedorismo, em uma abordagem mais conversadora e análoga aos pequenos e médios negócios, apresentou outra definição, embora, ainda com características similares às dos autores estrangeiros supramencionados.

[...] um *startup* é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das *startups* é possuir risco envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo. [...] outra palavra que surge com frequência é investimento. Devido ao ambiente de incerteza que é desenvolvido o negócio, até que o modelo certo seja encontrado, o investimento utilizado é de risco. Mas existe uma série de investidores que buscam por empresas *startups* para investirem, por isso o empreendimento que desenvolve um bom plano de negócios possui mais chances de sucesso em encontrar investidores (SEBRAE, 2022, p. 1).

Em todas as definições, internacionais e nacionais, foram evidenciados os fatores de escala, de resolução de problemas, de busca por um modelo de negócios, de temporalidade e de uso da tecnologia na operação. Sendo assim, foram evidenciadas as características que configuram e que diferenciam uma *startup* de uma empresa tradicional ou de outros tipos de organizações.

O modelo de negócios, como elemento fundamental para uma *startup* bem-sucedida, foi disseminado amplamente por Osterwalder e Pigneur (2010). Chesbrough (2010), com base nestes autores mencionados, representou os elementos fundamentais para um modelo de negócios com a criação, a entrega e a captura de valor por meio de 9 elementos que vão se aperfeiçoando ao longo do tempo: (1) Proposta de valor (*Value Proposition*); (2) Segmentos de Mercado (*Segments Client*); (3) Canais de Distribuição (*Channels Distribution*); (4) Relacionamento com clientes (*Relationships Client*); (5) Atividade-chave (*Key Activities*); (6) Recursos-chave (*Key Resources*); (7) Parcerias-chave (*Network Partner*); (8) Fontes de renda (*Flows Revenue*); e (9) Estrutura de custos (*Cost Structure*).

Figura 3: Modelo de negócios para inovação



Fonte: Chesbrough (2010, p. 359).

Chesbrough (2010) também propôs outra definição de modelo de negócios direcionada para a inovação, na qual descreveu o modelo de negócios com os seguintes elementos: (1) Proposta de valor; (2) Segmento de mercado; (3) Cadeia de valor; (4) Estrutura de custo e potencial de lucro; (5) Rede de valor; e (6) Estratégia competitiva.

Nas duas abordagens apresentadas, nota-se a importância da proposta de valor e a necessidade de definir o segmento de mercado para o modelo ser bem-sucedido. Esta característica foi muito observada nos programas de aceleração de *startups* para os empreendedores manterem o foco e saberem como se diferenciar em relação aos benefícios e às vantagens de sua proposta de valor (AQUINO, 2020).

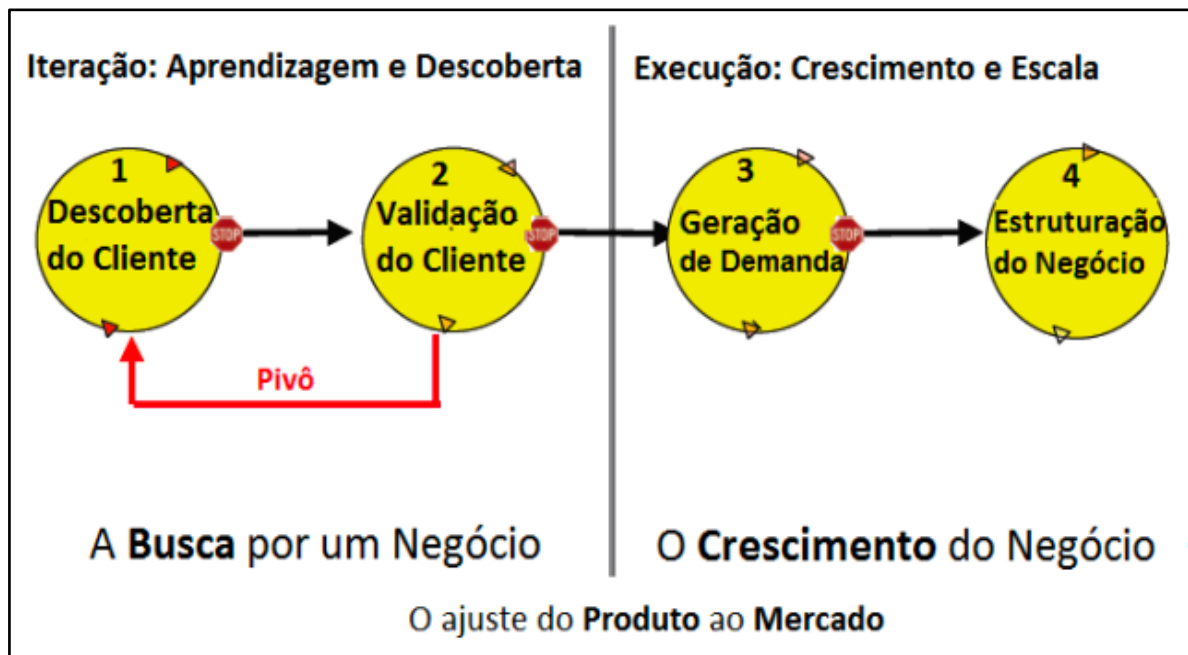
### 2.1.3 Ciclo de Vida e Estágios da *Startup*

Dada a sua característica temporária, ou seja, uma *startup* não será *startup* para sempre, visto que seu objetivo é deixar de sê-lo para se tornar uma corporação estabelecida, com um modelo de negócios escalável, é possível definir os estágios do seu ciclo de desenvolvimento. A metodologia *Customer Development* (BLANK; DORF, 2007) definiu quatro estágios, a saber:

- I. Descoberta do cliente: o objetivo é identificar o cliente e saber se o problema que se está querendo resolver é relevante para o mesmo;
- II. Validação do cliente: o objetivo é garantir que a solução, de fato, vai resolver o problema do cliente identificado no passo anterior;
- III. Geração de Demanda: o objetivo é desenvolver atividades relacionadas a marketing e a vendas, uma vez que é recomendado escalar apenas depois da validação;
- IV. Estruturação da empresa: o objetivo, neste momento, é alavancar o negócio e estruturar as lideranças, os processos, a governança, a cultura e os demais aspectos relevantes para a corporação.

A Figura 4 apresenta as fases de desenvolvimento de clientes, segundo Blank e Dorf (2007).

Figura 4: As 4 fases desenvolvimento de clientes



Fonte: Adaptado por Marcelo Pimenta (2012, n.p.), com base em Blank e Dorf (2007).  
Disponível em: <https://www.slideshare.net/menta90/desenvolvimento-de-clientes>

Em uma abordagem complementar, Ries (2012) também tratou do ciclo de vida de uma *startup*, classificando-o em oito fases, a saber: (1) fase das ideias para planejar as oportunidades iniciais; (2) fase do Mínimo Produto Viável para fazer os primeiros testes do produto; (3) estágio semente com os investimentos iniciais; (4) vale da morte em que a maioria das *startups* acabam fechando as portas; (5) fase inicial com o produto encaminhando para ser validado; (6) fase de crescimento, com foco nas atividades de marketing e de vendas; (7) fase de escala para estabelecimento e consolidação da empresa; (8) fase da saída, que pode ser tanto com uma fusão ou com uma aquisição ou mesmo com a abertura pública de capital.

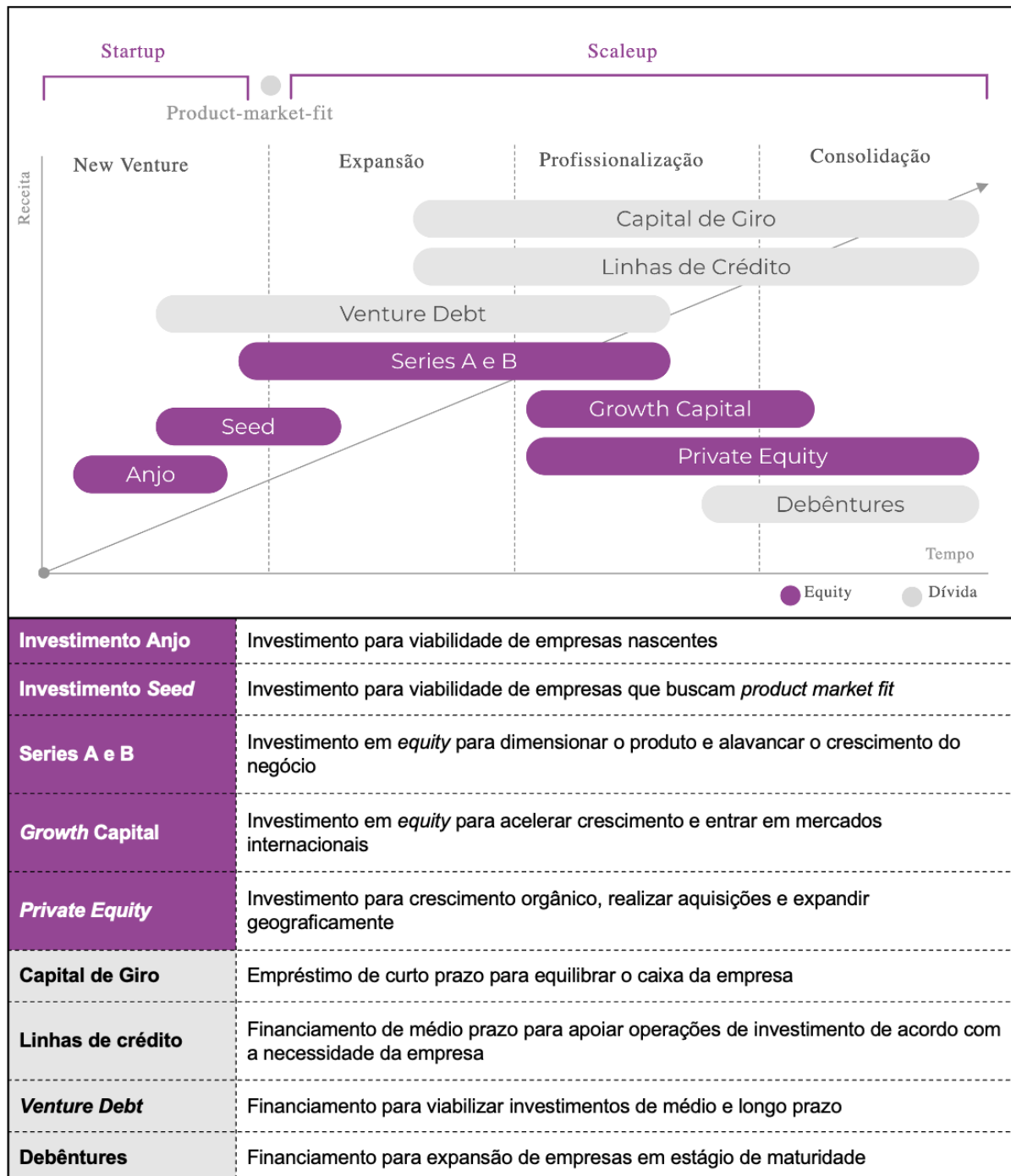
O capital de risco existe como um catalisador para ajudar as *startups* ao longo da sua jornada. Assim como nas definições iniciais de empreendedorismo, em que foi evidenciado o risco envolvido nas atividades empreendedoras, o risco empregado junto com o termo capital ocorre pela alta incerteza e pelos possíveis altos retornos dessa modalidade de investimentos, que nem sempre retorna o que é esperado, sendo que, muitas vezes, sequer retorna algum valor monetário. Mas, quando apresenta retorno, o valor acaba compensando toda a carteira de investimentos,

tornando-se uma modalidade atrativa pelo alto potencial lucrativo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2013).

Em paralelo com o estágio do ciclo de vida das *startups*, existem diversas modalidades de capital para apoiar os empreendedores. A consultoria Distrito (2020) definiu quatro fases de uma *startup* e as relacionou com os tipos de investimentos, a saber: (1) ideação para investimento-anjo; (2) validação para anjo, *pre-seed* e *seed*; (3) crescimento para *seed* e série A; e (4) escala para série B, C e respectivas.

Existem outras alternativas de capital para os empreendedores. Um mapa elaborado pela Endeavor (2020) definiu diversas modalidades de investimentos, as quais foram divididas em duas categorias: as que abrangem *equity*, quando envolvem a contrapartida participação societária mediante ao valor de capital investido; e as demais modalidades, quando se tem apenas a dívida mediante ao fornecimento de capital, por uma taxa de juros como prática de mercado.

A Figura 5 apresenta os estágios e os tipos de investimento em *startups*.

Figura 5: Estágios e tipos de investimento em *startups*

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Endeavor (2020).

Outros conceitos importante em relação ao financiamento das *startups* são os *Bootstrappings*, investimentos iniciais que se referem ao ato de os próprios empreendedores financiarem a *startup*, com dinheiro próprio, ou com os “FFF” ou “3

*Fs*”, que significam *Family, Friends & Fools*, em que as *startups* iniciam-se com o dinheiro de familiares, de amigos e de pessoas que acreditaram na ideia, com estabelece o termo tolo, na tradução literal, dado o alto risco envolvido nesse tipo de organização (ABSTARTUPS, 2022b).

A consultoria Distrito (2020) possui uma das bases mais qualificadas de dados sobre informações de investimentos de capital de risco no Brasil, intitulada *Distrito Dataminer*. A consultoria já identificou mais de 150 investidores de capital de risco ativos no cenário nacional e dividiu os estágios de investimento em Anjo, Pré-Seed e Seed, Série A, B e C. Vale ressaltar que muitos investidores fazem atuação no nicho anjo, pré-*seed* e *seed* de forma conjunta. Além disso, alguns investidores de Série A costumam atuar na fase *seed*, quando já têm algum tipo de relacionamento com os empreendedores (DISTRITO, 2020).

Ao longo de sua jornada, as *startups* passam por diferentes estágios. Em todos eles, existem diferentes alternativas de suporte e de fomento oferecidas pelo ecossistema, sejam financiamentos por capital de risco, sejam por programas de aceleração, por inovação aberta, por *hubs* de inovação e outras. Dessa forma, para compreender melhor a jornada de uma *startup*, foi necessário explorar o ecossistema empreendedor em que as mesmas estão inseridas.

## 2.2 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Entendido o contexto e os conceitos centrais relacionados às *startups*, foram explorados temas e conceitos relacionados ao ecossistema empreendedor, que pode ser definido como o ambiente no qual as *startups* se inserem e se desenvolvem.

### 2.2.1 Ecossistema Empreendedor: conceito

O ambiente responsável pelo desenvolvimento do empreendedorismo pode ser comparado com o conceito de ecossistema da Biologia, como mencionado, em que diferentes agentes e diferentes fatores interagem em prol de um objetivo comum (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015).

Sem colaboração, um ecossistema não existe. Por isso, o botânico britânico Arthur Tansley, criador do termo, em 1935, relacionou o conceito de *habitat* com o



desempenho integrado para representar um conjunto de organismos que atuam em equilíbrio, de forma integrada, no mesmo ambiente (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

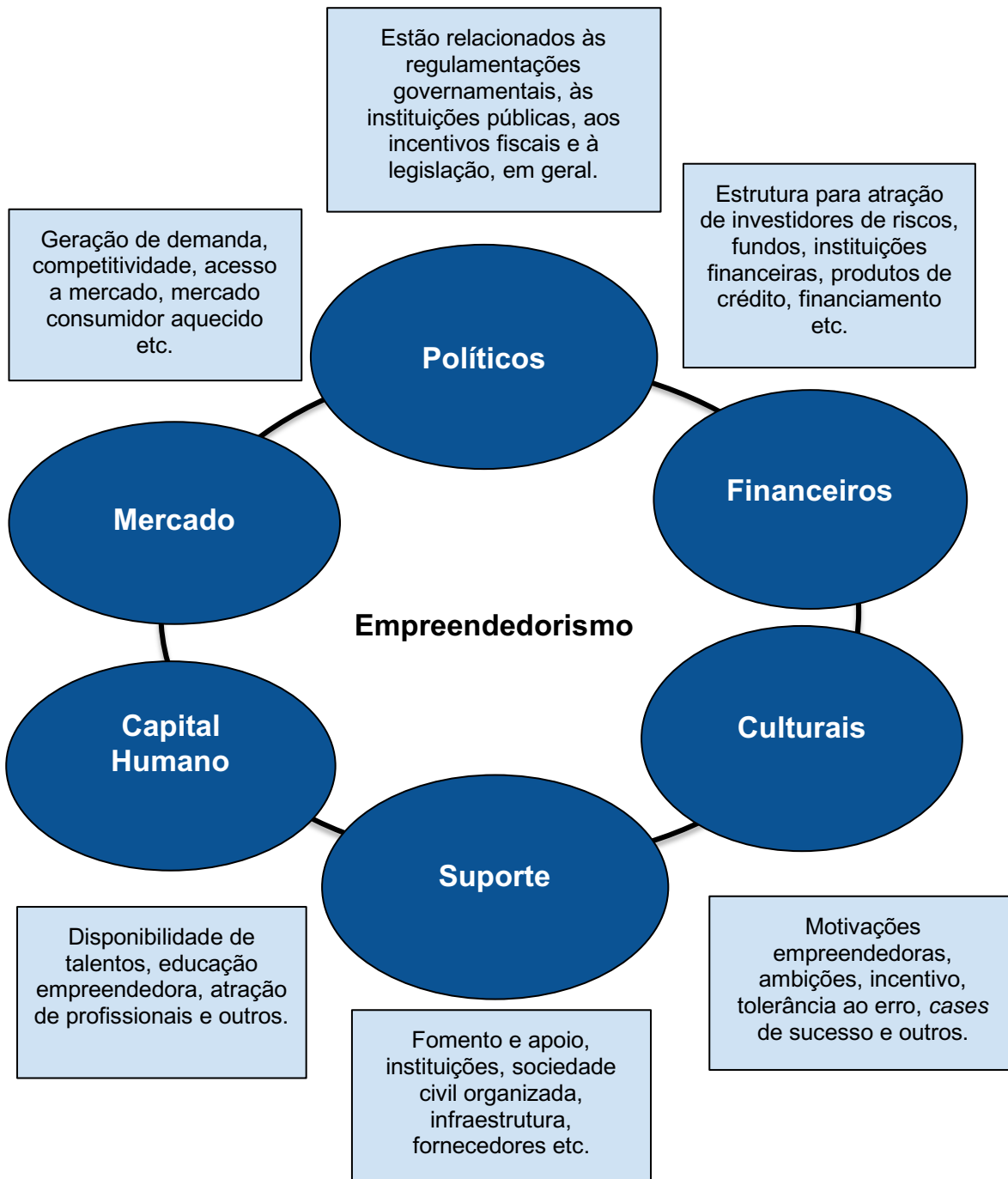
O ecossistema é composto por um conjunto de agentes que colaboram e que interagem em prol de um objetivo comum. No mundo empresarial, começou a ser comparado com a Biologia, devido ao artigo de Moore (1993), que ilustrou a competição, a colaboração e o relacionamento entre diversos agentes, como se fossem a fauna e a flora.

Aplicado ao contexto do empreendedorismo, Isenberg (2011), um dos autores mais referenciados com relação ao tema, definiu em seus estudos, seis vertentes principais para compor um ecossistema empreendedor, a saber: (1) políticas, (2) financeiras, (3) culturais, (4) de apoio, (5) de capital humano e (6) de mercado. O autor destacou que as inter-relações são de grande importância para o êxito do ecossistema.

Em um ecossistema, existem os atores e as influências. Os atores, geralmente, são caracterizados por instituições, organizações e sociedade civil organizada, que apoiam ou que atuam diretamente relacionadas e envolvidas com o ecossistema. As influências, por sua vez, são os aspectos que determinam se aquele ambiente é mais, ou menos, favorável, como as condições econômicas, os aspectos culturais, as influências políticas e outros (FELD; HATHAWAY, 2020).

A Figura 6 apresenta os domínios do Ecossistema Empreendedor.

Figura 6: Domínios do Ecosistema Empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Isenberg (2011, p. 7, tradução nossa).

O SEBRAE (2020) considerou o ecossistema empreendedor como um conjunto de atores e de fatores interdependentes, que se organizam organicamente para possibilitar a atividade empreendedora. A atividade empreendedora, por sua vez, foi considerada como o processo de criação de oportunidades de inovação ou de geração de valor.

Nesse contexto, os empreendedores, dificilmente, terão êxito, caso não tenham acesso aos principais fatores e aos elementos bem-desenvolvidos de um ecossistema, que se resume ao acesso a capital humano e financeiro, ambiente regulatório favorável, iniciativas de apoio, infraestrutura e outros (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

Os ecossistemas acabam sendo grandes polos de inovação, devido à sua alta densidade, à capacidade de concentrar talentos, investimentos, empresas, instituições de ensino e demais atores, em um conjunto de condições favoráveis como cultura empreendedora, políticas públicas pró-empresendedorismo, infraestrutura adequada e demais fatores. Dificilmente, um ecossistema terá todas as variáveis no estado da arte e, por isso, torna-se difícil replicá-lo, com precisão, em outro ecossistema (FELD; HATHAWAY, 2020).

Hwang e Horowitz (2012) esclareceram que não é possível trabalhar com um ecossistema como se fosse uma linha de produção, com controle de tudo. Justamente por ser um sistema complexo, torna-se imprevisível. Os autores apontaram ainda que a inovação floresce na proporção da qualidade do solo em que é nutrida, ou seja, com o *mix* de fatores e de influências que contribuem para que as trocas entre agentes e atores sejam de qualidade para o sucesso de todos.

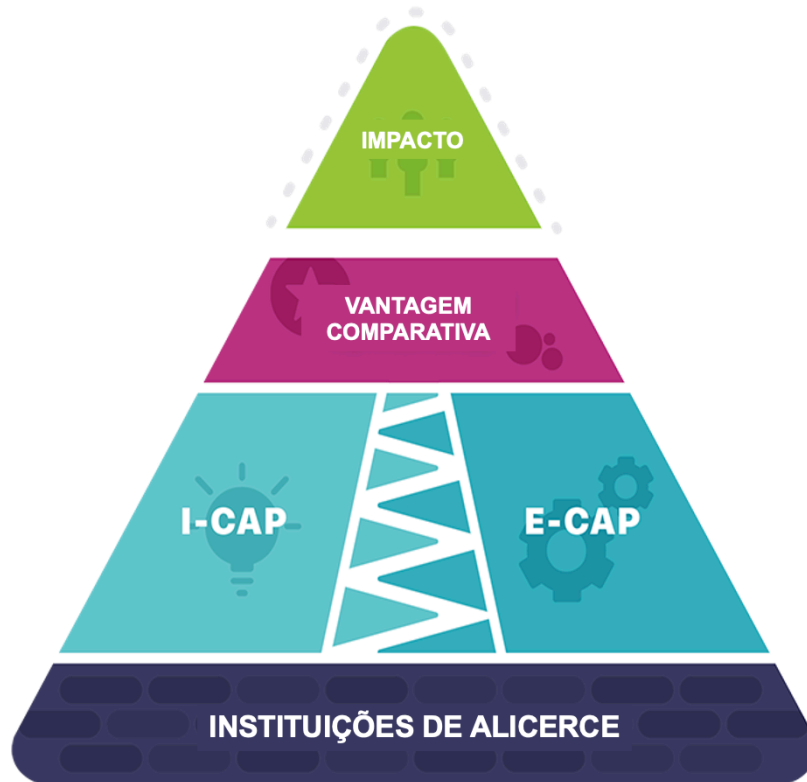
Dessa forma, os ecossistemas possuem diferentes tipos de maturidade, devido às condições proporcionadas pelo diferente conjunto de fatores. O *iEcosystem*, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), situado nos Estados Unidos (Figura 7), é um modelo para analisar um ecossistema e é caracterizado por quatro fases (BUDDEN; MURRAY, 2019), a saber:

- I. Instituições alicerces: organizações que criam bases para o desenvolvimento, que apoiam e são fundamentais para que todo ecossistema funcione adequadamente;
- II. Capacidade de inovação (*i-cap*) e de empreendedorismo (*e-cap*): geração de novos negócios e de oportunidades para criar valor, bem como êxito na atividade empreendedora;
- III. Vantagem comparativa: pontos fortes em relação a outros ecossistemas, com base na sua capacidade de inovação e de empreendedorismo, em que o foco precisa ser no fortalecimento, por meio das características locais;

IV. Impacto: resultados obtidos que geram progresso econômico e social.

A Figura 7 apresenta o Modelo de análise de ecossistema *iEcosystem* do MIT.

Figura 7: Modelo de análise de ecossistema *iEcosystem* do MIT



Fonte: Budden e Murray (2018); Budden, Murray e Turskaya (2019) apud SEBRAE (2020, p. 6).

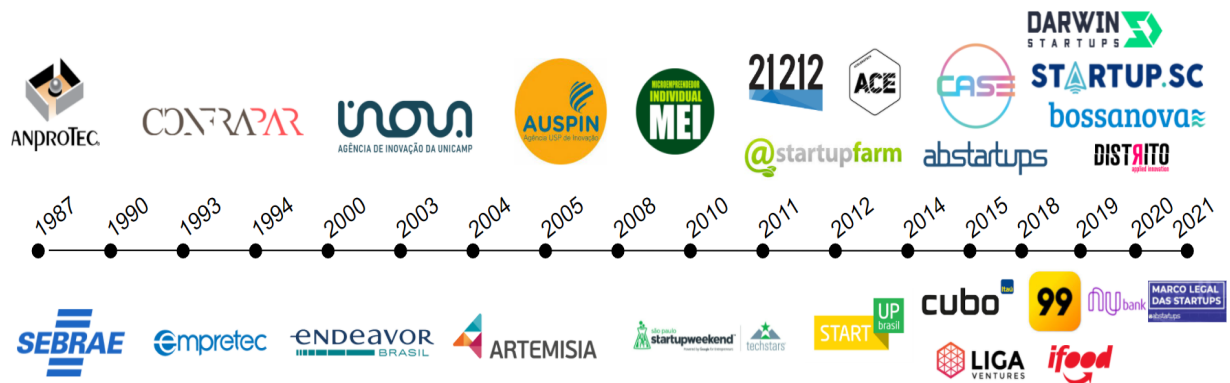
O modelo proposto pelo MIT ajuda a analisar o ecossistema, por meio de uma visão mais integrada e direcionada para gerar valor para a sociedade. A integração e o alinhamento entre os agentes são um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer ecossistema empreendedor (BUDDEN; MURRAY, 2019).

### 2.2.2 O Ecossistema Empreendedor Brasileiro

As atividades que consolidaram o ecossistema empreendedor atual no cenário brasileiro são muito marcadas pelos seus atores e pelas instituições que foram surgindo ao longo dos últimos 30 anos. Ribeiro (2021) destacou, de forma não

exaustiva, os marcos relevantes relacionados ao ecossistema empreendedor brasileiro (Figura 8).

Figura 8: Linha do tempo do ecossistema empreendedor brasileiro



Fonte: Elaborada pelo autor, adaptada de Ribeiro (2020).

A linha do tempo do ecossistema empreendedor brasileiro destaca os seguintes marcos:

- 1987: Criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC);
- 1990: Institucionalização legal e consolidação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
- 1993: Criação do Programa Empretec, desenvolvido pela ONU para fomentar o empreendedorismo;
- 1994: Regularização do Capital de Risco pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e surgimento da Confrapar, um dos primeiros fundos;
- 2000: Início da atuação da Endeavor no país;
- 2003: Criação da Inova, agência de Inovação da Unicamp;
- 2004: Fundação da Artemisia para aceleração de negócios em saúde, educação, serviços financeiros e habitação;
- 2005: Criação da Agência de Inovação da USP (AUSPIN);
- 2008: Lançamento do Microempreendedor Individual (MEI);
- 2010: Realização do primeiro *Startup Weekend* no Brasil;

- 2011: Fundação das primeiras aceleradoras brasileiras como a 21212, no Rio de Janeiro, e a *Startup Farm* e a *Aceleratech*, em São Paulo;
- 2012: Lançamento do *Startup-Up* Brasil pelo Governo Federal e, na sequência, nascimento da primeira iniciativa de um Governo de Estado, em Minas Gerais, o programa de apoio a *startups SEED*;
- 2014: Realização da primeira Conferência Anual de *Startups* e Empreendedorismo (CASE) pela ABStartups;
- 2015: Fundação do Cubo Itaú, em parceria com a *Redpoint eventures*, em São Paulo, como o maior *hub* de inovação da América Latina, seguido pela fundação da Liga Ventures, pioneira em aceleração corporativa e em inovação aberta; e da *Darwin Startups*, que colocou Florianópolis como polo relevante do empreendedorismo brasileiro;
- 2018: Surgimento dos primeiros unicórnios brasileiros, como a 99, o Nubank e o iFood;
- 2019: Recorde de investimento em capital de risco no Brasil;
- 2020: Consolidação dos fundos de investimento em *startups*, como a Bossanova Investimentos, iniciativas de apoio e de fomento, o *Startup SC* e *hubs* de inovação, como o Distrito;
- 2021: Publicação do Marco Legal das *Startups*.

O surgimento desses atores contribuiu para o fortalecimento do ecossistema empreendedor brasileiro. Diversos atores e agentes interagem de forma orgânica em busca de melhoria do ecossistema local. Em conjunto com as condições e com os fatores mais favoráveis, que foram sendo perseguidos ou criados por esses agentes, foram surgindo e se consolidando as *startups* (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

A fundação desses agentes apresentados foi fundamental para o desenvolvimento de fatores de influência que fortaleceram o ecossistema empreendedor brasileiro nas últimas décadas. A riqueza de um ecossistema surge justamente pela interação de seus atores e de seus agentes que, em maior ou menor grau, geram influências no ambiente e contribuem para promover o empreendedorismo (ISENBERG, 2011).

De forma não exaustiva, os principais agentes do ecossistema podem ser definidos, conforme os seguintes autores: ANPROTEC (2019); Endeavor (2020); Global (2014); Matos e Radaelli (2020); Ribeiro (2021) e Sebrae (2020). Alguns

agentes relevantes no cenário nacional que podem ser apontados, são: *startups*; *scale-ups*; corporações; empreendedores; talentos; organizações de fomento e de apoio; *hubs* de inovação; incubadoras; parques tecnológicos; aceleradoras; *venture builders*; *coworkings*; investidores-anjos; investidores de risco e fundos de investimentos; instituições de ensino; instituições de defesa e entidades de representação; imprensa e veículos de mídia especializada; e provedores de serviços. Cabe explicar cada um desses agentes.

*Startups* são organizações temporárias, em busca de um modelo de negócios escaláveis. No Brasil, existem mais de 20.000 *startups* atuantes. Como exemplo, pode-se citar a Trakto, *startup* atuante na área de marketing (ABSTARTUPS, 2020).

*Scale-ups* são organizações em estágio de crescimento avançado e acelerado, com modelo de negócios validado e em ampla expansão tanto mercadológica quanto do seu quadro de colaboradores. Podem ser consideradas as “irmãs mais velhas” das *startups*, visto que quando uma *startup* amadurece e cresce, consolidando-se e continuando a escalar, torna-se uma *scale-up*. Como exemplo, pode-se citar a Omie, *scale-up* atuante na área de gestão para micro e pequenas empresas, por meio do modelo de *software as a service* (ENDEAVOR, 2020).

Corporações são organizações estabelecidas com grande estrutura de apoio e com canais de distribuição definidos, com maior tempo de atuação. Como exemplo, pode-se citar a Ambev, empresa brasileira referência em inovação e em conexão com o ecossistema. Nesse contexto, trata-se de um caso emblemático de corporação, por ter diversos programas e iniciativas de fomento e de conexão (100 OPEN, 2021).

Empreendedores são fundadores de *startups* e líderes à frente das *scale-ups*, responsáveis pela captação dos investimentos de risco, direcionamentos estratégicos para a organização, dentre outras atividades-chave. São considerados o centro do ecossistema, por meio do desempenho da atividade empreendedora. Como exemplo, pode-se citar o empreendedor Fabrício Bloisi, fundador da Movable, e atual CEO do iFood (ENDEAVOR, 2020).

Talentos são profissionais qualificados, disponíveis para trabalhar e para desempenhar atividades que contribuem com o ecossistema, independentemente do papel que exercem ou dos fatores que apoiam, sendo vitais para o ecossistema rodar. Existe um grande déficit empregatício no setor de tecnologia mundial e o Brasil

também enfrenta desafios nesses aspectos (MATOS; RADAELLI, 2020). Como exemplo de talento no ecossistema, dentre os milhares, pode-se citar Adrianno Esnarriaga, egresso do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (MPE-FEA-USP), que atua na área de produtos digitais em *startups*.

Organizações de fomento e de apoio possuem iniciativas de suporte para apoiar *startups*, *scale-ups*, empreendedores e mais agentes, de forma que tenham mais acesso a capital, a conhecimento, a parceiros, a clientes, a investidores e a demais agentes. Segundo a ABStartups (2022a), o Brasil já tem quase mil iniciativas consolidadas. Como exemplo, pode-se citar a Endeavor, organização não-governamental de apoio a empreendedores.

*Hubs* de inovação são espaços físicos ou virtuais, que concentram grande densidade de atores do ecossistema para promover mais conexões e desenvolvimentos para os membros inseridos. Podem ser liderados por organizações independentes, corporações, atores governamentais e outros. O Brasil já conta com mais de 100 *hubs* de inovação. Como exemplo, pode-se citar o Cubo Itaú, maior *hub* de inovação da América Latina, fundado em parceria do Banco Itaú com o fundo de investimento de risco Redpoint eventures, como mencionado (SALLES, 2018).

Incubadoras são edificações, normalmente, situadas nos arredores de instituições de ensino, distritos industriais, ou inseridas em parques tecnológicos, que abrigam organizações, geralmente, emergentes para apoio e suporte. Foram as grandes responsáveis pelas iniciativas pioneiras de fomento ao ecossistema empreendedor local. Segundo a ANPROTEC (2019), existem mais de 400 incubadoras no Brasil. Como exemplo, pode-se citar a USP/IPEN-Cietec, uma das principais incubadoras do ecossistema nacional.

Parques tecnológicos são, geralmente, atrelados a distritos industriais e contam com incubadoras. Além de abrigarem empresas emergentes, possuem corporações, centros de ensino, *hubs* de inovação e diversos outros atores. Como exemplo, pode-se citar o Parque Tecnológico de São José dos Campos (PqTec). Muitas vezes, incubadoras e parques tecnológicos são tratados apenas como agentes, por seus níveis de semelhança e pelos objetivos compartilhados (ANPROTEC, 2019).

Aceleradoras são organizações de apoio e de suporte, com o objetivo de encurtar os caminhos de crescimento e de potencializar as *startups* de seus programas, por meio de capacitações, conexões, mentorias e diversas outras



atividades. No Brasil, no início da década, as aceleradoras foram pioneiras no fortalecimento do ecossistema. Como exemplo, pode-se citar a Darwin, situada em Florianópolis, três vezes eleita a melhor aceleradora brasileira. As aceleradoras foram uma evolução natural das incubadoras que, até então, focavam em pequenos e médios negócios da economia tradicional (AQUINO, 2020).

*Venture builders* são organizações que criam novas *startups* internamente; encontram novas oportunidades de mercado; formam times de empreendedores e de fundadores; e oferecem toda estrutura e suporte para que novas *startups* sejam fundadas. Como exemplo, pode-se citar a Fisher. Segundo Ribeiro (2021), *venture builders* ainda é um modelo que pode ser mais explorado no Brasil. A diferença em relação às aceleradoras é que se internalizam e se criam negócios, ao invés de apenas investir ou apoiar.

*Coworkings* são espaços físicos que oferecem estações de trabalho em escritórios compartilhados e toda infraestrutura para que agentes locais e diversos atores desempenhem suas funções. São vistos como os verdadeiros locais de trabalho da nova economia, em ambientes compartilhados e abertos, onde as trocas e as interações podem ser constantes, além das características de horizontalidade das organizações que os frequentam (SEBRAE, 2020). Como exemplo, pode-se citar a rede de escritórios global WeWork, que possui grande presença em território nacional.

Investidores-anjos são pessoas físicas que aportam investimento em estágios iniciais, geralmente pré-operacionais, para ajudar as *startups* com as primeiras versões do produto, com as conexões estratégicas, com as primeiras vendas e com as demais atividades. O investimento-anjo, no Brasil, teve um papel fundamental para fomentar as primeiras *startups* que se consolidaram. A modalidade evoluiu, atualmente, para grupos de anjos e de associações como a FEA Angels (ENDEAVOR, 2020). Como exemplo de anjo com ampla atuação, pode-se citar o investidor João Kepler.

Investidores de risco e fundos de investimentos atuam desde os estágios mais iniciais até os de crescimento, *seed-stage* e *growth stage*, aportando recursos financeiros, mediante uma porcentagem da sociedade e ajudando os empreendedores com o *smart-money*, com a capacidade intelectual e relacional de

apoiar as *startups* (ENDEAVOR, 2020). Como exemplo, pode-se citar a Astella Investimentos.

Instituições de ensino são centros educacionais que atuam na formação de talentos, que geram mão de obra qualificada e que promovem conhecimento científico para o desenvolvimento de novas tecnologias. São as grandes responsáveis pela conexão entre os fundadores das *startups* brasileiras. Como exemplo, pode-se citar a própria Universidade de São Paulo, originadora de diversos unicórnios brasileiros como o Gympass, o iFood, o 99 e outros (SEBRAE, 2020).

Instituições de defesa e entidades de representação são organizações da sociedade civil que representam e que buscam promover o setor de tecnologia no cenário nacional. Como exemplo, pode-se citar a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS, 2022a).

Imprensa e veículos de mídia especializada são agentes responsáveis pela disseminação de informações, pelo reconhecimento de avanços e pela promoção de conhecimento sobre o mercado de *startups* (MATOS; RADAELLI, 2020). Como exemplo, pode-se citar, no Brasil, o portal criado em 2020, *startups.com.br* que aborda diariamente conteúdos e atualizações sobre o mercado de *startups*.

Provedores de serviços são organizações que atuam como fornecedores para *startups* desempenharem suas funções básicas no dia a dia. Pode-se citar tipos de organizações como escritórios de contabilidade e de advocacia, ferramentas ou agências de marketing, provedores de computação em nuvem e outros. Como exemplo, pode-se citar o escritório de advocacia FM/Derraik, que tem atuado em diversas operações de investimento e de aquisições de *startups* do ecossistema brasileiro (EXAME, 2021b).

A Figura 9 apresenta alguns exemplos de atores e de agentes do ecossistema brasileiro.

Figura 9: Exemplos de atores e de agentes do ecossistema



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota-se que, como o passar do tempo, o ecossistema foi evoluindo e novas modalidades de atores foram surgindo, os quais também foram evoluindo e passando a atuar em novas frentes. Da mesma forma que as *startups* possuem a estratégia de pivotagem para explorar novas oportunidades, é comum que os agentes do ecossistema desenvolvam novas frentes de atuação, como é o caso da ACE, que começou como aceleradora e, atualmente, atua como consultoria de inovação e *venture builder* (EXAME, 2019).

Além dos atores e dos agentes, também são igualmente importantes os fatores e as variáveis influentes de um ecossistema que compõem, principalmente, as condições para tornar viável a atividade empreendedora em um ecossistema.

Seguindo o modelo proposto por Isenberg (2011), ao analisar os aspectos e os fatores políticos, financeiros, culturais, de suporte, de capital humano e mercadológicos, levantou-se uma contextualização não exaustiva sobre a realidade do ecossistema empreendedor brasileiro.

Na tentativa de contribuir com as *startups*, surgiram, no Brasil, as políticas públicas, responsáveis pelo amadurecimento do ecossistema empreendedor local.

No Brasil, a partir dos anos 2000, algumas ações têm sido implementadas pelo Governo para estimular o crescimento de empresas inovadoras, com o intuito de elevar a inovação e tecnologia, como por exemplo a Lei da Inovação (Lei no 10.973/2004), Lei do Bem (Lei no 11.196/2005) e Novo Marco Legal da Inovação (Lei no 13.243/2016), as quais além de trazer mais benefícios para os empreendedores, também estimulam o desenvolvimento de incubadoras, aceleradoras de *startups*, programas de incentivo e outros tipos de investimentos para *startups* (BLANCK, 2019, p. 2).

O índice elaborado pela *Endeavor* Brasil, em 2020, analisou os 100 maiores ecossistemas locais de empreendedorismo em atividade no âmbito municipal, e identificou fatores relacionados com o ecossistema empreendedor. Este índice permitiu identificar oportunidades de melhoria para cada região analisada e concluiu que o país está evoluindo em relação ao fomento do empreendedorismo, seja por políticas públicas de incentivo, seja por educação empreendedora e outros.

Em 2021, entrou em vigor o Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador, com o objetivo de desburocratizar e de estimular o setor para facilitar novos negócios e investimentos (EXAME, 2021a). Apesar disso, são evidentes as barreiras legais para as *startups* no Brasil, como o tempo de abertura da empresa; a alta carga tributária; a morosidade na legislação trabalhista; a instabilidade econômica, como fatores cambiais que podem inibir as *startups* com atuação internacional; e outros (ENDEAVOR, 2020).

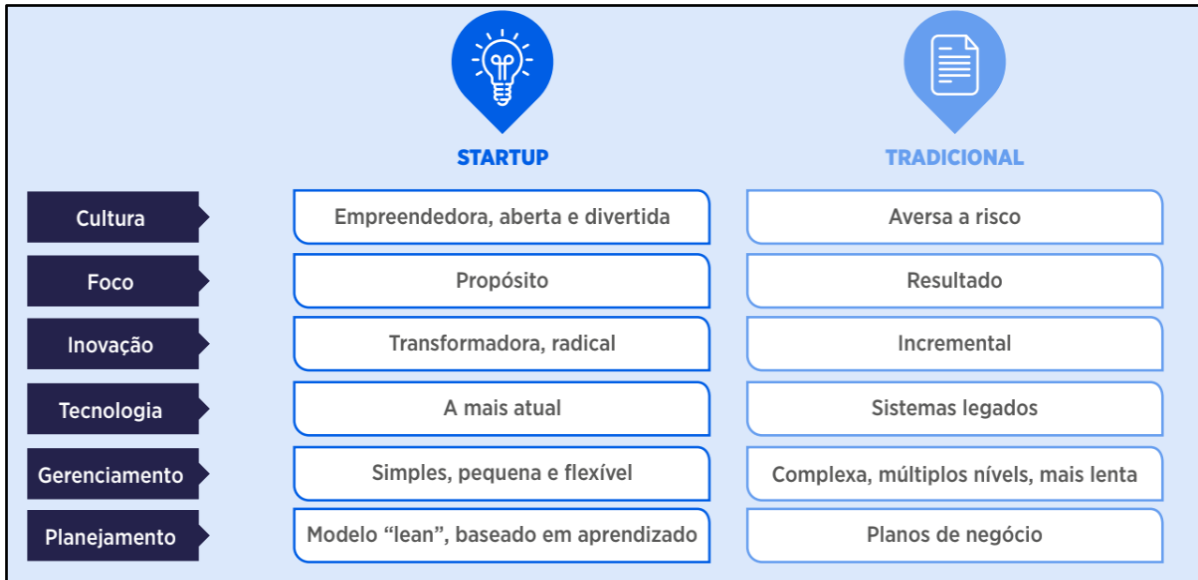
Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 2017, existiam, no Brasil, quase 50 milhões de empreendedores na faixa etária entre 18 e 64 anos, sendo que 60% deles empreenderam pela oportunidade e 40%, pela necessidade, devido ao desemprego ou à busca por renda (GEM, 2017).

Os brasileiros têm maior propensão a empreender, quando comparados com as demais nacionalidades, mas, divergem bastante em relação aos países mais desenvolvidos, não só quanto ao tipo de empreendedorismo, como também pelo fato de, no Brasil, existir grande lacuna educacional e grande diferença entre o

empreendedorismo na maioria das empresas brasileiras, quando comparado com os negócios digitais (MATOS; RADAELLI, 2020).

A Figura 10 compara as *startups* com os negócios tradicionais.

Figura 10: Comparação entre *startups* e negócios tradicionais



Fonte: Matos e Radaelli (2020, p. 23).

Ao analisar o mercado de *startups* brasileiro, constatou-se que, em 2015, existiam aproximadamente 4.000 *startups*. Em 2021, esta quantidade subiu para mais de 15.000 *startups*, apresentando, portanto, um crescimento de quase quatro vezes, além de, desde então, os valores de investimento na indústria estarem praticamente dobrando ano após ano. O Brasil partiu de nenhum unicórnio, em 2015, para mais de 20, atualmente. O mercado de *startups* já emprega mais de 100.000 profissionais e gera mais de 20 bilhões de dólares em investimentos e receitas (ABSTARTUPS, 2022a).

Freire, Maruyama e Polli (2017) afirmaram que ainda há muito para se avançar quanto ao estímulo e ao fomento às *startups* e ao empreendedorismo, pelo alto risco relacionado e pelos desafios quanto às peculiaridades brasileiras, como taxas de juros, carga tributária, regulações, mão de obra qualificada e outros. Apesar das crescentes iniciativas de apoio, por parte da esfera pública e privada, a taxa de mortalidade das *startups*, assim como sua vulnerabilidade, ainda é alta.

Salles (2018) estudou mais de 130 programas de conexão com *startups*, em diferentes modelos como investimento direto, parcerias, eventos e outros e concluiu que o crescimento e a relevância das *startups* têm chamado a atenção do setor privado, além de que têm se aproximado de grandes empresas, como Itaú, Braskem, Telefônica e outras, o que é uma tendência, em função do surgimento de novos programas ou de iniciativas desse tipo. No mesmo estudo, o autor identificou que as grandes empresas e as corporações líderes de seu segmento possuem estratégias de investimento direto ou aquisições de *startups*.

Diversas iniciativas privadas também contribuem para o desenvolvimento do ecossistema brasileiro de *startups*, como o *Hub* de Inovação Cubo do Banco Itaú e a Endeavor, que, recentemente, também tem atuado como influenciadora quanto a aspectos legais e regulatórios, para fomentar as políticas públicas mais favoráveis ao empreendedorismo no Brasil. Essa colaboração e o complemento do setor público e do privado são fatores críticos de sucesso para um ecossistema empreendedor.

Outro fator peculiar no Brasil, que ganhou alto volume de iniciativas, nas últimas décadas, foram as organizações de apoio, como aceleradoras e incubadoras, que representam um papel importante para fomentar as *startups* e as demais atividades empreendedoras. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em estudo realizado em 2019, o Brasil contava com mais de 57 aceleradoras e 363 incubadoras, ajudando e contribuindo diretamente com o desenvolvimento das atividades empreendedoras (ANPROTEC, 2019).

Além disso, um dos principais desafios enfrentados pelas *startups* no Brasil ainda é a qualificação da mão de obra. No entanto, apesar dos diversos desafios, pode-se constatar o surgimento de unicórnios, empresas com valor acima de um bilhão de dólares de mercado, como a Nubank, a 99 e a Stone, como mencionado (MATOS; RADAELLI, 2022).

Segundo M. Santos (2016), além das aceleradoras que se consolidaram no mercado nacional, como a ACE e a WoW, o crescimento do número de *startups*, no Brasil, justifica-se também pela aparição de investidores; pela criação de fundos brasileiros, como o Monashees e o Confrapar; e pela chegada no Brasil de fundos internacionais, como a Redpoint eventures e a Kaszek, além de vários outros que formam os mais de 100 investidores de capital de risco.

Destaca-se que os investidores de capital de risco exercem um papel importante, ao apoiarem as *startups* ao longo de sua jornada, buscando, futuramente, maximizar seus retornos, enquanto as *startups* crescem e se desenvolvem no mercado. A Figura 11 apresenta o Mapa de investidores em *startups* no Brasil.

Mesmo com essa evolução do mercado de *startups* e com o surgimento dos unicórnios brasileiros, Matos e Radaelli (2020) consideraram que, no Brasil, ainda existe um número pequeno de unicórnios, em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), quando comparado com os demais países emergentes. Os autores afirmaram: “entendemos que há dois grandes desafios estruturais a serem enfrentados: modernizar a regulação e formar pessoas qualificadas e preparadas para um mundo em transformação digital” (MATOS; RADAELLI, 2020, p. 55).

Por meio de um estudo de caracterização do ecossistema de *startups* no Brasil, Matos e Radaelli conseguiram obter uma visão geral da evolução e das perspectivas futuras.

Os dados mostram que o ecossistema brasileiro de *startups* cresceu muito nos últimos anos e esse crescimento vem se acelerando ainda mais, com o aumento do número de startups, iniciativas de apoio, capital disponível, elementos promotores da cultura empreendedora e casos de sucesso, como as chamadas empresas unicórnios (MATOS; RADAELLI, 2020, p. 55).

Vale ressaltar que tanto pelo estudo da Endeavor (2017), quanto pelo da ANPROTEC (2019), existe grande concentração das atividades de apoio às *startups* e ao empreendedorismo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Segundo dados do Startup Base (2020), 70% das *startups* brasileiras estão concentradas na Região Sudeste. Para mostrar a vulnerabilidade das *startups*, 82% delas ainda não captaram investimento; menos da metade possui faturamento e receita; e 80% delas possuem um time com dez ou menos colaboradores (ABSTARTUPS, 2020).

Figura 11: Mapa de investidores em startups no Brasil

ACELERADORAS	ANJOS	PRE-SEED	SEED	SÉRIE A	SÉRIE B	SÉRIE C - LAST STAGE GROWTH
R\$75K - R\$300K	R\$30K - R\$400K	R\$150K - R\$1M	R\$500K - R\$5M	R\$1,75M - R\$30M	R\$10M - R\$40M	R\$90M - ILIMITADO
5-8%	5-15%	5-15%	10-25%	15-25%	20-30%	20-35%

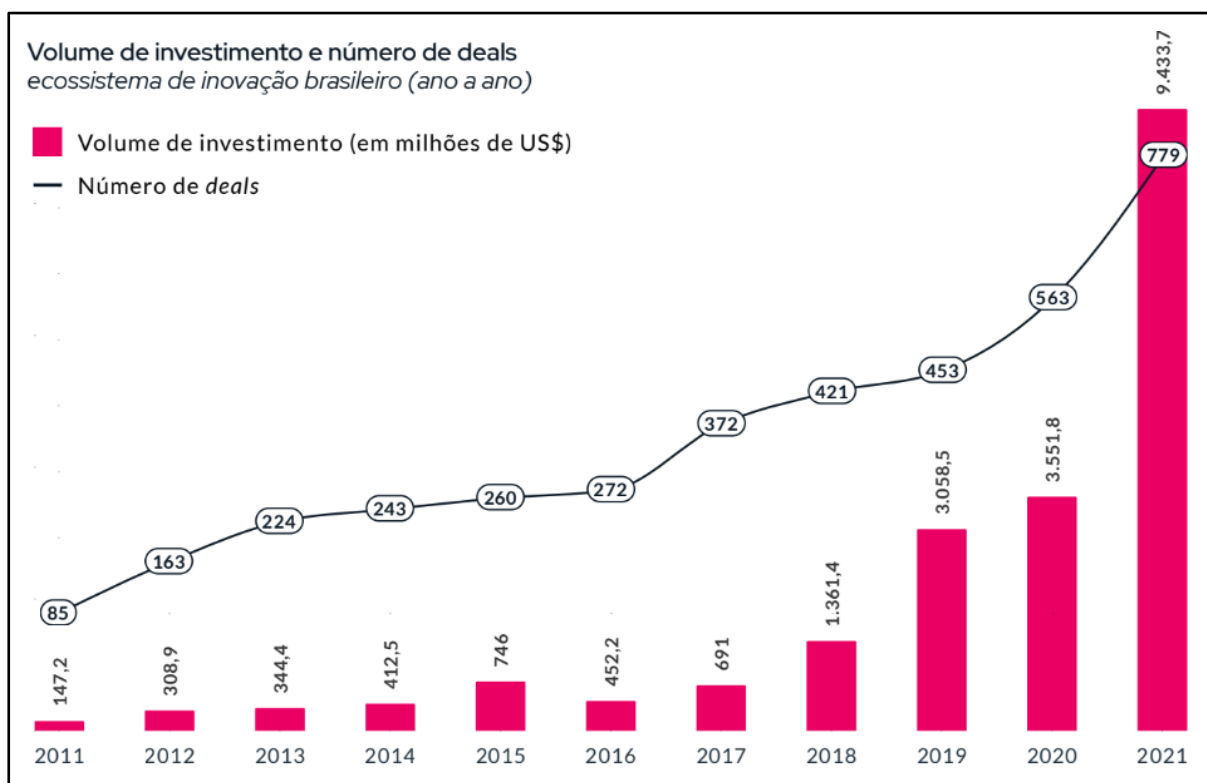
Fonte: Jupter (2023, n.p.).



Um dos fatores que ganhou destaque foi o aumento do capital disponível para investimento. Segundo o relatório publicado pela *The Association for Private Capital Investment in Latin America*, o ecossistema empreendedor brasileiro está se destacando na América Latina e, um dos fatores foi o Brasil ter sido responsável, em 2020, por metade dos investimentos realizados em *startups* na região, com cerca de 5 bilhões de dólares em mais de 300 investimentos (LAVCA, 2021).

O Gráfico 3 apresenta os investimentos em *startups* brasileiras, nos últimos anos.

Gráfico 3: Investimentos em *startups* brasileiras, nos últimos anos



Fonte: Distrito (2021, p. 9).

Segundo dados da consultoria Distrito (2021), somente em 2021, foram investidos 50 bilhões de reais, em quase 800 *startups* brasileiras, valores que superam o dobro dos últimos anos. No entanto, o acesso ao investimento para *startups* ainda é pouco acessível e limitado. Mesmo assim, estão surgindo diversas iniciativas para apoiar as *startups* brasileiras ao longo de sua jornada no investimento anjo, capital

semente e capital de risco, que estão incentivando o desenvolvimento do setor (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

Apesar de, desde o primeiro semestre de 2021 e em 2022, ter ocorrido uma queda de quase 40% no volume de investimentos, comparado com os períodos anteriores, o Brasil ainda conta com mais de 18 bilhões de reais a serem investidos em *startups*, considerando mais de 200 tipos de investidores disponíveis (SNAQ, 2022; JUPTER, 2023).

## 2.3 COMUNIDADES DE *STARTUPS*

Para concluir o referencial teórico, as comunidades de *startups* foram contextualizadas, buscando compreender sua inserção no ecossistema, assim como as boas práticas para sua estruturação e condução.

### 2.3.1 Contexto das Comunidades de *Startups*

Segundo Feld e Hathaway (2020), a organização em grupos com demais indivíduos que colaboram para promover a sobrevivência faz parte da história humana, desde as origens das civilizações.

No entanto, a cultura de colaboração, no contexto empresarial brasileiro, fortaleceu-se graças ao associativismo, que sempre visou obter ganhos em escala e explorar sinergias em busca de maiores benefícios e de vantagens para os membros. No século passado, o associativismo acompanhou diversos ciclos econômicos, que deram origem a centenas de cooperativas, associações comerciais e demais atores da sociedade civil organizada (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021). Apesar da formalização dessas organizações, todas possuem em sua essência o conceito de comunidade, que envolve colaboração.

Diversos elementos foram favoráveis ao florescimento das comunidades de *startups* no mercado brasileiro, como a promoção das dezenas de edições dos eventos *Startup Weekend*, realizados em todo o território nacional. Esta atuação foi capilarizada pelo Sebrae, criada pela Associação Brasileira de Startups e pela Conferência Anual de Empreendedorismo e Startups (CASE) e se consolidou como o principal evento anual do setor, dentre outros aspectos (MATOS; RADAELLI, 2020).

Além disso, o mercado brasileiro tem sido líder no consumo de tecnologia. Os maiores aplicativos e as redes sociais são adotados com grande adesão pelos brasileiros, dentre eles, os que constam nas primeiras colocações nacionais do *ranking*: Uber, YouTube, Instagram, TikTok e outros (DISTRITO, 2021).

Esse contexto fez com que as comunidades de *startups* surgissem como peças importantes dos ecossistemas locais, sendo Florianópolis, a cidade com maior número de *startups* por habitante, local onde, inclusive, surgiram a Resultados Digitais e a Neoway, e Belo Horizonte, chamada San Pedro Valley, que gerou a Méliuz, a Sympla, a MaxMilhas e outras (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

Ribeiro (2021, p. 20) explicou que comunidade é “um grupo de pessoas que se reúnem em função de um objetivo em comum”. Assim sendo, pode-se conceituar comunidade de *startups* como:

um grupo de pessoas que - por meio de suas interações, atitudes, interesses, objetivos, senso de propósito, identidade compartilhada, companheirismo, responsabilidade coletiva e administração do lugar - estão fundamentalmente comprometidas em ajudar os empreendedores a ter sucesso (FELD; HATHWAY, 2020, p. 78).

A comunidade de *startups* é uma conexão entre agentes e autores. Feld e Hathway (2020) pontuaram que a comunidade de *startups* é o que dá vida às atividades do ecossistema, por ser um grupo de pessoas que, informalmente, colaboram e interagem para obter êxito. Os autores ilustraram que a comunidade é o coração do ecossistema e que possui uma identificação própria, propósito compartilhado, valores comuns e, acima de tudo, foco em ajudar os empreendedores. Dessa forma, o ecossistema precisa da comunidade para ser mais favorável. Assim sendo, apesar da diferença estrutural, os agentes e os atores possuem ingredientes semelhantes como elementos, conexões e propósito.

Em linha com os conceitos de Feld e Hathway (2020), Ribeiro (2021) reforçou que o objetivo primordial de uma comunidade é fazer com que os empreendedores obtenham sucesso. A ABStartups (2022a) reforçou este propósito.

A Figura 12 apresenta o ambiente das comunidades de *startups*.

Figura 12: Ambiente das comunidades de *startups*

Fonte: Feld e Hathaway (2020, p. 81).

As comunidades de *startups* estão diretamente relacionadas com os ecossistemas empreendedores por estarem neles inseridas (Figura 12). Uma vez que o objetivo principal de um ecossistema empreendedor é ajudar a atividade empreendedora a suceder, uma comunidade de *startups*, que tem como objetivo principal ajudar no sucesso das *startups*, nada mais é do que um grupo de empreendedores, geralmente à frente de suas *startups*, que interagem, compartilham informações e geram negócios entre si e o ecossistema local (FELD; HATHAWAY, 2020).

Um conceito que reforça essa integração entre as diferentes camadas do ecossistema e sua relação com a sociedade, no aspecto mais geral, é o da tríplice hélice da inovação, que mostra que a inovação não pode ser centrada apenas na indústria, mas deve se apoiar também em outros elementos inter-relacionados como as universidades e o governo, além das empresas (ETZKOWITZ, 2002).

Em um modelo evolutivo, em que as relações evoluem em diversas fases, as universidades podem se destacar como centros de excelência, por meio do suporte

de empresas e do governo. As empresas, por meio da inovação produzida pelas universidades e pelos benefícios oferecidos pelo governo, podem ser mais competitivas. O governo, por sua vez, ao melhorar o ambiente para as universidades e para as empresas, contribuiu com duas áreas essenciais de sua atuação: educação e economia (ETZKOWITZ; DZISAH, 2008).

Uma das principais iniciativas que as comunidades de *startups* promovem é o evento *Startup Weekend*, criado pela aceleradora global *Techstars*. Este evento proporciona às pessoas comuns a experiência de vivenciarem, na prática, como é criar e trabalhar com o *modus operandi* de uma *startup* durante um final de semana. O evento já teve milhares de edições promovidas em todo o mundo e tem sido uma das principais formas de promover o setor (GLOBAL, 2014).

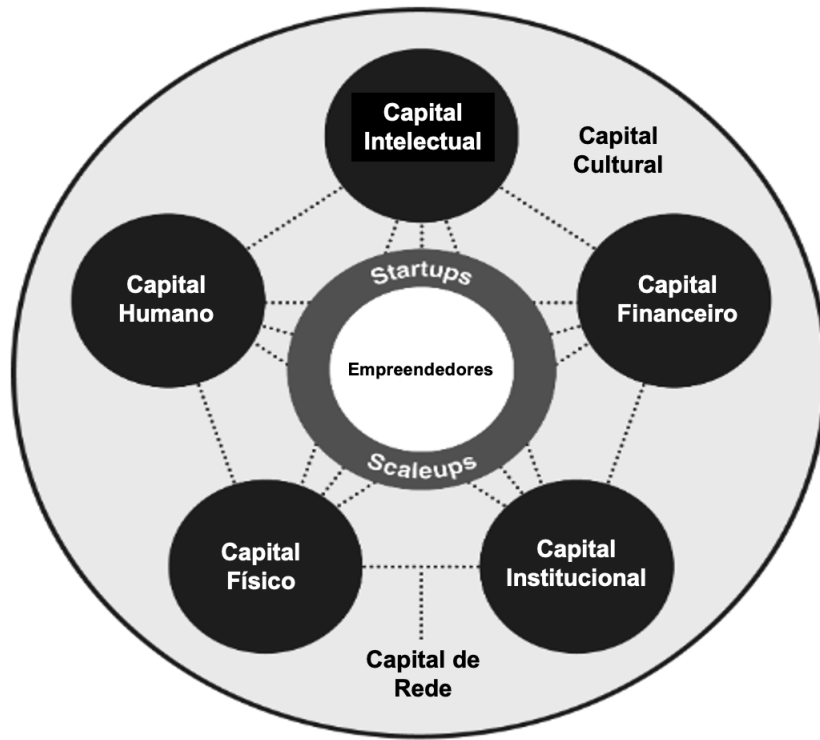
### 2.3.2 Estruturação e Boas Práticas

Em uma abordagem complementar à visão de ecossistema desenvolvida por Isenberg (2011), Feld e Hathaway (2020) definiram sete recursos fundamentais para uma comunidade em diferentes formas de capital:

1. Capital Intelectual: ideias, informações, tecnologias, histórias, atividades educacionais;
2. Capital Humano: talentos, conhecimento, habilidades, experiências, diversidades;
3. Capital Financeiro: faturamento, dívida, investimentos, créditos, apoios financeiros;
4. Capital de Rede: conexões, relacionamentos, parcerias;
5. Capital Cultural: atitudes, pensamentos, crenças, valores, história, inclusão, amor pelo lugar;
6. Capital Físico: densidade, qualidade do lugar, fluidez, infraestrutura;
7. Capital Institucional: sistema de leis, funcionamento do setor público, mercados, estabilidade.

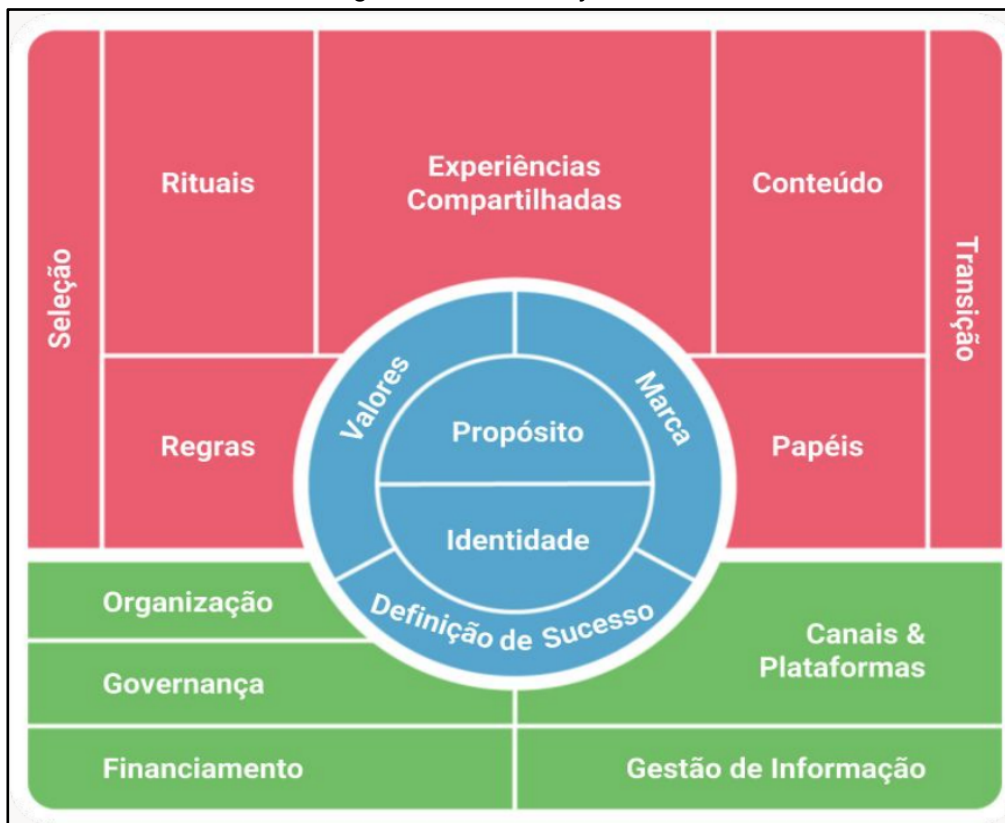
A Figura 13 apresenta os recursos necessários para uma comunidade. Uma vez definidos tais recursos, uma metodologia amplamente utilizada pelas comunidades de *startups* para apoiar sua estruturação e sua condução é o *Community Canvas* (Figura 14).

Figura 13: Recursos necessários para uma comunidade



Fonte: Feld e Hathaway (2020, p. 59).

Figura 14: Community Canvas



Fonte: Pfortmüller, Luchsinger e Mombartz (2017, n.p.).

A metodologia *Community Canvas* (Figura 14), criada em 2017, por Pfortmüller, Luchsinger e Mombartz, apresenta uma série de questionamentos estruturantes, divididos em três seções (identidade, experiência e estrutura), que abordam 17 temas, e ajudam a alinhar as pessoas que participam de qualquer comunidade, a construí-la e a administrá-la quanto aos seguintes aspectos:

- Identidade: Quem somos nós e em que acreditamos?
  - Propósito: Por que a comunidade existe?
  - Identidade do membro: Para quem é a comunidade?
  - Valores: O que é importante para nós enquanto comunidade?
  - Definição de sucesso: Como a comunidade define sucesso?
  - Marca: Como a comunidade se expressa?
- Experiência: O que acontece na comunidade e como isso cria valor para os seus membros?
  - Seleção: Como as pessoas se juntam na comunidade?
  - Transição: Como os membros saem da comunidade?
  - Experiências compartilhadas: Quais experiências os membros compartilham?
  - Rituais: Quais rituais acontecem regularmente?
  - Conteúdo: Quais conteúdos criam valor para os seus membros?
  - Acordos: Quais são os acordos da comunidade?
  - Papéis: Quais papéis os membros podem exercer?
- Estrutura: O que nos dá sustentabilidade no longo prazo?
  - Organização: Quem administra a comunidade?
  - Governança: Como as decisões são tomadas na comunidade?
  - Financiamento: Qual é o plano da comunidade para ser financeiramente sustentável?
  - Canais e plataformas: Quais canais a comunidade usa para se comunicar e se reunir?
  - Gestão da informação: Como a comunidade gerencia as informações de seus membros?

Segundo Pfortmüller, Luchsinger e Mombartz (2017), a compreensão do conceito de comunidade pode variar de pessoa para pessoa, mas o certo é que elas precisam estar alinhadas, o que é o maior desafio ao estruturar e ao conduzir uma comunidade. O *Community Canvas* permite alinhar diversos aspectos fundamentais nos mais diversos tipos de comunidade.

Para potencializar uma comunidade de *startups*, Feld e Hathaway (2020), por meio de um *benchmark* global das comunidades de maior sucesso, definiram os princípios que podem ser adotados para ajudar na condução de atividades, alinhamentos, comportamentos e outros aspectos. As recomendações foram:

- Empreendedores devem liderar a comunidade;
- As lideranças devem ter um comprometimento de longo prazo;
- As comunidades de *startups*, por serem sistemas complexos adaptativos, evoluem a partir das interações dos membros;
- As comunidades de *startups* podem ser guiadas e influenciadas, mas não controladas;
- Cada comunidade é única e não pode ser replicada;
- As comunidades devem ser organizadas por meio de redes de confiança e não por hierarquia;
- A comunidade precisa ser inclusiva para todos os que querem dela participar;
- Abertura, apoio e colaboração são comportamentos críticos na comunidade;
- A comunidade deve ter atividades contínuas que realmente engajem todo o ecossistema empreendedor;
- As comunidades de *startups* devem evitar a armadilha de querer medir tudo e ter apenas metas de volume. Muitas vezes, a qualidade das interações é mais importante do que a quantidade em si;
- Dar antes de receber e ter amor intenso pela região devem ser valores essenciais para a comunidade, partindo dos próprios fundadores;
- As comunidades de *startups* são medidas pelo sucesso de seus empreendedores que geram *cases* de sucesso e reciclam os recursos para a próxima geração;



- As melhores comunidades de *startups* conectam-se com outras;
- O objetivo primário de uma comunidade de *startup* é ajudar os empreendedores a obter sucesso e êxito.

No contexto brasileiro, as comunidades usam nomes característicos da cultura local ou fazem analogias a demais ecossistemas internacionais ou a elementos do mercado de *startups*. Algumas comunidades são mais informais e orgânicas, enquanto outras preferem se formalizar para institucionalizar o apoio em ecossistemas menos maduros. Geralmente, quando existe uma boa densidade no ecossistema, as comunidades são lideradas pelos empreendedores. Mas, quando o ecossistema ainda não é maduro o suficiente, pode ser necessário que algum agente ou algum ator do ecossistema assuma essa posição (RIBEIRO, 2021).

A ABStartups criou, em 2018, o time de comunidades para promover o desenvolvimento das mesmas; aumentar o crescimento dos ecossistemas; formar lideranças locais; e permitir a troca de experiências nas mais diversas regiões de todo o Brasil. Sua atuação ainda envolve mapeamento, pesquisas, promoção de eventos locais e programas de formação para as lideranças das comunidades (ABSTARTUPS, 2022a).

A ABStartups (2022a) ressaltou que as comunidades de *startups* devem ter os próprios empreendedores como líderes e devem ser abertas para qualquer agente e qualquer ator do ecossistema local que queiram a elas se engajar. Como boas práticas, foram elencados os seguintes aspectos:

- A presença e o apoio do SEBRAE, dos demais atores e dos agentes do ecossistema, como universidades, *hubs*, governo etc.;
- O foco das *startups* deve ser ajudar e promover um melhor ambiente para elas crescerem;
- Eventos de formação para capacitação, geração de negócios, conexão e compartilhamento de experiências;
- Voluntários engajados, lideranças e seguidores dispostos a serem abertos para o compartilhamento de ideias e *give-back*.

Apesar dessas boas práticas compartilhadas, cada comunidade de *startups* é única e possui suas próprias características locais. Pela alta densidade do ecossistema dos principais centros econômicos, as comunidades de *startups*, no

Brasil, possuem uma grande diversidade em seu nível de maturidade (RIBEIRO, 2021). O *Startup Genome* definiu quatro estágios de maturidade para uma comunidade: emergente, ativa, integrada e madura (GEM, 2017), conforme demonstra a Figura 15.

Os estágios de maturidade são utilizados para facilitar a troca de experiências e as prioridades de cada comunidade de *startup* no Brasil. Eles servem como um norte para o trabalho da ABStartups (2022b).

As comunidades de *startups* ainda promovem uma série de eventos, rodadas de negócios, capacitações e oportunidades para troca de experiência. Os demais atores e agentes, como Instituições de Ensino, *Coworkings*, Grandes Empresas da região, Imprensa, Prestadores de Serviço e outros, exercem um papel importante para conectar todo o ecossistema. Vale ressaltar que eles também podem fazer parte da comunidade de *startups*, como seguidores (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

Para apoiar as lideranças dessas comunidades, existe o programa de formação Falcom, que capacita e compartilha as boas práticas além de conectar os representantes das comunidades de *startups* espalhadas por todo o Brasil.

Ribeiro (2021) explicou que o *Falcom* é um programa de formação de lideranças para comunidades de *startups* que, por meio de imersão intensa de capacitações sobre o ecossistema empreendedor, troca experiências e demais nivelamentos necessários como capital de risco, inovação aberta e outros, buscando preparar essas lideranças para fomentarem suas respectivas regiões a fim de terem um ambiente melhor para as *startups*. O programa anual reúne de uma a duas lideranças locais de comunidades de todas as regiões do Brasil para passarem uma semana recebendo diversas capacitações e trocarem experiências (RIBEIRO, 2021).

Figura 15: Níveis de maturidade de uma comunidade de *startups*

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em ABStartups (2020 e 2021) e em GEM (2017).

Segundo a ABStartups (2018, n.p.), o Falcom “acontece anualmente com o propósito de auxiliar o repertório dos líderes locais para desenvolver comunidades mais fortes”, sendo possível:

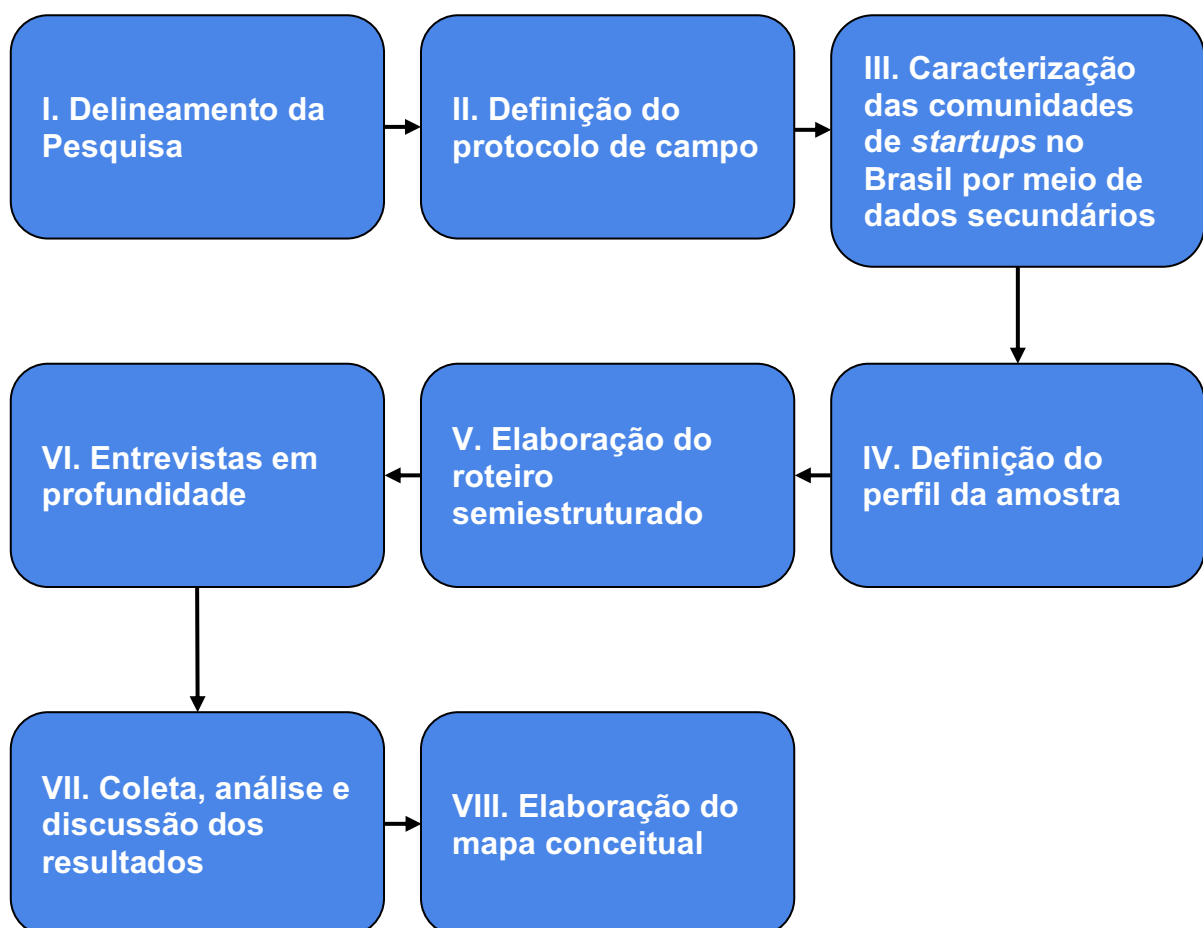
- Conhecer a realidade das *startups*;
- Conectar sua comunidade com os pilares do ecossistema;
- Executar o planejamento anual da comunidade;
- Conhecer o que outras comunidades estão fazendo.

Cabe ressaltar que entre os anos 2021 e 2022, devido à pandemia do novo coronavírus, as comunidades de *startups* enfrentaram uma série de desafios. Foi necessário que elas se adaptassem a um modelo de trabalho remoto, fato que pode ter contribuído para um certo desaquecimento das relações e das conexões locais, da troca de lideranças, de uma maior conexão nacional e de atividades em escala, dentre outras mudanças decorrentes (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa em busca dos objetivos pretendidos foram divididos em quatro seções principais, a saber: delineamento da pesquisa (3.1); protocolo de campo (3.2); perfil da amostra (3.3); e procedimentos para coleta e análise dos resultados (3.4). Estas seções representam o agrupamento originário das oito etapas utilizadas (Figura 16).

Figura 16: Passo a passo da pesquisa

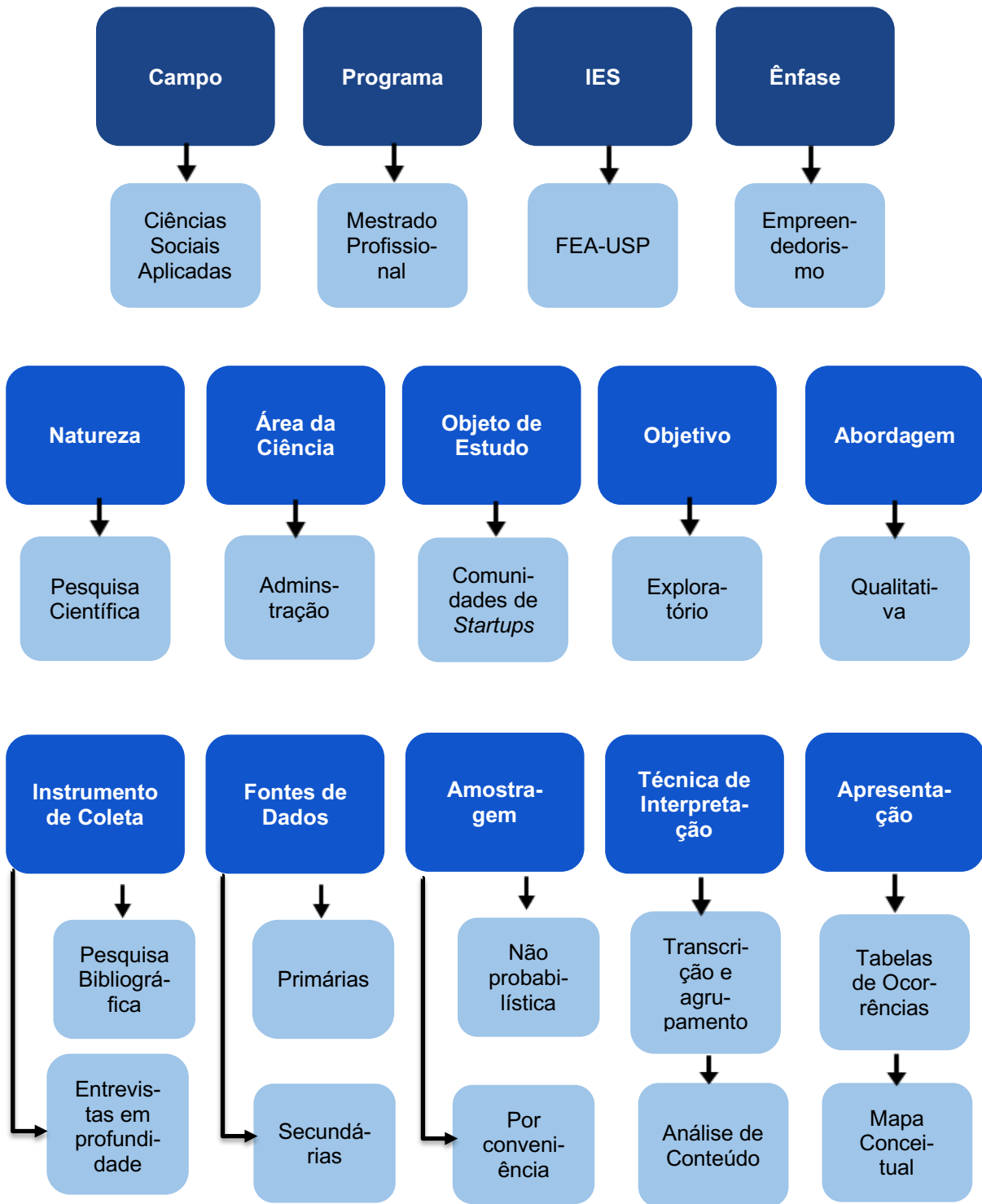


Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A Figura 17 apresenta o contexto e o delineamento desta pesquisa por critérios comuns.

Figura 17: Contexto e delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método adotado na pesquisa científica é a soma de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar os objetivos

definidos, contando com a economia de esforço, recursos e segurança em sua condução.

Assim sendo, com base nos elementos que compõem a presente pesquisa, o autor elaborou a caracterização da metodologia, segundo critérios comumente utilizados em demais pesquisas científicas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios.

Given (2008) explicou que a abordagem qualitativa busca investigar determinado assunto com experiências individuais e diversas visões, sob perspectiva humana, em variáveis que não podem ser medidas, mas observadas.

A relevância desse estudo está no registro das percepções das pessoas que representam as comunidades de *startups* e que atuam ativamente no ecossistema empreendedor. Elas possuem visões únicas e diferentes em relação a esse ambiente e à sua forma de atuação no mesmo. Por esse caráter pessoal e individual, a avaliação quantitativa tornou-se menos apropriada (WAINER, 2007).

A pesquisa exploratória, por sua vez, assegura o entendimento de um tema ainda não muito explorado, como é o caso dessa pesquisa, por meio de um levantamento bibliográfico (GASQUE, 2007) e também de entrevistas. A pesquisa exploratória foi necessária para levantar os dados bibliográficos que, inclusive foram a base para elaborar o questionário de entrevistas, buscando contextualizar os principais pilares de atuação de uma comunidade de *startups* no ecossistema empreendedor brasileiro.

Deste modo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e empírica. Os dados secundários foram coletados em fontes acadêmicas (livros, artigos, teses etc.), *sites*, revistas e outras fontes, que permitiram maior entendimento sobre a relação das comunidades de *startups* com o ecossistema empreendedor (MARCONI; LAKATOS, 2003). A consulta ao portal da ABStartups (2022) foi fundamental para caracterizar as comunidades de *startups* no Brasil e seus representantes, visto que a ABStartups (2022) fez o levantamento da quantidade e quais eram as comunidades de *startups*, identificando-as nominalmente, assim como mencionou o Estado e as Cidades em que estas atuam.

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, realizando-se entrevistas em profundidade, diretamente nas fontes, ou seja, com as

lideranças das comunidades de *startups* brasileiras. Para tanto, como instrumento de coleta valeu-se de um questionário semiestruturado.

### 3.2 PROTOCOLO DE CAMPO

Pelo fato de haver, por um lado, baixo volume de pesquisas sobre as comunidades de *startups* e, por outro, abundância de pesquisas sobre o ecossistema empreendedor, para coletar dados primários, buscou-se entrevistar lideranças das comunidades de *startups* em relação ao ecossistema empreendedor brasileiro.

Como protocolo, foram selecionados 13 líderes de comunidades de *startups* dentre as 77 mapeadas pela ABStartups, visto que a partir da 10ª entrevista acreditou-se ter chegado à saturação, pois não eram mais obtidos novos dados.

Estabeleceu-se como pré-requisito para seleção dos possíveis entrevistados, que os mesmos deveriam ter pelo menos dois anos de experiência liderando comunidades locais e deveriam ter participado do programa de formação anual da *Falcom*, promovido pela ABStartups. Como mencionado, este treinamento tem como objetivo formar lideranças de comunidade de *startups*. Estes critérios de seleção justificaram-se pelo fato de se ter buscado uma visão mais profunda e qualificada sobre o contexto de cada comunidade.

O tempo de experiência do líder foi verificado pela rede social profissional *LinkedIn* e se considerou possível ter um ano de prática e um ano de revisão, a partir do nivelamento do programa de formação, ou vice-versa. A confirmação de participação no programa Falcom foi feita mediante verificação na lista nominal de lideranças de comunidades, disponibilizadas por Ribeiro (2021), que nominou os participantes das turmas do *Falcom* entre os anos de 2018 até 2021.

O convite para as entrevistas foi enviado pela rede social profissional *LinkedIn*. Após aceito, as entrevistas foram agendadas pela ferramenta *Google Calendar*, foram realizadas de forma remota por meio do *Google Meets* e tiveram duração prevista de aproximadamente uma hora. As informações levantadas durante as entrevistas foram compiladas por meio da ferramenta elaborada pelo autor no *Google Sheets*.

A Figura 18 apresenta o Protocolo de campo utilizado nesta pesquisa.



Figura 18: Protocolo de campo utilizado na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Como mencionado, os entrevistados selecionados deveriam ser líderes de comunidades de *startups* brasileiras; deveriam ter participado do programa “Falcom”; e deveriam ter atuado, pelo menos durante dois anos, como líderes locais.

A seleção dos entrevistados foi definida de forma não probabilística e por conveniência, valendo-se do mapeamento feito pela ABStartups (2022), dado o fenômeno recente das comunidades, o baixo volume estatístico e a concentração das comunidades na Região Sudeste. Tal abordagem não probabilística é pertinente em pesquisas exploratórias com essas características qualitativas (GIL, 2002).

Entretanto, ao selecionar os entrevistados, buscou-se obter a maior representatividade possível de diferentes regiões do país, de diferentes níveis de maturidade, perfil da liderança (como idade e gênero) e outros aspectos.

Como mencionado, foram entrevistados 13 líderes de diferentes níveis de comunidades de *startups* de diversos Estados brasileiros, de diferentes gêneros, faixas etárias e tempo de liderança, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil da amostra de entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade (anos)	Estado	Região	Liderança (anos)	Maturidade Comunidade
1	Masculino	37	CE	NE	5	Nível 1 - Comunidade Emergente
2	Feminino	30	RJ	SE	3	Nível 2 - Comunidade Ativa
3	Feminino	32	PB	NE	4	Nível 1 - Comunidade Emergente
4	Masculino	40	RO	N	4	Nível 1 - Comunidade Emergente
5	Feminino	31	PR	SE	5	Nível 3 - Comunidade Integrada
6	Masculino	35	MT	CO	5	Nível 2 - Comunidade Ativa
7	Feminino	43	PR	SE	5	Nível 2 - Comunidade Ativa
8	Masculino	45	BA	NE	5	Nível 3 - Comunidade Integrada
9	Feminino	32	GO	CO	4	Nível 1 - Comunidade Emergente
10	Masculino	31	RS	S	3	Nível 4 - Comunidade Madura
11	Masculino	40	RS	S	5	Nível 2 - Comunidade Ativa
12	Feminino	28	PA	N	3	Nível 2 - Comunidade Ativa
13	Masculino	29	MG	SE	2	Nível 4 - Comunidade Madura

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Cabe esclarecer que, para manter a confidencialidade dos dados e a privacidade dos entrevistados, os nomes dos mesmos foram ocultados, sendo ao mesmos mencionados apenas como Entrevistados E1, E2, E3 e assim por diante até o E13. Além disso, para unificar as informações, todos eles foram mencionados como se fossem do gênero masculino.

### 3.3.1 Tempo Médio dos Entrevistados na Liderança das Comunidades

No que tange ao tempo médio na liderança da comunidade, os dados apresentados na Tabela 1 permitem constatar que a média foi de quatro anos.

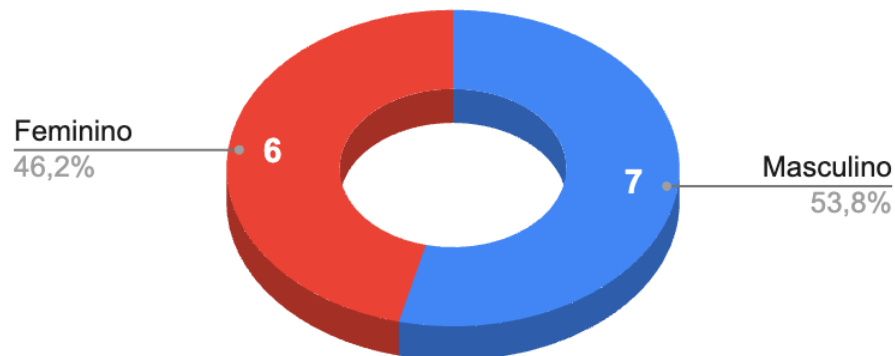
### 3.3.2 Idade dos Líderes das Comunidades

No que tange à idade dos líderes das comunidades entrevistados, os dados apresentados na Tabela 1 permitem constatar que a média foi de 35 anos, sendo a menor, 28 anos, e a maior, 45 anos.

### 3.3.3 Gênero dos Líderes Entrevistados

No que tange ao gênero dos líderes entrevistados, 53,8% declararam-se masculino e 46,2%, feminino (Gráfico 4).

Gráfico 4: Gênero dos entrevistados

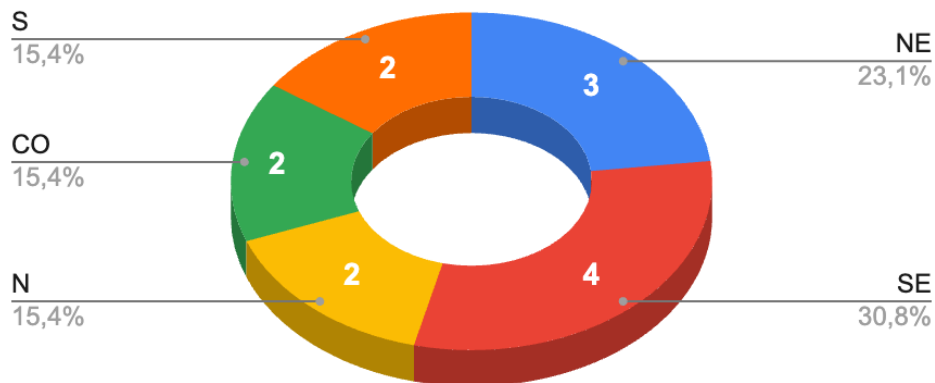


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados dos entrevistados (2023).

### 3.3.4 Região dos Entrevistados

No que tange à região dos entrevistados, segundo dados dos próprios líderes, eles eram representantes de todas as regiões brasileiras, sendo a maioria da Região Sudeste, 30,8% dos entrevistados (Gráfico 5). Destaca-se que a proporção não reflete a concentração das *startups* e nem a densidade do ecossistema empreendedor brasileiro, visto que o objetivo foi obter uma visão ampla de todo território nacional e, justamente, das diferentes realidades e perspectivas sobre as comunidades de *startups* de todo o Brasil.

Gráfico 5: Região dos entrevistados

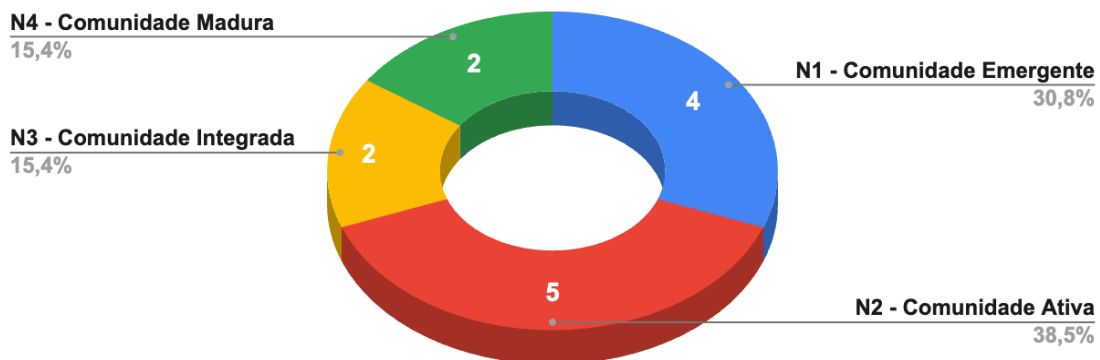


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados dos entrevistados (2023).

### 3.3.5 Nível de Maturidade das Comunidades dos Entrevistados

No que tange ao nível de maturidade das comunidades dos entrevistados, mais da metade pertencia a comunidades de *startups* iniciantes, do nível 1 (comunidade emergente) ou do nível 2 (comunidade ativa), segundo a classificação da ABStartups (2020, 2021) (Gráfico 6). Nesse aspecto, a pesquisa retratou a proporção das comunidades de *startups*, conforme seu nível de maturidade no ecossistema empreendedor brasileiro.

Gráfico 6: Nível de maturidade das comunidades dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para coletar os dados primários, foi elaborado um roteiro de perguntas semiestruturado, com base na bibliografia levantada. Este roteiro foi dividido em três pilares (comunidades, *startups* e ecossistema) (APÊNDICE A), buscando explorar e comparar os aspectos das lideranças de comunidade e compreender o impacto destas no ecossistema empreendedor:

- I. Comunidades: explorar o conceito, sua relevância e os principais desafios;
  - Pergunta 1: O que é uma comunidade de *startups*? (RIBEIRO, 2021);
  - Pergunta 2: Qual a importância e os objetivos de uma comunidade de *startups*? (ABSTARTUPS, 2022);
  - Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade de *startups*? (ABSTARTUPS, 2022);
  - Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de *startups*? (FELD; HATHAWAY, 2020);
  - Pergunta 5: Quais são as boas práticas para uma comunidade ter êxito? (FELD; HATHAWAY, 2020).
- II. Startups: entender como as comunidades ajudam as *startups* no contexto do ecossistema empreendedor;
  - Pergunta 6: Quais são os principais desafios e as necessidades das *startups* e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares? (ISENBERG, 2011).
    - 6.1 Talentos (UP GLOBAL, 2014);
    - 6.2 Cultura (UP GLOBAL, 2014);
    - 6.3 Densidade (UP GLOBAL, 2014);
    - 6.4 Capital (UP GLOBAL, 2014);
    - 6.5 Ambiente regulatório (UP GLOBAL, 2014).
- III. Ecossistema: explorar a relação e o papel das comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor;
  - Pergunta 7: Qual a relação da comunidade de *startups* com o ecossistema empreendedor? (FELD; HATHAWAY, 2021);

- Pergunta 8: Como sua comunidade ajuda o ecossistema empreendedor? (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021);
- Pergunta 9: Quais são as boas práticas para sua comunidade ajudar mais o ecossistema empreendedor? (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

As entrevistas foram transcritas e foram salientados os pontos mais relevantes. O material coletado foi agrupado em categorias e foi comparado de forma a evidenciar as diferenças e as similaridades, interpretadas com base nas referências teóricas relacionadas ao ecossistema e adaptadas sob a óptica das comunidades de *startups* (SILVA; FOSSA, 2015) e foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). A comparação e o agrupamento das principais similaridades e das diferenças permitiram concluir os principais aprendizados, baseados nas ocorrências apresentadas.

O modelo de análise para entender o impacto das comunidades no ecossistema foi o da Up Global (2014), por ser o mais utilizado no mercado do ecossistema empreendedor brasileiro (RIBEIRO, 2021). Feld e Hathaway (2020) ressaltaram que usam esse mesmo conceito para diferenciar uma comunidade dentro do contexto do ecossistema. A Up Global é uma organização sem fins lucrativos, dedicada a construir e a ajudar as comunidades de *startups*. Esta organização faz parte da Techstars, uma das maiores aceleradoras do mundo, responsável por iniciativas como o *Startup Weekend*.

No APÊNDICE B, foram apresentados alguns exemplos de dados coletados nas entrevistas com os 13 líderes selecionados e no APÊNDICE C, foram compiladas todas as respostas. Cabe mencionar que todos os entrevistados foram identificados para realizar a análise, mas para efeito de apresentação nos apêndices deste trabalho, foram omitidos para evitar a associação das respostas com os mesmos.

Após os dados terem sido coletados e ter sido realizada a análise do conteúdo, foi possível elaborar tabelas, conforme exemplificado na Tabela 2, buscando verificar a quantidade de ocorrências e as principais conclusões encontradas em relação a cada uma das perguntas, ou seja, para cada um dos temas levantados, foi elaborada uma tabela resumo contendo os principais resultados. Para facilitar a análise dos resultados, as tabelas apresentam as ocorrências em ordem decrescente, priorizando os aspectos mais comuns. Ao término, foi possível elaborar um mapa conceitual (Figura 23), que contemplou todos os objetivos propostos pela presente pesquisa

buscando apoiar o fomento de novas comunidades e gerar aprendizados para as comunidades de *startups* já existentes.

Tabela 2: Exemplo das tabelas de compilação das ocorrências das entrevistas

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Conceituação Comunidade de Startups</b>  (4.2 - Pergunta 1)	Pessoas interessadas com objetivo em comum	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	11	85%
	Apoiar as startups existentes e fomentar o surgimento de novas startups	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Comunidade está inserida do ecossistema	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Geração e desenvolvimento de negócios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Objetivo em comum: transformar a região por meio do empreendedorismo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Composta por voluntários e surge organicamente, mas precisa ser estimulado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Regiões com menos maturidade, pode ter interessados além de empreendedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	23%
	Troca de experiências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Organização informal horizontal, sem hierarquia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Ajuda na sobrevivência das startups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	15%
<b>Objetivos e relevância de uma comunidade</b>  (4.3 - Pergunta 2)	Educação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	62%
	Conectar todo mercado local, atuação regional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Fomentar novos negócios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Conectar pessoas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Conexões e geração de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Rede de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Identificar os gaps e necessidades locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Colocar o founder no centro da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).



#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentar os resultados da presente pesquisa, primeiramente, foi realizada a caracterização das comunidades de *startups* no Brasil (Seção 4.1), por meio de dados disponibilizados no portal da ABStartups (2022). Tal caracterização foi importante como ponto de partida para elaborar um panorama geral das comunidades de *startups* no Brasil.

Posteriormente, foram apresentadas diversas seções nas quais foram exploradas diferentes questões, a saber:

- Na Seção 4.2, foi abordado o conceito de comunidades de *startups* no Brasil, explorado por meio das respostas dos entrevistados à pergunta 1 do questionário (APÊNDICE E);
- Na Seção 4.3, foram abordados os objetivos e a relevância das comunidades de *startups*, explorados por meio das respostas dos entrevistados à pergunta 2 do questionário (APÊNDICE F);
- Na Seção 4.4, foi abordado o funcionamento das comunidades de *startups*, explorado por meio das respostas dos entrevistados à pergunta 3 do questionário (APÊNDICE G);
- Na Seção 4.5, foram abordados os principais desafios, explorados por meio das respostas dos entrevistados à pergunta 4 do questionário (APÊNDICE H);
- Na Seção 4.6, foi abordada a relação das comunidades de *startups* com o ecossistema empreendedor, explorada por meio das respostas dos entrevistados à pergunta 7 do questionário (APÊNDICE I). Na Seção 4.6.1, foram aprofundados os pilares do ecossistema, segundo a metodologia da *Up Global* (2014) sobre talentos (APÊNDICE K), cultura (APÊNDICE L), densidade (APÊNDICE M), capital (APÊNDICE N) e ambiente regulatório (APÊNDICE O), explorados por meio das respostas dos entrevistados à pergunta 8 do questionário (APÊNDICE J);
- Na Seção 4.7, foram abordadas as boas práticas para a própria comunidade e em sua relação com o ecossistema, exploradas, respectivamente, nas respostas dos entrevistados às perguntas 5 e 9 (APÊNDICES P e Q, respectivamente).

Como forma de demonstrar os resultados, em cada seção, foi apresentada uma tabela de compilação das ocorrências, elaborado em ordem decrescente, a qual teve origem a partir da análise dos resultados das entrevistas em profundidade com os líderes das comunidades de *startups*. Em cada seção, também foi apresentada uma figura resumindo os itens abordados. Estes dados compilados foram fundamentais para originar o Mapa Conceitual, apresentado nas Considerações Finais.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO COMUNIDADES DE *STARTUPS* NO BRASIL

Em complementação ao trabalho de formação de lideranças de comunidades de *startups*, por meio do Falcom, a ABStartups, desde 2018, vem realizando uma série de atividades de apoio, como mapeamentos, estudos, guias de boas práticas e outras. As informações disponibilizadas no Startup Base (2018) foram utilizadas como base para traçar o panorama das comunidades de *startups*, no contexto brasileiro, conforme resumo apresentado na Figura 19.

Figura 19: Resumo das comunidades das *startups* no Brasil

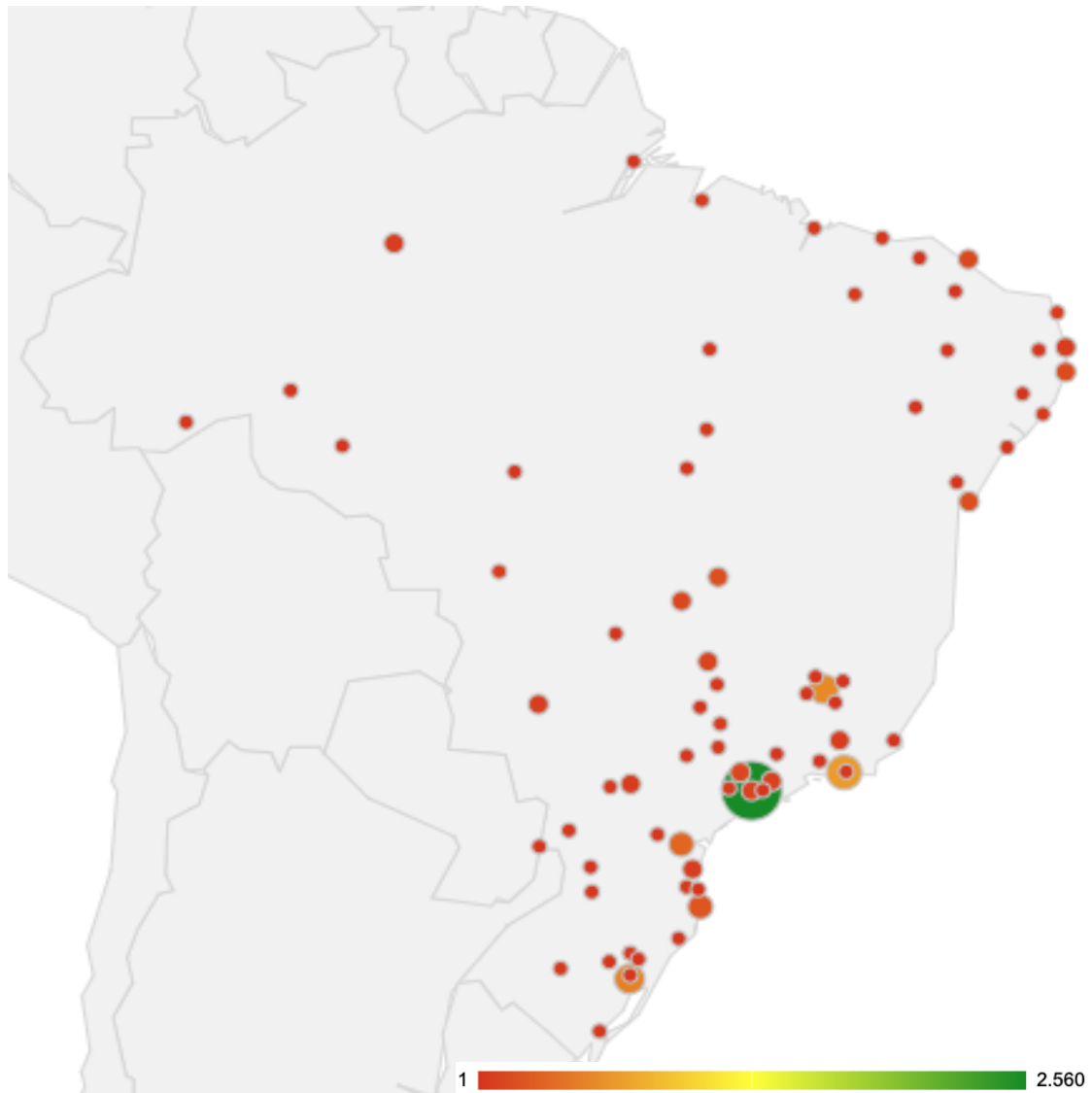


Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Startup Base (2018).

No portal da ABStartups (2022), foi possível encontrar 77 comunidades de *startups* espalhadas em todos os Estados brasileiros. Ao todo, 7.927 *startups* fazem parte dessas comunidades, as quais possuem uma média de 102 *startups* e mediana de 27, por comunidade. O Startup Base (2018) mapeou cerca de 15.000 *startups* no

Brasil, em 2018, sendo que, destas, metade está inserida em alguma comunidade local, o que mostra a relevância desse tipo de organização para o ecossistema (RIBEIRO, 2021). A Figura 20 apresenta a densidade das comunidades de *startups* brasileiras.

Figura 20: Densidade das comunidades de *startups* brasileiras

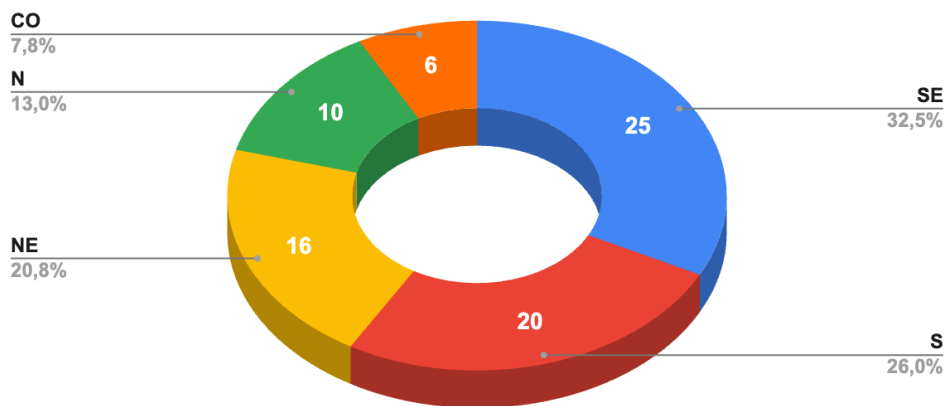


Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Startup Base (2018).

Apesar de 90% do financiamento de capital de risco estar concentrado na Região Sudeste (DISTRITO, 2022), quando observada a distribuição das comunidades de *startups* no território nacional (Figura 20), pode-se constatar uma

importante capilarização, que não reflete a mesma densidade dos investimentos realizados em *startups*. Essa capilarização das comunidades tem um importante papel no desenvolvimento de todo ecossistema empreendedor brasileiro, conforme ressaltaram Matos e Radaelli (2020). O Gráfico 7 apresenta a quantidade de comunidades de *startups* por região.

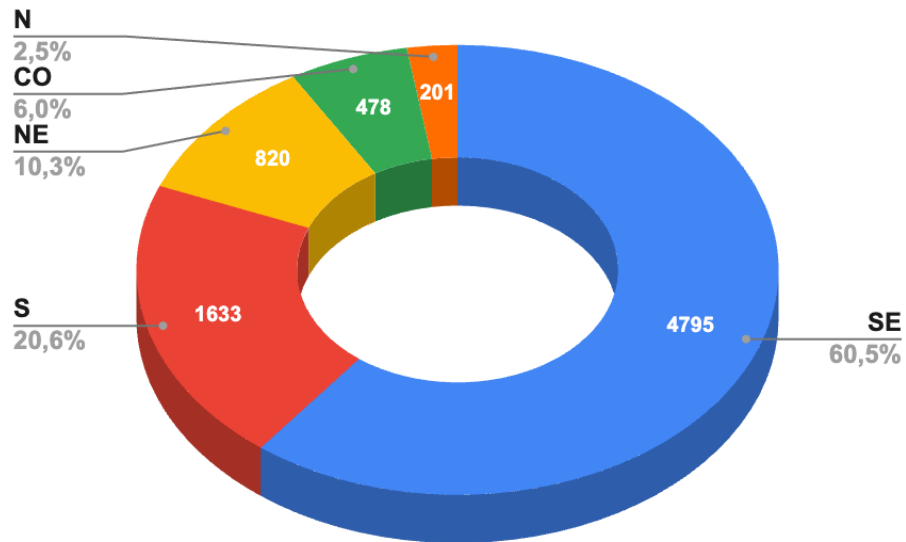
Gráfico 7: Quantidade de comunidades de *startups* por região



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Startup Base (2018).

Como se pode constatar, a Região Sudeste possui 25 comunidades de *startups*, representando 32,5% de todas as comunidades brasileiras mapeadas, seguida pela Região Sul, que possui 20 comunidades, representando 26%.

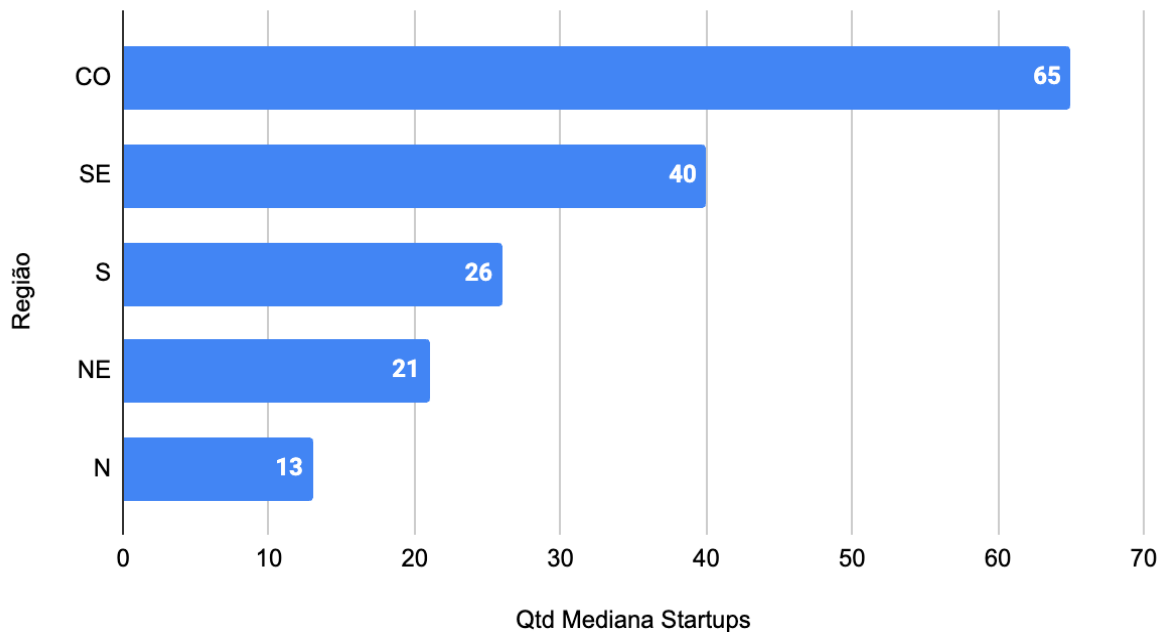
Quando analisada a quantidade de *startups* por regiões, as Regiões Sul e Sudeste representam 80% de todas as *startups* que fazem parte de comunidades no Brasil (Gráfico 8).

Gráfico 8: Quantidade total de *startups* por região brasileira

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Startup Base (2018).

Apesar de aproximadamente 80% das *startups* estarem concentradas nas Regiões Sudeste e Sul, ao analisar a quantidade de comunidades em outras regiões, totalizando 32 comunidades de *startups*, representando quase metade de todas as do Brasil, pode-se constatar que 16 estão na Região Nordeste; 10, na Norte; e 6, na Centro-oeste. Deste modo, ressalta-se, novamente, a importância que essas organizações exercem para democratizar o acesso a investimentos e a conhecimento, conforme ressaltou Ribeiro (2021).

A mediana foi o parâmetro utilizado para se obter uma análise real dos valores, uma vez que exclui os atípicos, os destaques e os ofensores numéricos com impactos representativos no intervalo (GIVEN, 2008). O Gráfico 9 apresenta a mediana da quantidade de *startups*, por comunidade e por região.

Gráfico 9: Mediana da quantidade de *startups* por comunidade e por região

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Startup Base (2018).

Ao analisar a mediana da quantidade de *startups* que compõem uma comunidade no recorte regional, foi possível constatar que a Região Centro-Oeste possui o maior valor, com 65 *startups* que fazem parte de uma comunidade, uma vez que possui a melhor proporção entre a quantidade de *startups* em relação à quantidade de comunidades. Portanto, representa quase o dobro da mediana de uma comunidade brasileira, que possui 27 *startups*. A Região Sudeste, por sua vez, possui 40 *startups* por comunidade, sendo 32,5% superior à mediana. A Região Norte apresenta praticamente metade do valor atribuído, com 13 *startups*. A região mais próxima da mediana foi a Sul, com 26 *startups*.

Vale ressaltar que não necessariamente uma comunidade com poucas *startups* é menor que uma com maior número delas, dado que em ecossistemas com menos maturidade, outras pessoas interessadas, atores e agentes do ecossistema local, podem participar e se engajar com a comunidade (GEM, 2017), ou ainda, a que possui menor número de engajamento, visto que a composição por ser majoritariamente por pessoas interessadas no sucesso das *startups* da região. Quanto menos densidade houver no ecossistema, maiores serão as oportunidades de contribuição e de relevância do papel da comunidade (FELD; HATHAWAY, 2020).

No Brasil, as comunidades usam nomes característicos da cultura local ou fazem analogias a demais ecossistemas internacionais ou a elementos do mercado de *startups*.

Algumas comunidades são mais informais e orgânicas; enquanto outras preferem se formalizar para institucionalizar o apoio em ecossistemas menos maduros. Geralmente, quando existe uma boa densidade no ecossistema, as comunidades são lideradas pelos empreendedores, mas, pode ser necessário que algum agente ou algum ator do ecossistema assuma essa posição, quando o ecossistema ainda não estiver suficientemente maduro (RIBEIRO, 2021).

No APÊNDICE D foi apresentada a relação de todas as comunidades de *startups* mapeadas pela ABStartups, por meio do banco de dados Startup Base (2018), que reuniu o nome da comunidade, a Cidade, o Estado, a Região e o número de *startups*, assim como a porcentagem de *startup* que aquela comunidade possui, em relação à quantidade total de *startups* que fazem parte das comunidades.

#### 4.2 CONCEITO DE COMUNIDADE DE *STARTUPS*

A pergunta 1 do questionário (APÊNDICE E) buscou explorar o que é uma comunidade de *startups*. As principais conclusões foram apresentadas na Tabela 3.

Conforme afirmaram 85% dos entrevistados (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12 e E13), comunidade de *startups* é um grupo de pessoas interessadas, com um objetivo comum, que pode ser apoiar as *startups* existentes ou fomentar o surgimento de novas, conforme afirmaram 46% dos entrevistados (E2, E4, E6, E9, E10 e E11), ou também podem transformar a região por meio do empreendedorismo, conforme afirmaram 23% dos entrevistados (E2, E4 e E9).

Segundo o entrevistado E10, uma comunidade existe para “potencializar negócios e pessoas”. O papel de fomento de uma comunidade foi ressaltado por Ribeiro (2021). No entanto, Feld e Hathaway (2020) retrataram uma realidade mais madura de ecossistema do mercado americano, mais focado na ajuda das *startups* atuais.

Em relação à composição das comunidades de *startups*, 23% afirmaram que estas são compostas por voluntários e surgem organicamente, mas precisam ser estimuladas (E6, E8 e E9) e “devem possuir alto índice de *give-back* ou *give-first*” (E10).

Outra característica destacada foi em relação à configuração da comunidade como uma organização informal e horizontal que não possui hierarquia, conforme relataram os entrevistados E3 e E7. Além disso, “religião, cor, raça, partida e time de futebol são indiferentes para a comunidade” (E10), que precisa ser um ambiente “acessível, acolhedor e amigável para todos” (E11). Essas características são potencializadas na realidade cultural brasileira e estão explícitas em comunidades mais maduras como as de Florianópolis (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

Os entrevistados E1, E3, E9 e E11 afirmaram que as comunidades têm como foco gerar e desenvolver negócios, devendo “representar oportunidades de mercado para negócios ou investimentos” (E12). Segundo os entrevistados E11 e E13, as comunidades existem também para fomentar a troca de experiências entre seus membros, em um “ambiente de aprendizado” (E10). Educação empreendedora e geração de negócios são duas importantes alavancas para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor (MATOS; RADAELLI, 2020).

Segundo os entrevistados, comunidade é “uma rede de apoio para fomento ao empreendedorismo” (E4), exercendo um importante papel no ecossistema, em relação à ajuda da sobrevivência das *startups* (E11 e E13). Isto se torna ainda mais importante para as regiões que não possuem tanta densidade (RIBEIRO, 2021).

Por fim, cinco entrevistados afirmaram que as comunidades estão inseridas no ecossistema e não podem ser vistas como algo isolado (E1, E9, E11, E12 e E13). Em locais com o ecossistema menos maduro, as comunidades podem contar com interessados além de empreendedores (E1, E8 e E13). Feld e Hathaway (2020) ressaltaram essa visão da inserção da comunidade no ecossistema empreendedor.

A Tabela 4 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 1 – conceituação de comunidade de *startups*.



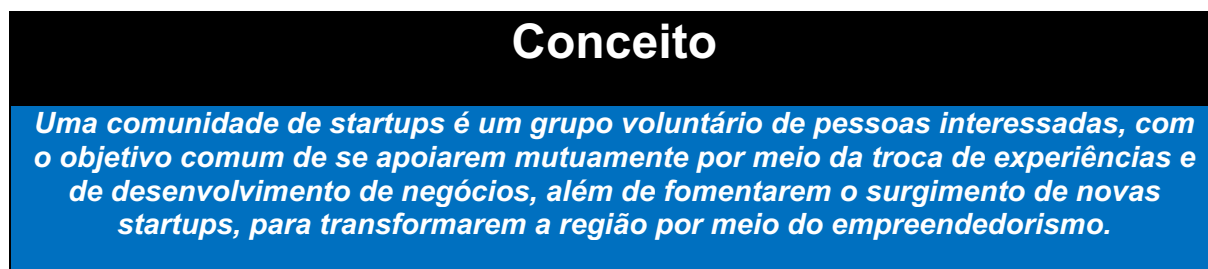
Tabela 3: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 1 – conceituação de comunidade de *startups*

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Conceituação Comunidade de Startups (Pergunta 1)</b>	Pessoas interessadas com objetivo em comum	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	11	85%
	Apoiar as startups existentes e fomentar o surgimento de novas startups	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Comunidade está inserida do ecossistema	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Geração e desenvolvimento de negócios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Objetivo em comum: transformar a região por meio do empreendedorismo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Composta por voluntários e surge organicamente, mas precisa ser estimulado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Regiões com menos maturidade, pode ter interessados além de empreendedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Troca de experiências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Organização informal horizontal, sem hierarquia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Ajuda na sobrevivência das startups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 21 apresenta o conceito de comunidade de *startups* elaborado pelo autor, com base nas respostas dos entrevistados.

Figura 21: Conceito de comunidade de *startups*



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas respostas dos entrevistados (2023).

#### 4.3 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DAS COMUNIDADE DE *STARTUPS*

As respostas dos entrevistados à pergunta 2 (APÊNDICE F) permitiu explorar os objetivos e a relevância de uma comunidade. Foi possível definir os elementos mais importantes relacionados às comunidades de *startups*,

As respostas das entrevistas permitiram evidenciar a importância de uma comunidade para aumentar as chances de sucesso das *startups*. Esta visão foi ressaltada por Ribeiro (2021) em relação à realidade brasileira. Feld e Hathaway (2020) destacaram o crescimento da importância das *startups* na realidade americana.

A forma mais citada foi por meio da educação, mencionada por 62% dos entrevistados (E1, E2, E4, E6, E8, E9, E10 e E11). Segundo o entrevistado E1, o objetivo de uma comunidade é “tornar acessível os conhecimentos do universo de *startups*, fazendo os conceitos serem práticos e úteis no dia a dia para aquela região”.

O entrevistado E10 pontuou que a comunidade ajuda as *startups* a “aprendem com erros mais comuns, aumentarem suas chances de sucesso, diminuírem a mortalidade, fazerem com que os membros executem mais rápido porque irão conhecer os outros”. Nessa linha, a troca de experiências foi citada como algo relevante para as comunidades (E10 e E11).

Mostrar os *cases* de sucesso e as grandes referências pode ser uma das principais alavancas para inspirar e para facilitar a jornada empreendedora (ENDEAVOR, 2018).

Para os entrevistados E2, E6 e E10, a comunidade exerce um papel importante de conectar as pessoas, de “mostrar que os empreendedores não estão sozinhos” (E4) e de “incentivar as pessoas que estavam solitárias na jornada empreendedora” (E3). Dessa forma, a comunidade também é útil como motivadora para aqueles que estão empreendendo, atuando como uma rede de apoio (E7, E10 e E11). “Por ser um movimento voluntário, as pessoas em sua essência acabam sendo mais colaborativas” (E3).

A geração de negócios, por meio de conexões, foi destacada pelos entrevistados E5, E11 e E13, sendo importante identificar as principais necessidades locais, conforme comentaram os entrevistados E9 e E11, ou para “dar mais acesso a oportunidades que não chegam na região” (E12).

Outra característica importante destacada foi a atuação regional, sendo o segundo aspecto mais citado pelos entrevistados. Segundo 36% deles, o papel de uma comunidade é, justamente, conectar todo mercado local, tendo uma atuação regional. O entrevistado E12 complementou que é “dar mais acesso a oportunidades que não chegam na região”. Feld e Hathaway (2020) destacaram esse recurso como capital de rede responsável pelas conexões, pelos relacionamentos e pelas parcerias em uma comunidade.

A Tabela 4 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 2 – relevância e objetivos de uma comunidade de *startups*.

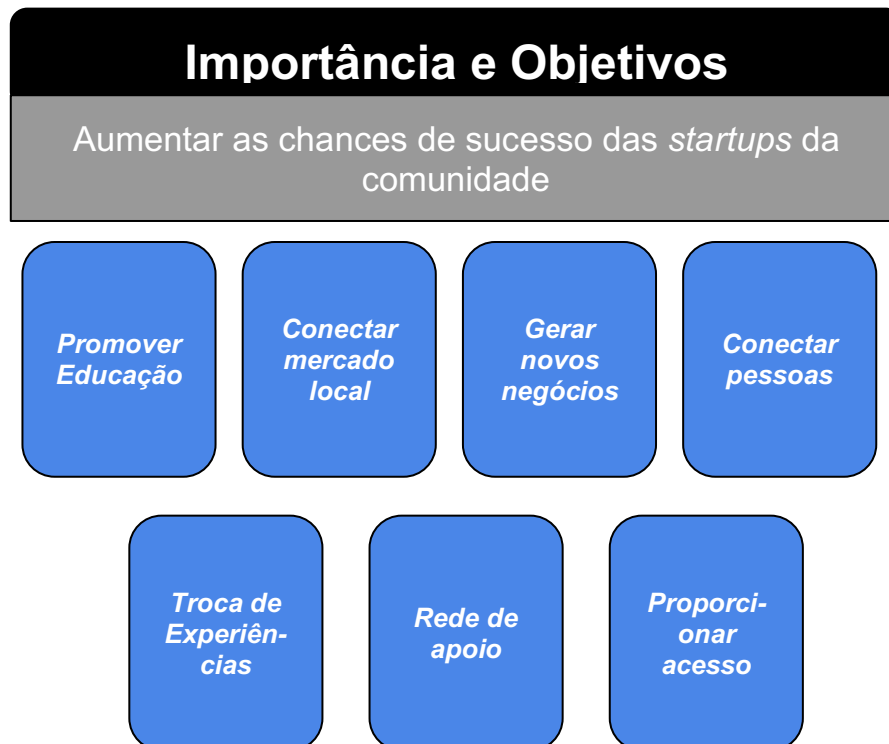
Tabela 4: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 2 – relevância e objetivos de uma comunidade de *startups*

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Objetivos e relevância de uma comunidade (Pergunta 2)</b>	Educação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	62%
	Conectar todo mercado local, atuação regional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Fomentar novos negócios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Conectar pessoas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Conexões e geração de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	23%
	Rede de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Identificar os gaps e necessidades locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Colocar o founder no centro da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	15%
	Sobrevivência, aumentar as chances de sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	15%
	Troca de experiências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Dar mais acesso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Mostrar que as pessoas não estão sozinhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 22 apresenta os objetivos e a importância de uma comunidade de *startups*.

Figura 22: Objetivos e importância de uma comunidade de startups



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.4 FUNCIONAMENTO DAS COMUNIDADES DE *STARTUPS*

A resposta dos entrevistados à pergunta 3 (APÊNDICE G) permitiu explorar como é o funcionamento de uma comunidade de *startups* na prática.

Em 77% das respostas dos entrevistados ficou evidente que, no dia a dia de uma comunidade, a organização de eventos é uma das principais atividades. Os eventos ocorrem com determinada periodicidade e suas características variam de acordo com o nível de maturidade da comunidade. “No começo, o mais básico é engajar voluntários para promover eventos, depois você pode evoluir até para conectar as *startups* com grandes empresas da região” (E5). Um dos eventos mais importantes nesse contexto é o *Startup Weekend* (RIBEIRO, 2021).

Entre os eventos, a troca de experiência entre os membros para compartilhar conhecimento foi a atividade que apareceu em 62% das respostas dos entrevistados (E2, E3, E4, E6, E7, E10, E11 e E12) e, provavelmente, acontece em meio a grupos de *WhatsApp* (E2 e E9). Além dessa, a comunicação é outra atividade importante para o funcionamento de uma comunidade, conforme destacaram os entrevistados E5, E8 e E11.

O papel de *marketing*, que engloba a comunicação por meio de mídias especializadas, é importante para aumentar a relevância das *startups* e de todo o ecossistema perante o mercado e a sociedade em geral. No Brasil, já é possível observar diversos atores desse segmento especializados na cobertura de *startups* (MATOS; RADAELLI, 2020).

As atividades são executadas por voluntários que precisam ser engajados e ter uma mentalidade colaborativa e acessível, conforme destacaram 46% dos entrevistados (E4, E7, E9, E10, E11 e E12). “Quando a comunidade é mais orgânica, horizontal e acessível, se evita o conflito de interesses e conseguimos ter mais vulnerabilidade para ajudar as *startups*” (E7). Complementar ao fator orgânico, é importante ter uma visão de longo prazo para engajamento e comprometimento com a comunidade (FELD; HATHAWAY, 2020).

Outras atividades destacadas em uma comunidade foram:

- Fomentar e apoiar as *startups* (E1, E2, E9, E10, E11 e E12), por meio de educação e de conexões, conforme concluído nos objetivos e nos papéis de uma comunidade;
- Promover conexões, *networking* (E1, E2, E3, E10, E11, E12 e E13), para conseguir gerar mais acesso às *startups* e fomentar a troca de experiências;
- Estabelecer parcerias e articulação com atores e agentes locais (E1, E2, E3, E5 e E11) para representar e dar visibilidade às *startups* (E3 e E4);
- Entender as necessidades e as expectativas locais (E3, E8 e E11) para conseguir embasar e atuar de forma mais assertiva.

O entrevistado E12 ressaltou que “um aspecto fundamental para a sustentabilidade da comunidade é olhar com cuidado para a gestão financeira e a viabilidade das iniciativas”.

Pelo fato de as comunidades serem organizações informais, orgânicas, voluntárias e, muitas vezes, sem hierarquias claras na definição de papéis e de

responsabilidades, muitas acabam não se estruturando em diversos aspectos. A metodologia *Community Canvas* (2017) pode ser um importante guia para alinhar todos os envolvidos com a comunidade (PFORTMÜLLER; LUCHSINGER; MOMBARTZ, 2017).

Dentre os recursos necessários para uma comunidade, segundo Feld e Hathaway (2020), o capital intelectual e humano, a rede, a cultura e o institucional mostraram-se como pontos fortes na realidade brasileira, tendo ainda oportunidades para o capital financeiro e físico.

Por fim, durante as entrevistas, mais da metade dos entrevistados destacou os elementos importantes que compõem uma comunidade, sendo organizações, como o Sebrae e a ABStartups, e eventos, como o *Startup Weekend* e o CASE. As principais referências foram a Tríplice Hélice, o *Community Canvas* (2017) e o guia da Up Global (2014).

A Tabela 5 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 3 – funcionamento de uma comunidade de *startups*.

Tabela 5: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 3 – funcionamento de uma comunidade de *startups*

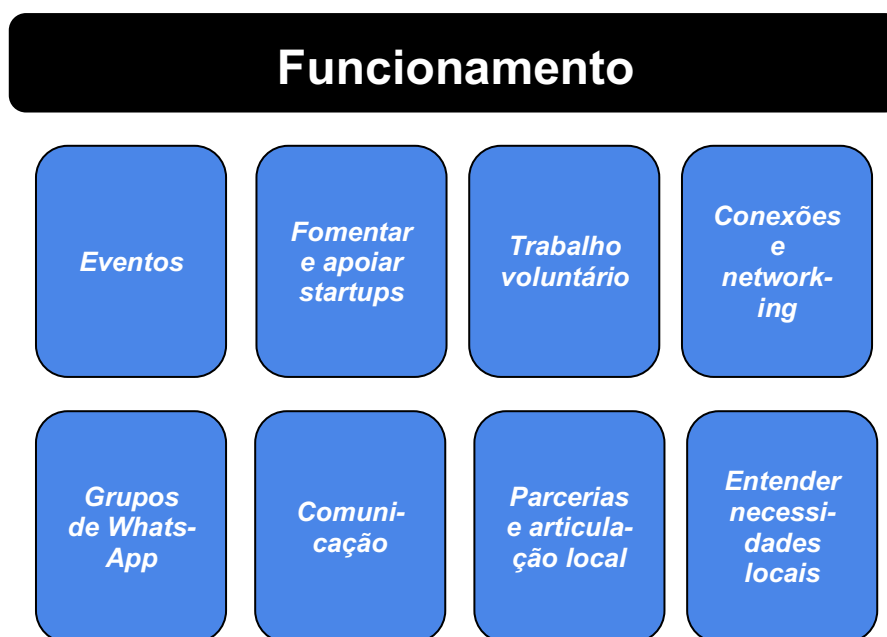
Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Funcionamento da comunidade (Pergunta 3)</b>	Organização de eventos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10	77%
	Troca de experiências, compartilhar conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	62%
	Desenvolvimento, fomentar e apoiar startups	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6	46%
	Trabalho voluntário, gerar engajamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Promover conexões	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Networking	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Rede de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Parcerias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Articulação, alinhamento entre os atores e agentes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Geração de negócios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Entendimento das necessidades e expectativas locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Grupos de WhatsApp	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Representar e dar visibilidade para as startups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).



A Figura 23 apresenta o funcionamento de uma comunidade de *startups*.

Figura 23: Funcionamento de uma comunidade de *startups*



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.5 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS COMUNIDADES DE *STARTUPS*

A resposta dos entrevistados à pergunta 4 (APÊNDICE H) permitiu identificar os 15 principais desafios enfrentados por uma comunidade de *startups* em seu desenvolvimento.

O aspecto que ficou mais evidente, destacado por 69% dos entrevistados (E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E12 e E13), foi o engajamento de voluntários tanto para liderar as atividades, quanto para participar de ações promovidas pela comunidade. O programa Falcom de formação de lideranças de comunidades foca em como capacitar e em como trocar boas práticas entre as lideranças justamente em relação a esse aspecto (ABSTARTUPS, 2022).

Outros aspectos fundamentais relatados por mais da metade dos entrevistados foram a formação e a passagem de bastão para novas lideranças. A liderança da comunidade foi um desafio que apareceu em 46% das entrevistas (E3, E7, E8, E10,

E12 e E13). O entrevistado E7 destacou que “as lideranças precisam rotacionar o protagonismo para estimular a formação de novas lideranças”.

O entrevistado E1 introduziu o próximo desafio, “saber dialogar e alinhar todas as esferas e atores locais”. Este fato foi comentado em mais da metade das entrevistas como desalinhamento entre as iniciativas que podem estar acontecendo ou ainda os conflitos de interesses envolvidos. “A comunidade não pode ser o clube do Bolinha. Se alguém liderar apenas para ter visibilidade, vai acabar afastando outras pessoas e, por isso, o ego é um desafio” (E11). Assim, ter uma rede colaborativa proveniente de um movimento orgânico ajuda nesse processo (E5, E7, E10 e E11).

Se uma comunidade possuir muita hierarquia e controle, pode gerar desengajamento dos membros, conforme pontuaram os entrevistados E3 e E9. O alinhamento entre diversos atores e agentes, submetidos aos mesmos fatores de influência de um ecossistema, é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um ecossistema (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

A governança da comunidade, que envolve definição de papéis e de responsabilidades, clareza de atuação e de proposta de valor foi citada pelos entrevistados E4, E5, E8, E9 e E11. Para levar a comunidade a atuar, a comunicação precisa ser clara e bem disseminada (E7 e E11).

No aspecto local, a comunidade precisa entender as necessidades do lugar (E3 e E7), para gerar boas conexões e estimular um ambiente favorável (E5, E7 e E10), e ir além de sensibilizar e de conscientizar todo o mercado local sobre o ecossistema empreendedor (E8, E10, E12 e E13). “Algo que ajuda na sensibilização é ter cases de sucesso locais que vão inspirar outros a verem que é possível chegar lá” (E13).

Por fim, gerar conexões de qualidade, que resultem em negócios para os membros, é um grande fator de sustentação da comunidade, conforme afirmaram os entrevistados E10 e E11. A maioria dos desafios leva tempo para ser superado e, por isso, a consistência foi citada pelos entrevistados E7, E8 e E10 como algo fundamental.

A Tabela 6 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 4 – desafios enfrentados por uma comunidade de *startups*.

Tabela 6: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 4 – desafios enfrentados por uma comunidade de *startups*

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%	
<b>Desafios de uma comunidade (Pergunta 4)</b>	Engajamento de voluntários e pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9	69%	
	Alinhamento entre agentes e atores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%	
	Conflito de interesses, ego	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%	
	Formação e passagem de bastão para novas lideranças	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	7	54%
	Liderança da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6	46%	
	Governança, definição de papéis e responsabilidades, clareza da atuação e proposta de valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%	
	Criar uma rede colaborativa e movimento orgânico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%	
	Sensibilização e conscientização do mercado local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4	31%	
	Desenvolver um ambiente favorável, que gere boas conexões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%	
	Consistência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%	
	Ser acessível	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%	
	Entendimento das necessidades locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%	
	Hierarquização e muito controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%	
	Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%	
	Geração de conexões de qualidade, como negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 24 apresenta os principais desafios enfrentados pelas comunidades de *startups*.

Figura 24: Desafios enfrentados pelas comunidades de *startups*



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.6 RELAÇÃO DA COMUNIDADE DE *STARTUPS* COM O ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Para entender a relação de uma comunidade com o ecossistema empreendedor, foram exploradas duas perguntas: a número 7, que abordou a relação da comunidade de *startups* com o ecossistema empreendedor (APÊNDICE I), e a número 8, que aprofundou a forma como a comunidade apoia o ecossistema (APÊNDICE J).

Para 54% dos entrevistados (E1, E2, E3, E9, E10, E11 e E12), o ecossistema é composto pela junção de todas as comunidades com os demais atores e influências. A comunidade está inserida no ecossistema, conforme afirmaram os entrevistados E1, E7, E8 e E10. Esta visão foi ressaltada por Feld e Hathway (2020).

A comunidade tem mais interessados em assuntos relacionados a *startups*, uma vez que o ecossistema é composto por tudo o que tange ao empreendedorismo e à inovação (E9, E11 e E12). O entrevistado E7 afirmou que “as comunidades estão mais relacionadas aos CPFs e o ecossistema aos CNPJs”. Esta visão foi

complementada pelos entrevistados E8 e E9, que relataram a composição da comunidade por pessoas e o ecossistema por agentes, mas ambos sujeitos aos fatores de influência.

A relação entre comunidade e ecossistema é informal, com alinhamentos e trocas de aprendizado buscando atingir o mesmo objetivo (E2, E5 e E9). O entrevistado E3 acrescentou que, em locais com o ecossistema menos maduro, a comunidade assume um importante papel de protagonismo local. “A comunidade é a porta de entrada para o ecossistema” (E6). Ribeiro (2021) ressaltou a importância das comunidades nesse trabalho de base e de fomento na ponta do ecossistema.

Nesse contexto de capilaridade e de desdobramento, a comunidade exerce um papel importante, de grande profundidade local (E5, E9 e E10), visto ser a base para o ecossistema funcionar melhor (E5 e E9). Segundo o entrevistado E5, “na relação comunidade e ecossistema, apesar da autonomia, um depende do outro”.

A Tabela 7 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 7 – relação da comunidade com o ecossistema.

Tabela 7: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 7 – relação da comunidade com o ecossistema

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%	
<b>Relação comunidades e ecossistema (Pergunta 7)</b>	O ecossistema é a junção de todas as comunidades junto com os demais atores e influências	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%	
	O ecossistema é mais amplo, a comunidade está inserida no ecossistema	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%	
	É uma relação informal com alinhamentos e trocas de aprendizados para o mesmo objetivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%	
	A comunidade tem mais os interessados em startups, já o ecossistema é composto pelo todo sobre empreendedorismo e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	A comunidade tem um poder de capilaridade maior pela profundidade local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%	
	O ecossistema é mais composto pelos agentes, e a comunidade pelas pessoas interessdas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%	
	Existe uma forte relação entre a comunidade e o ecossistema	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%	
	A comunidade é a base para o ecossistema funcionar melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.6.1 Apoio da Comunidade no Ecossistema

Como mencionado, para entender como a comunidade apoia o ecossistema empreendedor, foram exploradas as respostas dos entrevistados à pergunta 8 (APÊNDICE J).

Para continuar explorando o papel da comunidade em relação ao ecossistema, foi aprofundada a forma como a comunidade o apoia, por meio dessa relação.

A comunidade atua em nível local, conseguindo sensibilização e articulação, conforme relataram 54% dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E7, E9 e E11); desdobramento de ações, conforme 38% (E1, E4, E6, E9 e E11); colaboração, conforme 23% (E8, E10 e E11); e divulgação das oportunidades, conforme 15% (E8 e E10), o que contribui para tornar o ambiente local mais favorável para as *startups*, conforme relataram 46% dos entrevistados (E1, E2, E3, E9, E10 e E11).

Os entrevistados E7, E9 e E11 destacaram que o principal papel da comunidade em relação ao ecossistema é a colaboração, que pode ocorrer justamente pelo alinhamento, pelo apoio e pelo desdobramento das iniciativas. Essa capacidade de colaboração entre diferentes agentes e atores é vital para o sucesso de um ecossistema (LEIPNITZ; LÓSSIO, 2021).

O entrevistado E1 afirmou que “a partir do entendimento das necessidades locais, a comunidade vai trazer as melhores oportunidades do ecossistema para aquela região”. Essa conclusão foi ressaltada pelos entrevistados E1, E4, E6 e E9 como o papel de representação das *startups*. Para o entrevistado E10, “a comunidade tem um importante papel na geração de *deal-flow* para diversas iniciativas do ecossistema”. Cabe esclarecer que *deal-flow* é um termo utilizado por investidores que significa o fluxo de potenciais novos investimentos ou de novos negócios (ENDEAVOR, 2020).

Com relação à forma como a comunidade de *startups* apoia o ecossistema empreendedor, foram encontrados os pilares: talentos, cultura, densidade, capital e ambiente regulatório.

A Tabela 8 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 8 – apoio da comunidade no ecossistema.

Tabela 8: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 8 – apoio da comunidade no ecossistema

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Apoio comunidade no ecossistema (Pergunta 8)</b>	Sensibilização e articulação local	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%
	Trazendo o ecossistema para a ponta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Tornando o ambiente local mais favorável	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Representando as necessidades locais e desdobrando as ações	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Colaboração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Divulgação de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).



A Figura 25 apresenta a relação da comunidade com o ecossistema empreendedor.

Figura 25: Relação da comunidade com o ecossistema empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.6.1.1 Talentos

No que tange ao pilar de talentos no ecossistema empreendedor (APÊNDICE K), o maior papel de uma comunidade está relacionado com a ajuda por meio da educação, pelo conhecimento e pela formação de talentos (E2, E7, E8, E9 e E11). Outro pilar para ajudar as *startups* da região é encontrar talentos qualificados (E1, E2, E10, E11 e E12) ou atrair talentos para a região (E1, E10 e E11).

O entrevistado E1 ressaltou que “o papel da comunidade no ecossistema nesse pilar de talentos é justamente valorizar os talentos locais e servir como uma porta de entrada deles para o ecossistema”. O entrevistado E13, por sua vez, explicou que “a

comunidade pode ajudar a atrair profissionais de empresas tradicionais para as vagas de negócios das startups como CS, Growth, Sales, PM, Tech Recruiting etc.". CS é a sigla de *Customer Success* (Sucesso do Cliente) e engloba profissionais que trabalham com atendimento e experiência dos clientes; *Growth* envolve os profissionais que trabalham com aquisição, crescimento, retenção e demais atividades que podem estar relacionadas a marketing; PM é a sigla de *Product Manager* (Gerente de Produtos) e refere-se a profissionais que trabalham com a validação, construção e análise de resultados de produtos digitais; e Tech Recruiting refere-se a profissionais que trabalham com a aquisição de talentos focados em vagas de tecnologia (TORRES, 2015).

A formação dos talentos também pode ocorrer por meio da troca de experiências, algo que é central na atuação de uma comunidade de *startups* (E5, E6, E7 e E12). Quanto à formação, foi possível perceber o destaque para questões de *mindset*, *soft skills* e liderança, mais relacionadas com o perfil empreendedor (E2, E3, E4 e E13). *Mindset* é um termo cunhado por Carol S. Dweck (2017), que representa o conjunto de crenças, valores e atividades de uma pessoa em relação aos acontecimentos aos quais está submetida.

Os entrevistados E10 e E11 ressaltaram que a comunidade precisa despertar o interesse de talentos para com eles se envolver, uma vez que um dos grandes desafios a ser enfrentado é o engajamento de voluntários. Por fim, os entrevistados E2 e E12 destacaram o apoio e a importância da proximidade com as universidades, que acaba sendo um dos elementos mais importantes do ecossistema empreendedor, no pilar de capital humano (ISENBERG, 2011).

A Tabela 9 apresenta o compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.1 – apoio da comunidade em relação a talentos.

Tabela 9: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.1 – apoio da comunidade em relação a talentos

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%	
<b>Talentos</b> <b>(Pergunta 6.1)</b>	Educação, conhecimento e formação de talentos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%	
	Buscar e encontrar talentos para as startups	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%	
	Atuar na dor da escassez da mão de obra qualificada para posições de tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4	31%	
	Formação de soft-skills, como mindset e liderança	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4	31%	
	Gerar aprendizados por meio da troca de experiências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Atrair talentos para região	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Despertar o interesse de talentos para se envolver com a comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Estar próximo e apoiar as universidades	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A Figura 26 apresenta o apoio da comunidade de *startups* em relação a talentos.

Figura 26: Apoio da comunidade em relação a talentos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4 6.1.2 Cultura

No que tange ao pilar de cultura, relacionado a comportamentos, crenças, conjunto de valores e demais aspectos que refletem o jeito de fazer as coisas da comunidade local, explorados por meio da pergunta 6.2, foram identificados os principais aspectos de como a comunidade pode ajudar (APÊNDICE L).

Para 46% dos entrevistados, o principal apoio que uma comunidade pode dar em relação à cultura é trabalhar a forma de pensar, buscando atingir uma mentalidade de crescimento e de colaboração (E3, E6, E7, E10, E12 e E13). O entrevistado E7 ressaltou: “além de estimular o *give-back* e *give-first*, expressões utilizadas por empreendedores como forma de retribuir todas as oportunidades que tiverem acesso para outras pessoas sucederem ou simplesmente ajudar os outros sem

necessariamente esperar algo em troca”. Ribeiro (2021) ressaltou a importância de mostrar para as pessoas que elas precisam se ajudar e se fizerem isso, é possível chegar lá.

Incentivar mais pessoas a empreenderem foi ressaltado pelos entrevistados E1, E4 e E5 como algo importante para o sucesso da comunidade na região, assim “como trazer *cases* para mostrar que é uma opção interessante de carreira” (E12).

Feld e Hathway (2020) ressaltaram que atitudes, interesses, objetivos comuns, senso de propósito, valores compartilhados e outros são os elementos mais importantes para gerar real engajamento e colaboração orgânica entre os membros de uma comunidade.

Outro aspecto importante da atuação da comunidade é a sensibilização local, ou seja, mostrar para a região a importância que as *startups* possuem no mercado e como todos podem se beneficiar caso elas obtenham êxito (E2, E4, E5, E9 e E12). Quando a sensibilização é bem-feita, ela atrai mais interessados para apoiarem e, voluntariamente, ajudarem a comunidade a realizar suas atividades (E2, E4, E11 e E12).

A Tabela 10 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 6.2 – apoio da comunidade em relação à cultura.

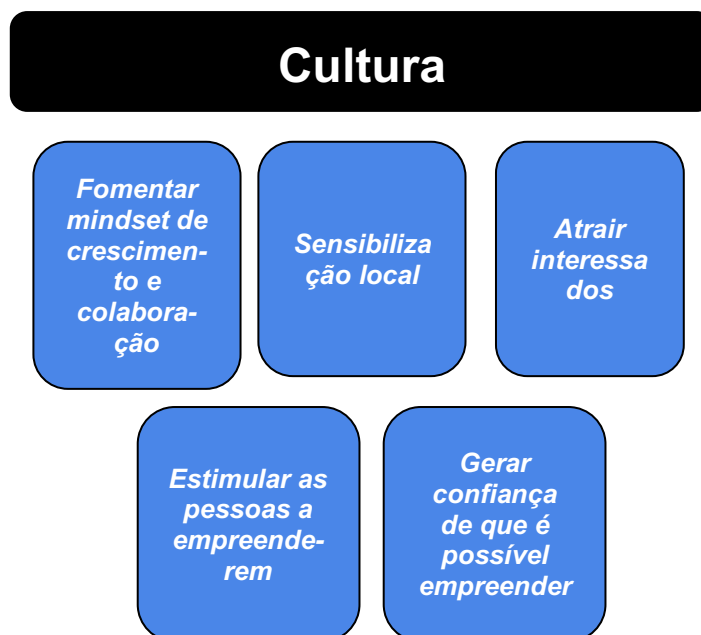
Tabela 10: Compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 6.2 – apoio da comunidade em relação à cultura

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Cultura</b> <b>(Pergunta 6.2)</b>	Trabalhar o mindset das startups, mentalidade de crescimento, cultura de colaboração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6	46%
	Sensibilização local	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Atrair interessados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Estimular e encorajar as pessoas a empreenderem	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Gerar confiança e mostrar que empreender é possível	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 27 apresenta o apoio da comunidade em relação à cultura.

Figura 27: Apoio da comunidade em relação à cultura



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.6.1.3 Densidade

No que tange ao aspecto de densidade, explorado por meio da pergunta 6.3 (APÊNDICE M), foi possível analisar a ajuda da comunidade.

Concentrar os atores para gerar mais negócios e conexões foi a principal conclusão, citada por 46% dos entrevistados (E5, E6, E9, E10, E12 e E13). O entrevistado E3 complementou que a comunidade precisa “fazer as pessoas se conhecerem e ver como podem ajudar umas às outras”.

Alinhar todos os atores e os agentes locais para que tenham sinergia, explorem melhor as oportunidades e se complementem, também foi ressaltado pelos entrevistados E2, E3 e E9. Para tal, é importante assegurar uma boa comunicação com todos (E1 e E8); apoiar iniciativas; articular novas oportunidades (E2, E3 e E9); e explorar parcerias (E6 e E9).

Os entrevistados E3 e E7 destacaram a importância de conhecer as pessoas envolvidas na comunidade e no mercado local. “Fazer as pessoas se conhecerem e ver como podem ajudar umas às outras, já vai ser meio caminho andado” (E3).

A densidade ainda é um grande desafio para todo o ecossistema brasileiro que possui alta concentração de financiamento de capital de risco nas regiões Sudeste e Sul (DISTRITO, 2021). No entanto, as comunidades de *startups* possuem uma ótima distribuição em todo o território nacional, que pode ser melhorada, mas já exercem um importante papel ao fortalecer a densidade do ecossistema nas mais diferentes regiões (ABSTARTUPS, 2022).

A Tabela 11 apresenta o compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 6.3 – apoio da comunidade em relação à densidade.



Tabela 11: Compilado de respostas dos entrevistados à pergunta 6.3 – apoio da comunidade em relação à densidade

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Densidade (Pergunta 6.3)</b>	Concentrar os atores para gerar mais negócios e conexões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6	46%
	Alinhar as ações locais	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Reunir todos os agentes e atores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Articulação	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Comunicação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Conhecimento das pessoas envolvidas com a comunidade e mercado local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Parcerias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 23 apresenta o apoio da comunidade em relação à densidade.

Figura 28: Apoio da comunidade em relação à densidade



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

#### 4.6.1.4 Capital

No que tange ao aspecto relacionado a investimentos e a financiamento das *startups* que compõem o pilar de capital do ecossistema, explorado por meio da pergunta 6.4 (APÊNDICE N), foi possível chegar a poucas conclusões, pelo fato de a maioria das atividades de capital de risco concentrar-se na cidade de São Paulo e poucas lideranças de comunidade terem familiaridade com o assunto (DISTRITO, 2022).

Para 69% dos entrevistados (E2, E3, E5, E6, E7, E8, E10, E11 e E12), a comunidade precisa ajudar principalmente por meio de educação e do conhecimento sobre capital de risco, que é um tema ainda de pouca familiaridade fora dos grandes centros econômicos do país. O entrevistado E2 afirmou que “dinheiro para investir existe, mas faltam bons projetos. Então, a comunidade precisa ajudar a preparar as *startups* da região”. Este fato é relevante dado que o principal motivo de mortalidade das *startups* é não conseguir levantar uma rodada de investimentos (CBINSIGHTS, 2022).

Promover acesso à capital para uma comunidade ocorre, principalmente, por meio dessa preparação e da divulgação de consecutivas oportunidades, como afirmou quase metade dos entrevistados. Essa preparação refere-se, sobretudo, a ajudar as *startups* no processo de validação. O entrevistado E13 afirmou: “o apoio ao pilar de capital é mais indireto, se a comunidade cria densidade para atrair capital e ajuda nesse preparo das *startups* no início, naturalmente vai atrair investidores”.

Posteriormente à preparação das *startups* locais, os entrevistados E3, E4, E11 e E12 ressaltaram a divulgação das oportunidades que geralmente não chegam. O entrevistado E9 ainda ressaltou outro papel importante, ao relatar que “as melhores introduções para investidores são de empreendedores para empreendedores, logo, se a comunidade se conhece, e se ajuda, fica mais fácil chegar aos investidores”.

Por fim, além do aspecto educacional de apoiar as *startups* nas principais necessidades locais, como mencionaram os entrevistados E1, E4, E5 e E9, é preciso também atuar em um aspecto cultural, ressaltado pelo entrevistado E13: “o senso comum é de que precisa de investimento para começar uma startup. Temos que ensinar as pessoas a fazerem o caminho oposto para investimento ser uma alavanca, não uma restrição”. O evento *Startup Weekend* tem justamente esse objetivo de mostrar para as pessoas como é possível criar uma *startup* sem grandes recursos e com poucos investimentos (FELD; HATHAWAY, 2020).

A Tabela 12 apresenta o compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.4 – apoio da comunidade em relação a capital.

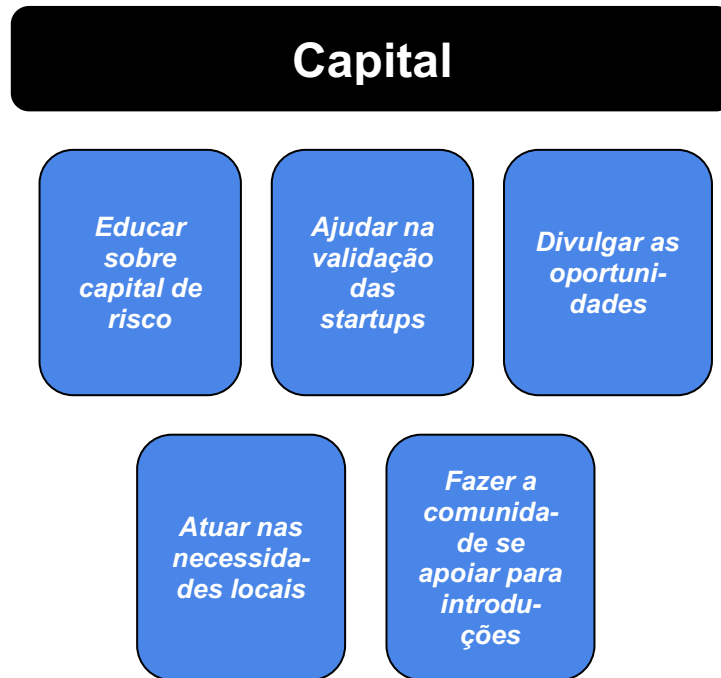
Tabela 12: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.4 – apoio da comunidade em relação a capital

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Capital</b> <b>(Pergunta 6.4)</b>	Educação e promoção de conhecimento sobre capital de risco	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	69%
	Promover acesso a capital	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6	46%
	Ajuda na validação das startups	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Divulgação de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Atuar nas necessidades locais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 29 apresenta o apoio da comunidade em relação ao capital.

Figura 29: Apoio comunidade em relação ao capital



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.6.1.5 Ambiente regulatório

No que tange ao pilar ambiente regulatório, explorado pela pergunta 6.5 (APÊNDICE O), foi possível chegar às principais conclusões da comunidade, visto que o mesmo foi apontado como uma das principais carências do ecossistema empreendedor brasileiro (MATOS; RADAELLI, 2020).

Para 54% dos entrevistados (E1, E4, E5, E8, E9, E11 e E12), é preciso ter representantes do setor público na comunidade, pois somente assim será possível atuar nos principais gargalos locais. O entrevistado E1 afirmou: “O setor público tem que ser envolvido desde o começo com representantes tanto para serem capacitados e entenderem melhor o ecossistema, quanto apoiarem nos desafios que aparecerem”. Os entrevistados E1, E2 e E4 ressaltaram essa importância da preparação dos

representantes da esfera pública. A integração entre o setor público, as universidades e o mercado é fundamental para o desenvolvimento do ecossistema (ETZKOWITZ; DZISAH, 2008).

Tornar o ambiente mais favorável foi citado por 46% dos entrevistados (E1, E2, E3, E6, E9 e E11). O ponto de partida é entender as principais necessidades das *startups* da região, por diferentes maneiras, conforme mencionado pelos entrevistados E9, E11 e E13. Outros entrevistados abordaram aspectos complementares, como:

- Elaborar políticas públicas pró-empresendedorismo (E4, E5, E7, E9 e E11);
- Estimular menos burocracia (E1, E10 e E11);
- Mapear legislações não adequadas (E1, E10 e E11);
- Conceder incentivos fiscais (E2 e E11).

Além dos diversos aspectos já mencionados, a partir do entendimento das dores e das necessidades locais, também foi destacada a preparação dos representantes, mencionada pelos entrevistados E9, E11 e E13 e também pelos entrevistados E2 e E6 que afirmaram que o poder público precisa ter o mesmo objetivo de fomento para *startups* da região.

A Tabela 13 apresenta o compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.5 – apoio da comunidade em relação ao ambiente regulatório.

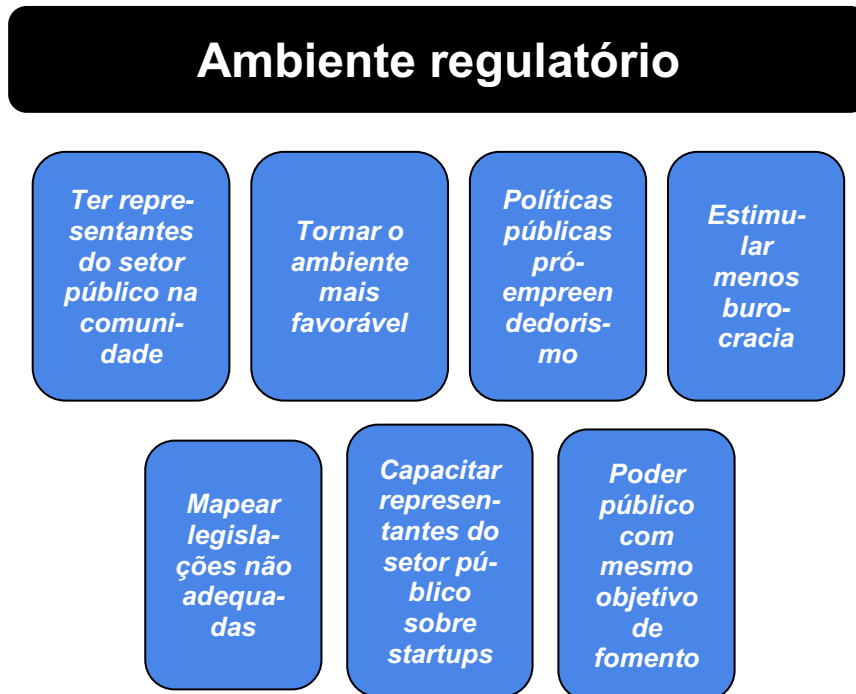
Tabela 13: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 6.5 – apoio da comunidade em relação ao ambiente regulatório

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%	
<b>Ambiente regulatório (Pergunta 6.5)</b>	Ter representantes do setor público na comunidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%	
	Tornar o ambiente mais favorável	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%	
	Políticas públicas pro-empendedorismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%	
	Estimular menos burocracia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Mapear legislações não adequadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Ajudar no preparo dos representantes da esfera pública	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Entendimento das dores e necessidades locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	23%
	Poder público precisa ter o mesmo objetivo de fomento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Incentivos fiscais	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 30 apresenta o apoio da comunidade em relação ao ambiente regulatório.

Figura 30: Apoio comunidade em relação ao ambiente regulatório



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.7 BOAS PRÁTICAS PARA COMUNIDADES DE STARTUPS

Para ajudar a estruturar novas comunidades, melhorar as atuais e fazer com que obtenham sucesso, foi destacada uma série de boas práticas, tanto em sua própria atuação, explorada pela pergunta 5 (APÊNDICE H), como em relação ao ecossistema, explorado pela pergunta 9 (APÊNDICE Q).

O primeiro aspecto reforçado por 46% dos entrevistados (E1, E3, E5, E6, E11 e E12) foi que a comunidade precisa se relacionar e se alinhar com os demais atores. O entrevistado E10 mencionou: “ter um propósito compartilhado para uma grande necessidade ou vantagem daquela região é um bom começo para engajar todo mundo”. Outros aspectos fundamentais destacados foram o fato de a comunidade ser um ambiente inclusivo e acessível para todos, conforme mencionaram os entrevistados E1, E2, E4, E7 e E13, sempre pensar no coletivo e evitar conflito de



interesses que é uma das maiores ameaças de uma comunidade, conforme mencionaram os entrevistados E1 e E5.

Para que a comunidade obtenha êxito também é fundamental o alto engajamento e a contribuição de voluntários (E4, E7 e E13). Outras boas práticas relacionadas às pessoas citadas foram a rotação no protagonismo das atividades (E6 e E13) e o planejamento de uma boa passagem de bastão da liderança (E4, E6 e E7).

A consistência no dia a dia, por meio de eventos com periodicidade e planejamento, abordando temas relevantes, foi ressaltada por 38% dos entrevistados (E1, E7, E8, E10 e E13), assim como a mesma porcentagem abordou a importância de se ter planejamentos para o curto, médio e longo prazos (E2, E3, E8, E11 e E13).

Um aspecto ressaltado pelos entrevistados E1, E3, E4 e E12 foi a conexão das dores das empresas tradicionais com as soluções das *startups* para fortalecer a região. Para tanto, é importante mapear as *startups* e as principais necessidades locais (E3; E10; E11), além de estar presente e disponível no dia a dia das *startups* (E1, E4 e E11).

Para atrair mais interessados, é fundamental estimular novas *startups*, ter uma boa comunicação das atividades da comunidade (E1, E11 e E12) e compartilhar os cases de sucesso (E3, E10 e E12), sobretudo quando estes retornam os aprendizados para a comunidade (E3, E7 e E10). Complementando o papel educacional das comunidades por meio da troca de experiências e de conexões (E6 e E9), foi destacada a importância das mentorias (E3 e E11).

A Tabela 14 apresenta o compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 5 – boas práticas para as comunidades de *startups*.

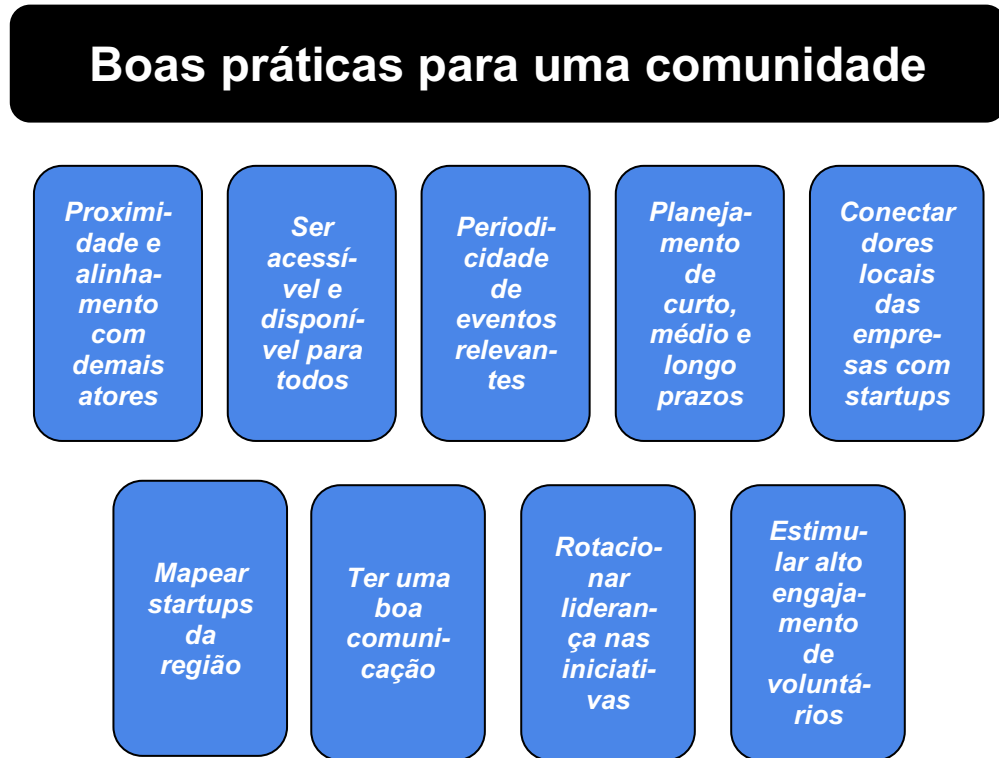
Tabela 14: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 5 – boas práticas para as comunidades de *startups*

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Boas práticas para sucesso da comunidade</b> <b>(Pergunta 5)</b>	Ter relacionamento e alinhamento com os demais atores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Ser acessível e promover um ambiente inclusivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Promover eventos periodicamente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Consistência e rituais bem definidos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Planejar e estruturar as iniciativas de forma em curto, médio e longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5	38%
	Conectar as dores de mercado com as soluções das startups	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Ter uma boa comunicação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Dar luz aos cases de sucesso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Estimular o give-first e give-back	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Ser presente e disponível	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Colaboração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Mapear as startups e levantar dores e necessidades locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Alto engajamento de voluntários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	23%
	Passagem de bastão da liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Papéis e responsabilidades bem definidas entre as lideranças	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%
	Promover mentorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Pensar no coletivo, evitar conflitos de interesses pessoais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
	Ter iniciativas de educação e capacitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	15%
Rotacionar o protagonismo entre as lideranças nas iniciativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	15%	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 31 apresenta as boas práticas para uma comunidade de *startups*.

Figura 31: Boas práticas para uma comunidade de *startups*



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

#### 4.7.1 Boas Práticas para a Comunidade no Ecosistema

Algumas boas práticas destacadas por Feld e Hathaway (2020) e que não foram citadas foram que as comunidades devem ser lideradas por empreendedores e é necessário que essas lideranças se comprometam a longo prazo. Sob o ponto de vista dos autores, a comunidade está inserida no ecossistema. As respostas dos entrevistados à pergunta 9 (APÊNDICE Q) permitiram compilar as boas práticas para uma comunidade contribuir mais com o ecossistema.

O entrevistado E1 relatou: “precisa tomar cuidado para não reinventar a roda, já existem diversas iniciativas no ecossistema, é desdobrar e alinhar os objetivos para evitar retrabalho”. Esta afirmação foi ressaltada por 54% dos entrevistados (E1, E3, E5, E6, E9, E10 e E11) sobre a importância de a comunidade desdobrar as diretrizes

do ecossistema e capilarizar sua atuação. Para tanto, é preciso ter proximidade com o ecossistema, participar e também apoiar as principais iniciativas. Nesse relacionamento da comunidade com o ecossistema, além da colaboração, foi ressaltada a importância de se ter empatia para entender ambos os lados (E1, E4, E9, E10 e E12).

Cerca de 46% dos entrevistados (E1, E4, E8, E11, E12 e E13) ressaltaram novamente a importância de se ter conhecimento profundo para representar bem as necessidades e as dores locais, visando divulgar as oportunidades mais aderentes ou desenvolver iniciativas que atuem nessas lacunas da região.

Por fim, conforme ressaltado pelos entrevistados E2, E3, E10 e E12, no relacionamento da comunidade com o ecossistema, o compartilhamento e a troca de experiências pode contribuir para tornar mais favoráveis as condições para os empreendedores.

A Tabela 15 apresenta o compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 9 – boas práticas para a comunidade no ecossistema.

Tabela 15: Compilado das respostas dos entrevistados à pergunta 9 – boas práticas para a comunidade no ecossistema

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Boas práticas para comunidade no ecossistema</b> <b>(Pergunta 9)</b>	Desdobrar as diretrizes do ecossistema, capilarizar a atuação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%
	Proximidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	54%
	Conhecimento profundo e representar bem as necessidades e dores locais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6	46%
	Alinhamento com as grandes iniciativas estratégicas do ecossistema	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	46%
	Ter empatia e ouvir os dois lados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Colaboração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	38%
	Compartilhar e trocar experiências	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	31%
	Participação ativa em iniciativas do ecossistema	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	23%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

A Figura 32 apresenta as boas práticas para as comunidades no ecossistema.

Figura 32: Boas práticas para as comunidades no ecossistema



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas (2023).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil conta com mais de 20.000 *startups* (ABSTARTUPS, 2022) e um ecossistema em constante evolução, com centenas de iniciativas, programas, eventos, agentes e atores que interagem entre si e resultam em condições mais favoráveis a cada ano (MATOS; RADAELLI, 2020).

As comunidades de *startups* estão inseridas no ecossistema empreendedor e são compostas sobretudo por pessoas interessadas em *startups*, enquanto o ecossistema é composto sobretudo pelo conjunto de atores e de agentes interessados, de forma mais ampla, nas temáticas de empreendedorismo e de inovação. No entanto, ambos estão sujeitos as mesmas influências, visto que a comunidade apoia o ecossistema por meio da colaboração, representando as *startups*, a articulação e a sensibilização em comum, enquanto o ecossistema precisa da comunidade para ter engajamento em suas iniciativas.

Apesar de mais de 90% dos investimentos realizados em *startups* estarem concentrados nas regiões Sudeste e Sul do país (DISTRITO, 2022), as comunidades de *startups* espalhadas por todo território nacional possuem um papel importante no desenvolvimento do ecossistema empreendedor brasileiro, ao promoverem mais acesso aos empreendedores dessas regiões (RIBEIRO, 2021).

Quando as *startups* crescem e mesmo quando novas surgem, são observados efeitos positivos, como a geração de empregos, a promoção de inovação, o aumento de competitividade e outros. Por isso, desenvolver o ecossistema empreendedor é uma das principais alavancas para o desenvolvimento socioeconômico (ISENBERG, 2011). Com essa visão, a partir de 2018, as comunidades de *startups* passaram a ser fomentadas pela ABStartups.

Entretanto, apesar da vasta bibliografia sobre o ecossistema empreendedor brasileiro e seus mais diferentes tipos de componentes e influências, ainda há poucos estudos relacionados, especificamente, com essas comunidades de *startups*, o que levou o autor a desenvolver o presente estudo, complementar à sua atuação profissional em um dos mais relevantes *hubs* de inovação da América Latina, o que o leva a enfrentar o desafio de gerir e de desenvolver uma comunidade de *startups*.

Assim sendo, a presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto das comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor brasileiro.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória e foram entrevistados 13 líderes de comunidades das mais diferentes regiões do país, em diferentes níveis de maturidade e demais elementos, dentre as lideranças das 77 comunidades de *startups* mapeadas em todo o Brasil, que abrangeram um total de 7.927 *startups*, com uma mediana de 27 *startups*, com características de organizações informais, trabalho voluntário e nomes que remetem a aspectos da cultura local.

Pelo fato de, por um lado, haver baixo volume de pesquisas sobre as comunidades de *startups* e, por outro, abundância de pesquisas sobre o ecossistema empreendedor, o autor da presente pesquisa optou por apresentar o ponto de vista das lideranças das comunidades de *startups* em relação ao ecossistema empreendedor brasileiro. Esta opção, permitiu-lhe atingir os objetivos propostos, no entanto, levou a algumas limitações, dentre elas, o fato de a análise ter considerado apenas o ponto de vista da liderança das comunidades, o que pode ter sido um fator limitador relevante, por não ter envolvido a própria visão dos empreendedores fundadores de *startups*, por exemplo, e a dos demais agentes ou atores.

Além disso, o protocolo de campo estabeleceu que seriam entrevistados líderes com no mínimo dois anos de experiência para que fosse possível obter mais qualidade nas informações coletadas. No entanto, a atuação da maioria deles antecedeu ao período da pandemia, o que influenciou bastante a dinâmica das atividades das comunidades.

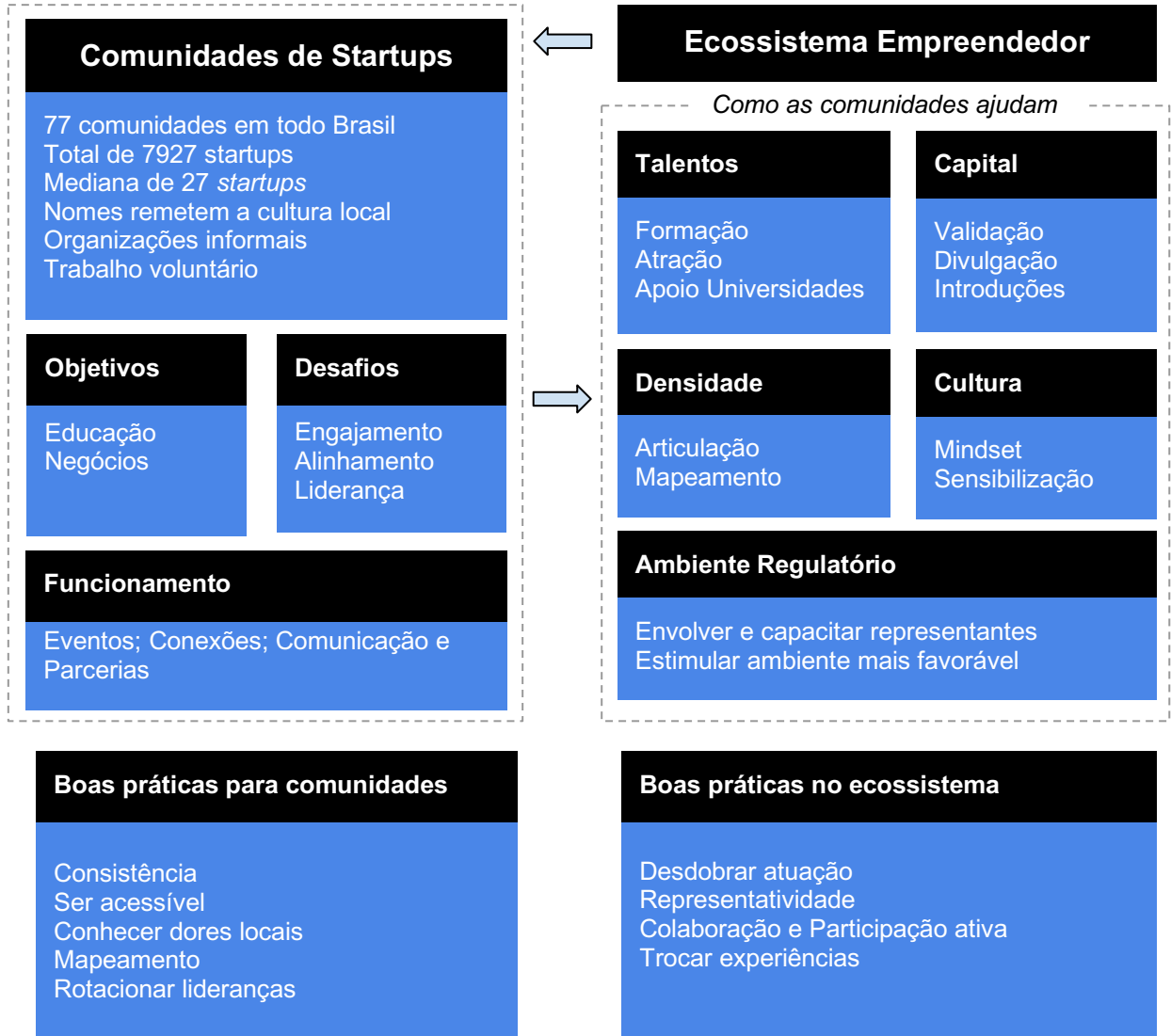
Dessa forma, como afirmaram Matos e Radaelli (2020), para dar luz a mais pesquisas acadêmicas é útil que mais estudos consigam usar as mesmas informações como aspecto relevante no cenário de um ecossistema empreendedor. Assim sendo, futuras pesquisas poderão, eventualmente, vir a abordar tanto a visão de diferentes atores, quanto às atualizações durante e após a pandemia do coronavírus. Ademais, ainda é possível explorar melhor as boas práticas e as lições aprendidas em cada pilar do ecossistema, assim como utilizar outros modelos de análise do ecossistema, para identificar o nível de maturidade das comunidades no Brasil, comparando-as tanto com as de diversos outros Estados quanto com as de outros países.

O produto final desta dissertação foi o mapa conceitual sobre o papel das comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor brasileiro, contendo um



conjunto de recomendações das principais conclusões obtidas, conforme apresentado na Figura 23.

Figura 33: Mapa conceitual das comunidades de *startups* no ecossistema empreendedor brasileiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Foi possível concluir que as comunidades possuem dois grandes objetivos: um relacionado à educação, principalmente por meio da troca de experiências; e outro relacionado a negócios, para ter mais acesso a oportunidades, por meio de eventos, comunicação e parcerias. Para obter êxito, uma comunidade precisa entender muito bem a realidade das necessidades locais.

Em regiões em que o ecossistema possui menos maturidade, as comunidades contam com pessoas que vão além de empreendedores, mas que possuem interesse e vontade de ajudar. Nesses lugares, ainda há um papel de fomento importante a ser realizado, que até então vem sendo bastante desempenhado por meio da promoção de edições do evento *Startup Weekend*.

Em cada um dos pilares de atuação do ecossistema, as comunidades apoiam da seguinte forma:

- **Talentos:** formam talentos na região; geram aprendizado por meio da troca de experiências; apoiam a busca por talentos para as *startups*; atraem talentos do mercado tradicional; despertam o interesse para as atividades da comunidade; atraem talentos para a região; e buscam apoio e proximidade com as universidades;
- **Cultura:** fomentam o *mindset* de crescimento, de colaboração e de sensibilização local; atraem interessados; estimulam as pessoas a empreenderem; e geram confiança de que é possível empreender;
- **Densidade:** reúnem atores e agentes; alinham ações locais; promovem articulação, comunicação e parcerias; e buscam conhecer pessoas envolvidas da região;
- **Capital:** educam sobre o capital de risco; ajudam na validação das *startups*; divulgam as oportunidades; atuam nas necessidades locais; e fazem com que a comunidade se apoie para introduções;
- **Ambiente regulatório:** têm representantes no setor público na comunidade; tornam o ambiente mais favorável; elaboram políticas públicas pró-empendedorismo; estimulam menos burocracia; mapeiam legislações não adequadas; capacitam representantes do setor público sobre *startups*; e fazem com que o poder público tenha o mesmo objetivo de fomento.

Os principais desafios ao se estruturar e conduzir uma comunidade de *startups* são: engajar os voluntários; alinhar os mais diversos atores e os agentes do ecossistema; resolver conflitos de interesses; sensibilizar o mercado local; e ter consistência sobre as ações e sobre a qualidade das conexões.

Como boas práticas, é possível citar a importância de ter proximidade e alinhamento com os demais atores; ser acessível e disponível para todos; ter periodicidade de eventos relevantes; elaborar planejamento de curto, médio e longo prazos; conectar dores locais das empresas com as das *startups*; mapear *startups* da

região; ter uma boa comunicação; rotacionar a liderança nas iniciativas; e estimular alto engajamento de voluntários.

Em relação às boas práticas no ecossistema empreendedor, é possível destacar: desdobrar diretrizes e capilarizar atuação; representar as necessidades da região; ter empatia e colaboração; compartilhar e trocar experiências; e participar ativamente de iniciativas do ecossistema.

Ao fortalecer as comunidades existentes com as boas práticas identificadas e fomentar o surgimento de novas comunidades, é possível aumentar o impacto das *startups* no desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Assim sendo, espera-se que o presente estudo venha a contribuir com o mercado e com a sociedade em geral, ao avançar nesta temática, assim como com a Academia, ao avançar nas pesquisas ainda novas e pouco discutidas sob o ponto de vista de outros agentes do ecossistema como universidades, empreendedores, dentro outros, sobre a relação, papel e demais aspectos sobre as comunidades de *startups* com o ecossistema empreendedor brasileiro.



## REFERÊNCIAS

- 100 OPEN. **Ranking Top 100 Open Startups**. 2021. Disponível em: <https://www.openstartups.net/site/ranking/index.html>. Acesso em: abr. 2022.
- ABSTARTUPS. **Site Institucional**, 2022a. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>. Acesso em: mar. 2022.
- ABSTARTUPS. **Comunidades**, 2022b. Disponível em: <https://abstartups.com.br/comunidades/>. Acesso em: abr. 2022.
- ABSTARTUPS. **Crescimento das Startups 2018**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: abr. 2022.
- ABSTARTUPS. **Startupbase**, 2020. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>. Acesso em: abr. 2022.
- ANPROTEC. **Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**. Brasília: Anprotec, 2019.
- AQUINO, Thomaz Martins. **Influência das aceleradoras no processo empreendedor**: um estudo multicase. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto, Luis Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLANCK, H. L. et al. Incentivos públicos ao empreendedorismo inovador por meio de programas de aceleração para startups: Inovativa Brasil. In: **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**–Ciki. 2019.
- BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany**. Berkley: Lulu.com, 2007.
- BLANK, S.; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BRAND FINANCE, 2020. **Global 500 2020**: The annual report on the world's most valuable and strongest brands. Disponível em: [https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/brand\\_finance\\_global\\_500\\_2020\\_preview.pdf](https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/brand_finance_global_500_2020_preview.pdf)
- BUDDEN, P; MURRAY, F. **MIT's stakeholder framework for building & accelerating innovation ecosystems**, 2019. Disponível em: [https://innovation.mit.edu/assets/MIT-Stakeholder-Framework\\_Innovation-Ecosystems.pdf](https://innovation.mit.edu/assets/MIT-Stakeholder-Framework_Innovation-Ecosystems.pdf).

CB Insights. **Why Startups Fail**, 2022. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: mar. 2022.

Chesbrough, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long range planning**, vol. 43, ed. 2-3, abril-jun., 2010, p. 354-363. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

CUKIER, D.; KON, F.; KRUEGER, N. Designing a maturity model for software startup ecosystems. In: Product-Focused Software Process Improvement. 16th International Conference, PROFES 2015, Bolzano, Itália, 2-4 dezembro, 2015, **Proceedings 16**. Springer International Publishing, 2015, p. 600-606.

DISTRITO. **Data Miner**. 2022a. Disponível em: <https://distrito.me/dataminer/>. Acesso em: abr.2022.

DISTRITO. **A corrida dos unicórnios**. 2022b. Disponível em: <https://materiais.distrito.me/mr/unicornios>. Acesso em: abr. 2022.

DISTRITO. **Inside Venture Capital**. Análises e estatísticas sobre investimentos e eventos de liquidez: Fechamento 2021. Ebook, 2021.

DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.

ENDEAVOR. **Mapa de acesso a capital**: o passo a passo para captar investimentos para a sua empresa, 2020. Disponível em: <https://capital.endeavor.org.br/>. Acesso em: nov. 2022.

ENDEAVOR. **Empresas de Alto Crescimento e o desafio de scale-up**: onde estamos e para onde podemos ir, 2018. Disponível em: <https://images.endeavor.org.br/uploads/2018/06/29194659/White-Paper-Lancamento-Catedra-Endeavor.pdf>. Acesso em: jun. 2023.

ETZKOWITZ, H. Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, vol.1, nº 1, abr. 2002, p. 7-20. Disponível em: <https://doi.org/10.1386/ijtm.1.1.7>.

ETZKOWITZ, H.; DZISAH, J. Triple Helix Circulation: the heart of innovation and development. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v.7, n.2, p.101-15, 2008.

EXAME. **Marco Legal das Startups**: O que muda. 2021a. Disponível em: <https://exame.com/pme/marco-legal-das-startups-o-que-muda/>. Acesso em: abr. 2022.

EXAME. **Ranking aponta melhores escritórios de advocacia e advogados do Brasil**.2021b. Disponível em: <https://exame.com/bussola/ranking-aponta-melhores-escritorios-de-advocacia-e-advogados-do-brasil/>. Acesso em: abr. 2022.

EXAME. **Ace acaba com aceleração.** 2019. Disponível em: <https://exame.com/pme/ace-acaba-com-aceleracao-e-se-tornara-fundo-de-startups-liderado-por-dados/>. Acesso em: abr. 2022.

FELD, B.; HATHAWAY, I. **The Startup Community Way**: Techstars. New Jersey: Wiley Publishing Company. 2020.

FREIRE, C. T.; MARUYAMA, F. M.; POLLI, M. Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas. Dossiê Política Industrial. **Novos estudos – CEBRAP 36(3)**, p. 50-76, set. nov. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25091/S0101-3300201700030004>

GASQUE, K. C. G. D. **Teoria fundamentada**: nova perspectiva à pesquisa exploratória. Brasília: Thesaurus, 2007.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2016**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), 2017.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIVEN, L. M. **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. Ed. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: AMGH, 2013.

HWANG, V.; HOROWITT, G. **The Rainforest**: The Secret to Building the Next Silicon Valley. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012.

ISENBERG, D. J. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. **Presentation at the Institute of International and European Affairs**, v. 1, n. 781, p. 1-13, 2011.

Ismail, S.; Malone, M.; Geest, Y. Van. **Por Que Elas São 10 Vezes Melhores, Mais Rápidas E Mais Baratas Que A Sua (E O Que Fazer A Respeito)**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

JUPTER. **Mapa de investimentos em startups no Brasil**. Disponível em: <https://www.jupyter.co/mapa>. Acesso em: jun. 2023.

KRAKAUER, P.; MARQUES, J.; ALMEIDA, M. Mestrado Profissional em Administração: diretrizes na elaboração dos projetos. In: **Encontro da Anpad XXXIX**. Belo Horizonte, set. 2015, p. 1-24. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2640853/mod\\_resource/content/1/Mestrado%20Profissional%20em%20Administracao\\_Patricia\\_Jane\\_Martinho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2640853/mod_resource/content/1/Mestrado%20Profissional%20em%20Administracao_Patricia_Jane_Martinho.pdf)

LAVCA. **Education & Programs**, 2021. Disponível em: <https://lavca.org/industry-data/lavcas-2021-review-of-tech-investment-in-latin-america/>. Acesso em: abr. 2022.

LAROUSSE. **Dictionnaire de français**. França: Éditions Larousse, 2016. Disponível em: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/complexe/17690>, 2016.

LEIPNITZ, D.; LÓSSIO, R. **Ponte para a inovação**: como criar um ecossistema empreendedor. Florianópolis: Santa 2021.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, F.; RADAELLI, V. **Ecossistema de startups no Brasil**: Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/ecossistema-de-startups-no-brasil-estudo-de-caracterizacao-do-ecossistema-de-empreendedorismo-de>. Acesso em: abr. 2022.

MOORE, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. **Harvard Business Review**, vol. 71, nº 3, p. 75-86, 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**, 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030>. Acesso em: jun. 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Australia: John Wiley & Sons, 2010.

PFORTMÜLLER, F.; LUCHSINGER, N.; MOMBARTZ, S. **Community Canvas**: A framework to help you build meaningful communities, 2017. Disponível em: <https://community-canvas.org/>. Acesso em: jun. 2023.

RIBEIRO, R. **Comunidades Empreendedoras**: inicie o movimento da colaboração e comece a desenhar o Brasil do Futuro. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

RIES, E. **The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth**. Currency, 2017.

RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya, 2012.

SALLES, D. G. **Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro**. 2018. Dissertação. (Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2018.

SANTOS, A. G. **A atuação das startups no cenário socioeconômico do Brasil**: Um mapeamento das startups em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. 2020. Monografia (MBA, Especialização em Transformação Digital) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

SANTOS, A. G.; CRESCITELLI, E. Densidade no ecossistema empreendedor brasileiro: o caso Cubo Itaú. In: Conferência Anprotec, 32., 2022. **Anais**. Salvador, Bahia, p. 350 - 359.



SANTOS, M. C. F. R. **O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo**. 2016. Tese. (Doutorado em Ciências da Computação) - Instituto de Matemática e Estatística. Universidade de São Paulo, 2016.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. **Harvard economic studies**, 46(2): xii, 255 p., 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism**, socialism and democracy. Reino Unido: Routhledge, 2010.

SEBRAE. **Ecossistema de Empreendedorismo Inovadores e Inspiradores**. Brasília: SEBRAE, 2020.

SEBRAE. **O que é uma empresa startup**, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>. Acesso em: mar. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSA, M.T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualitos Revista Eletrônica** ISSN 1677 4280, v.17, n. 1, 2015.

SNAQ. **Carta Mensal 7**, 2022. Disponível em: <https://www.snaq.co/post/carta-mensal-snaq-7>. Acesso em: jun. 2023.

STARTUP BASE. **Comunidades de Startups**. 2018. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/communities>. Acesso em: abr. 2022.

THIEL, P.; MASTERS, B. **Zero to one**: notes on start ups, or how to build the future. São Francisco, California: Random House, 2014.

TORRES, J. **Gestão de produtos de software**: como aumentar as chances de sucesso do seu software. São Paulo: Casa do Código, 2015.

UP GLOBAL. **Fostering a startup and innovation ecosystem**. Seattle, WA: Up Global, 2014.

WAINER, J. Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação. **Atualização em informática**. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio, 2007, p. 221-262.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A: OBJETIVOS GERAL E ESPECIFICOS E PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Comunidades: para explorar o conceito, sua relevância e desafios
Analisar o impacto das comunidades de <i>startups</i> no ecossistema empreendedor brasileiro	<p>Definir os principais objetivos e desafios ao se estruturar uma comunidade de <i>startups</i>;</p> <p>Explorar a atuação das comunidades em relação ao ecossistema;</p> <p>Propor boas práticas para as comunidades de <i>startups</i>.</p>	Pergunta 1: O que é uma comunidade de <i>startups</i> ?
		Pergunta 2: Qual a importância e os objetivos de uma comunidade de <i>startups</i> ?
		Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade?
		Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de <i>startups</i> ?
		Pergunta 5: Quais são as boas práticas para uma comunidade ter êxito?
		<b>Startups: para entender como as comunidades ajudam as <i>startups</i> dentro do contexto do ecossistema</b>
		Pergunta 6: Quais são os principais desafios e necessidades das <i>startups</i> e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?
		6.1 Talentos;
		6.2 Cultura;
		6.3 Densidade;
		6.4 Capital;
		6.5 Ambiente regulatório;
		<b>Ecossistema: para explorar a relação e o papel das comunidades em relação ao ecossistema</b>
		Pergunta 7: Qual a relação da comunidade de <i>startups</i> com o ecossistema empreendedor?;
		Pergunta 8: Como sua comunidade ajuda o ecossistema?
Pergunta 9: Quais são as boas práticas para sua comunidade ajudar mais o ecossistema?		

## APÊNDICE B: EXEMPLOS DE COMO FORAM COMPILADAS AS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Bloco	Pergunta	Entrevistado #	Entrevistado #	Entrevistado #
I) Comunidades: para explorar o conceito, sua relevância e desafios	Pergunta 1: O que é uma comunidade de <i>startups</i> ?	Grupo de pessoas com o mesmo objetivo e interesse que não tenham nenhum interesse por trás ou pessoal, e que busque incentivar, motivar e fomentar o empreendedorismo.	São pessoas que estão conectada em torno de um propósito em comum, que nesse caso é apoiar e fomentar surgimento de novas startups ou as que estão no ecossistema.	É um grupo de pessoas unida por um mesmo propósito para transformar a região por meio do empreendedorismo. Propósito de transformar a realidade de Rondônia por meio do empreendedorismo, inovação e startups. Uma rede de apoio para fomentar o empreendedorismo. O dia a dia se inspirou em comunidades religiosas (Budismo).
	Pergunta 2: Qual a importância e os objetivos de uma comunidade de <i>startups</i> ?	Fomentar negócios inovadores. Disseminar conceitos de inovação para todas as pessoas interessadas. Tornar acessível os conhecimentos do universo de startups.  Conectar todo ecossistema local e principais setores locais.  Tornar prático os conceitos no dia a dia.	Fomentar esses assuntos na região.  Trazer conteúdo que apenas na capital tinha acesso.  Catalisar as iniciativas e pessoas.  Conectar as pessoas da região, reunir as lideranças das outras cidades.	Mostrar que os empreendedores não estão sozinhos. Se sentir útil e pertencido. Conscientização sobre startups e inovação.
	Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade?	Organização de encontros. Excursões para regiões do ecossistema. Comunicação. Promovendo conexões. Acesso a mentores, parcerias, etc. As comunidades são o elo de desenvolvimento. Apoiando principalmente conectando local e globalmente.	Depende muito do nível de maturidade local. Precisa ter um time dedicado. Olharia mais isso como negócio. Comunicação. Planejamento estratégico para onde a comunidade quer ir. Relacionamento com os atores. Parcerias. Geração de negócios. Inovação aberta. Investimentos	Trabalho em parceria e proximidade com demais atores. Alinhamento entre os atores para ter mais sinergia no ecossistema local. Entendimento das características e peculiaridades locais. Realização de eventos e ações para troca de experiências. Troca e experiências, aprendizados

Bloco	Pergunta	Entrevistado #	Entrevistado #	Entrevistado #
	Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de <i>startups</i> ?	Atender as diferentes áreas de atuação das startups. Criação da proposta de valor. Definição de objetivos. Ter uma rede colaborativa. Construir um ambiente favorável.	Engajamento das pessoas é algo difícil. Passagem de bastão da liderança. Depende do estágio que a comunidade está. Conseguir passar o bastão para novas lideranças. Longevidade.	"Muitos" O desafio é pensar no nível de maturidade do ecossistema, entender as necessidades locais, desenvolver a capacidade e mentalidade empreendedora. Não tem ecossistema sem liderança, mas se depender apenas das lideranças elas não fazem o desenvolvimento do ecossistema. Tem um fomento muito institucional, mas não tão orgânico como deveria ser. Isso sobrepõe a importância que os empreendedores podem ter. Se tiver hierarquia e alguém querendo controlar muito pode atrapalhar os objetivos da comunidade.
	Pergunta 5: Quais são as boas práticas para uma comunidade ter sucesso?	Ter uma boa passagem de bastão, começar a fomentar a próxima geração de lideranças. Conexões e relacionamento com o ecossistema é muito importante com os demais atores do ecossistema. Errar e aprender rápido. Ir atrás e ser proativo. Não ficar botando ou procurando culpa.	Pensar bem na sucessão. Sempre ter gente nova. Unir forças com as cidades vizinhas locais. Rotacionar os eventos entre diferentes locais. Fazer todos os envolvidos se sentirem pertencentes. Capacitação e educação. Compartilhar o protagonismo, rotacionar os papéis.	Tornar acessível o mundo das startups. Quebrar as barreiras. Democratizar a comunicação. Promover eventos, são uma forma de conexão. Abrir a comunidade para todos os setores e para quem quiser. Relações com a academia e demais instituições. Conectar dores do mercado com soluções das startups.
II) Startups: para entender como as comunidades ajudam as startups dentro do ambiente	Pergunta 6: Quais são os principais desafios e necessidades das <i>startups</i> e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Desenvolvedores é o maior gap. Habilidades de liderança. Comportamentos e perfil empreendedores valorizam as startups da região.	Principalmente em educação para mostrar como funciona uma startup. Aprender a aprender. Desenvolvimento de habilidades..	Aprendizados por meio da troca de experiência.

Bloco	Pergunta	Entrevistado #	Entrevistado #	Entrevistado #
	6.1: Talentos.			
	Pergunta 6: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Sensibilização e educação.	Com base nas iterações, mentorias, e afins as pessoas vão absorvendo a mentalidade, abrindo a mente e tendo novas referências.	Give-first Give-back Troca genuína sem interesse secundário
	6.2: Cultura. Pergunta 6: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	As ações não conseguem ser pulverizadas porque perdem força e precisam ser mais concentradas.  O entorno dos centros econômicos onde focam as atividades ainda não possuem acesso a essas atividades.  A comunicação ainda não é muito fluída.	Conseguir orquestrar que todos os atores conversem e estejam alinhados.	Concentração de atores para mais geração de negócios.
	6.3: Densidade. Pergunta 6: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Fomento em apoio em toda a jornada empreendedora.	As startups locais não tem acesso a investimento, ainda estão em etapa de ideação e nenhuma recebeu investimento.  As startups ainda são pequenas.  O mercado local ainda não tem maturidade.	Falta de conhecimento das oportunidades e falta de preparo para aplicação. Negócios sem maturidade suficiente. Percebe que tem capital e tinha startups, mas as duas partes não conseguiam se preparar. Estar com maturidade para ter o capital.

Bloco	Pergunta	Entrevistado #	Entrevistado #	Entrevistado #
	6.4: Capital.			
	Pergunta 6: Quais são os principais desafios e necessidades das <i>startups</i> e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?  6.5: Ambiente regulatório.	Tem alguns exemplos locais de algumas cidades que poderiam ser aplicadas em outras cidades para ajudar e apoiar mais o ecossistema.	Falta maturidade da maioria dos órgãos regulatórios enxergarem que as empresas de base tecnológica tem necessidades diferentes.  Incentivos fiscais.  Esses atores precisam ter o mesmo objetivo de fomentar.	Está se fortalecendo bastante e o poder público agora já tem olhado mais para esse aspecto.  Então o ambiente não está inibindo tanto.
III) Ecossistema: para explorar a relação e o papel das comunidades em relação ao ecossistema	Pergunta 7: Qual a relação da comunidade de <i>startups</i> com o ecossistema empreendedor?	Bem próxima por ser uma cidade pequena, todo mundo se conhecia. Relação de apoio, ajuda e colaboração com demais atores.	É uma ótima relação, porque as lideranças de ambas partes quiseram se conectar para conversar sobre lições aprendidas.  É uma relação informal de trocas e aprendizados para usar cases de sucesso para aprender na prática coisas que já deram certas em outras lugares.  Ver que muitos desafios dali também teve em outros lugares.	Ainda enxerga um distanciamento para os ecossistemas que não são maduros entre aqueles são
	Pergunta 8: Como sua comunidade ajuda o ecossistema?	Sensibilizando. Trazendo o ecossistema para perto da ponta, necessidades locais. Startups resolvem os principais problemas do ecossistema. Ser menos burocrático e sendo mais acessível. As ações do ecossistema gerarem mais impacto no mercado, mais conectado	Ter iniciativas que são orgânicas e que tenham objetivo genuíno para ajudar a região.  Trazendo o melhor de cada agente e melhor de cada um.	É um braço para desdobrar as diretrizes do ecossistema.  Os demais atores do ecossistema precisam colaborar em fomentar as comunidades mais incipientes..

Bloco	Pergunta	Entrevistado #	Entrevistado #	Entrevistado #
		com a realidade. Ecossistema pode conectar mais atores.		
	Pergunta 9: Quais são as boas práticas para sua comunidade ajudar mais o ecossistema?	Levar as necessidades dos empreendedores.  Ajudar os diferentes tipos de maturidade. Estar próximo.	Parceria e alinhamento.  Evitar ter sobreposições e retrabalho. O ecossistema as vezes quer ter muito protagonismo e tira espaço de quem realmente importa que são as startups.	Ter proximidade e colaboração  Ajudar na disseminação de tecnologia.  Nem sempre ações do ecossistema nacional é a prioridade para aplicar no mercado local. Exemplo Capital Empreendedor.
<b>Geral</b>	Outros comentários  Conclusões  Aprendizados gerais	Artefatos que geram identificação cultural são aspectos importantes para gerar senso de pertencimento da comunidade local em momentos do ecossistema nacional. Se sentir apoiado. A jornada é muito interessante e vale bastante a pena o engajamento. Ajudou se inserir no mercado local as atividades de comunidades.	Referência - community canvas Criação de uma estrutura na comunidade para ajudar.	Trabalhava no Sebrae. Qual envolvimento do SEBRAE na trajetória dos líderes de comunidade? Inserir competências empreendedoras do Empretec Dicas para quem vai assumir: entender a comunidade, contexto, qual vai ser o papel, o que a comunidade precisa e como você vai ajudar? Referencias globais e internacionalização



## APÊNDICE C: EXEMPLO DE COMO FORAM COMPILADAS AS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Conceituação Comunidade de Startups (Pergunta 1)</b>	Pessoas interessadas com objetivo em comum														11	
	Apoiar as <i>startups</i> existentes e fomentar o surgimento de novas <i>startups</i>														6	
	Comunidade está inserida do ecossistema														5	
	Geração e desenvolvimento de negócios														4	
	Objetivo em comum: transformar a região por meio do empreendedorismo														3	
	Composta por voluntários e surge organicamente, mas precisa ser estimulado														3	
	Regiões com menos maturidade, pode ter interessados além de empreendedores														3	
	Troca de experiências														2	
	Organização informal horizontal, sem hierarquia														2	
	Ajuda na sobrevivência das <i>startups</i>														2	
<b>Objetivos e relevância de uma comunidade (Pergunta 2)</b>	Educação														8	
	Conectar todo mercado local, atuação regional														5	
	Fomentar novos negócios														4	
	Conectar pessoas														3	
	Conexões e geração de negócios														3	
	Rede de apoio														3	
	Identificar os gaps e necessidades locais														2	
	Colocar o <i>founder</i> no centro da comunidade														2	
	Sobrevivência, aumentar as chances de sucesso														2	

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
	Troca de experiências														2	
	Dar mais acesso														2	
	Mostrar que as pessoas não estão sozinhas														2	
<b>Funcionamento da comunidade</b> <b>(Pergunta 3)</b>	Organização de eventos														10	
	Troca de experiências, partilhar conhecimento														8	
	Desenvolvimento, fomentar e apoiar startups														6	
	Trabalho voluntário, gerar engajamento														6	
	Promover conexões														5	
	<i>Networking</i>														5	
	Rede de apoio														5	
	Parcerias														4	
	Articulação, alinhamento entre os atores e agentes														4	
	Geração de negócios														4	
	Entendimento das necessidades e expectativas locais														4	
	Comunicação														3	
	Grupos de WhatsApp														2	
Representar e dar visibilidade para as startups														2		
<b>Desafios de uma comunidade</b> <b>(Pergunta 4)</b>	Engajamento de voluntários e pessoas														9	
	Alinhamento entre agentes e atores														7	
	Conflito de interesses, ego														7	
	Formação e passagem de bastão para novas lideranças														7	
	Liderança da comunidade														6	
	Governança, definição de papéis e responsabilidades, clareza da atuação e proposta de valor														5	

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
	Criar uma rede colaborativa e movimento orgânico														4	
	Sensibilização e conscientização do mercado local														4	
	Desenvolver um ambiente favorável, que gere boas conexões														3	
	Consistência														3	
	Ser acessível														3	
	Entendimento das necessidades locais														2	
	Hierarquização e muito controle														2	
	Comunicação														2	
	Geração de conexões de qualidade, como negócios														2	
<b>Relação comunidades e ecossistema</b> <b>(Pergunta 7)</b>	O ecossistema é a junção de todas as comunidades junto com os demais atores e influências														7	
	O ecossistema é mais amplo, a comunidade está inserida no ecossistema														4	
	É uma relação informal com alinhamentos e trocas de aprendizados para o mesmo objetivo														3	
	A comunidade tem mais os interessados em startups, já o ecossistema é composto pelo todo sobre empreendedorismo e inovação														3	
	A comunidade tem um poder de capilaridade maior pela profundidade local														3	
	O ecossistema é mais composto pelos agentes, e a comunidade pelas pessoas interessadas														3	
	Existe uma forte relação entre a comunidade e o ecossistema														2	
	A comunidade é a base para o ecossistema funcionar melhor														2	

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Apoio comunidade no ecossistema</b> (Pergunta 8)	Sensibilização e articulação local														7	
	Trazendo o ecossistema para a ponta														6	
	Tornando o ambiente local mais favorável														6	
	Representando as necessidades locais e desdobrando as ações														5	
	Colaboração														3	
	Divulgação de oportunidades														2	
<b>Talentos</b> (Pergunta 6.1)	Educação, conhecimento e formação de talentos														5	
	Buscar e encontrar talentos para as <i>startups</i>														5	
	Atuar na dor da escassez da mão de obra qualificada para posições de tecnologia														4	
	Formação de <i>soft-skills</i> , como <i>mindset</i> e liderança														4	
	Gerar aprendizados por meio da troca de experiências														4	
	Atrair talentos para região														3	
	Despertar o interesse de talentos para se envolver com a comunidade														2	
	Estar próximo e apoiar as universidades														2	
<b>Cultura</b> (Pergunta 6.2)	Trabalhar o <i>mindset</i> das startups, mentalidade de crescimento, cultura de colaboração														6	
	Sensibilização local														5	
	Atrair interessados														4	
	Educação														4	
	Estimular e encorajar as pessoas a empreenderem														3	
	Gerar confiança e mostrar que empreender é possível														2	
	Concentrar os atores para gerar mais negócios e conexões														6	

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>Densidade</b> (Pergunta 6.3)	Alinhar as ações locais														4	
	Reunir todos os agentes e atores														3	
	Articulação														3	
	Comunicação														2	
	Conhecimento das pessoas envolvidas com a comunidade e mercado local														2	
	Parcerias														2	
<b>Capital</b> (Pergunta 6.4)	Educação e promoção de conhecimento sobre capital de risco														9	
	Promover acesso a capital														6	
	Ajuda na validação das startups														6	
	Divulgação de oportunidades														4	
	Atuar nas necessidades locais														4	
<b>Ambiente regulatório</b> (Pergunta 6.5)	Ter representantes do setor público na comunidade														7	
	Tornar o ambiente mais favorável														6	
	Políticas públicas pro-empendedorismo														5	
	Estimular menos burocracia														3	
	Mapear legislações não adequadas														3	
	Ajudar no preparo dos representantes da esfera pública														3	
	Entendimento das dores e necessidades locais														3	
	Poder público precisa ter o mesmo objetivo de fomento														2	
	Incentivos fiscais														2	
<b>Boas práticas para sucesso da</b>	Ter relacionamento e alinhamento com os demais atores														6	

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
<b>comunidade</b> <b>(Pergunta 5)</b>	Ser acessível e promover um ambiente inclusivo														5	
	Promover eventos periodicamente														5	
	Consistência e rituais bem definidos														5	
	Planejar e estruturar as iniciativas de forma em curto, médio e longo prazo														5	
	Conectar as dores de mercado com as soluções das startups														4	
	Ter uma boa comunicação														3	
	Dar luz aos cases de sucesso														3	
	Estimular o <i>give-first</i> e <i>give-back</i>														3	
	Ser presente e disponível														3	
	Colaboração														3	
	Mapear as startups e levantar dores e necessidades locais														3	
	Alto engajamento de voluntários														3	
	Passagem de bastão da liderança														3	
	Papéis e responsabilidades bem definidas entre as lideranças														3	
	Promover mentorias														2	
	Pensar no coletivo, evitar conflitos de interesses pessoais														2	
Ter iniciativas de educação e capacitação														2		
Rotacionar o protagonismo entre as lideranças nas iniciativas														2		
<b>Boas práticas para comunidade no ecossistema</b> <b>(Pergunta 9)</b>	Desdobrar as diretrizes do ecossistema, capilarizar a atuação														7	
	Proximidade														7	
	Conhecimento profundo e representar bem as necessidades e dores locais														6	
	Alinhamento com as grandes iniciativas estratégicas do ecossistema														6	

Constructos	Conclusões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total	%
	Ter empatia e ouvir os dois lados														5	
	Colaboração														5	
	Compartilhar e trocar experiências														4	
	Participação ativa em iniciativas do ecossistema														3	
		44	48	42	33	27	25	41	29	46	47	63	41	29		

APÊNDICE D: MAPEAMENTO DAS COMUNIDADES DE *STARTUPS* BRASILEIRAS

Comunidade	Cidade	Estado	Região	Número de Startups	%
ZeroOnze	São Paulo	SP	SE	2560	32,29%
Cariocas	Rio de Janeiro	RJ	SE	693	8,74%
San Pedro Valley	Belo Horizonte	MG	SE	581	7,33%
ComunidadeRS	Porto Alegre	RS	S	529	6,67%
Vale do Pinhão	Curitiba	PR	S	355	4,48%
Startup SC	Florianópolis	SC	S	242	3,05%
Comunidade Brasília	Brasília	DF	CO	201	2,54%
All Saints Bay	Salvador	BA	NE	195	2,46%
Manguezal	Recife	PE	NE	177	2,23%
Rapadura Valley	Fortaleza	CE	NE	157	1,98%
Campinas Startups	Campinas	SP	SE	138	1,74%
StartupGo	Goiânia	GO	CO	134	1,69%
UberHub	Uberlândia	MG	SE	121	1,53%
ABC Valley	São Paulo	SP	SE	111	1,40%
Parahyba Valley	São José dos Campos	SP	SE	94	1,19%
Ecosystema Capixaba	Vitória	ES	SE	78	0,98%
Joinville Startups	Joinville	SC	S	73	0,92%
StartupMS	Campo Grande	MS	CO	72	0,91%
Jaraqui Valley	Manaus	AM	N	71	0,90%
Zero40	Juiz de Fora	MG	SE	66	0,83%
RedFoot Londrina	Londrina	PR	S	65	0,82%
Comunidade João Pessoa	João Pessoa	PB	NE	64	0,81%
StartupMT	Cuiabá	MT	CO	58	0,73%
Comunidade Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	SP	SE	57	0,72%
Jerimum Valley	Natal	RN	NE	56	0,71%
Comunidade Sorocaba	Sorocaba	SP	SE	55	0,69%
Comunidade Blumenau	Blumenau	SC	S	52	0,66%
Cajuína Valley	Teresina	PI	NE	51	0,64%



Comunidade	Cidade	Estado	Região	Número de Startups	%
RedFoot Maringá	Maringá	PR	S	47	0,59%
ComunidadeRS #Serra	Caxias do Sul	RS	S	46	0,58%
Sanca Hub	São Carlos	SP	SE	43	0,54%
Açaí Valley	Belém	PA	N	41	0,52%
Sururu Valley	Maceió	AL	SE	40	0,50%
ComunidadeRS #SantaMaria	Santa Maria	RS	S	40	0,50%
SoLuíses	São Luís	MA	NE	37	0,47%
Arariboia Valley	Niterói	RJ	SE	35	0,44%
ZebuValley	Uberaba	MG	SE	33	0,42%
Startup Tocantis	Palmas	TO	N	27	0,34%
ComunidadeRS #Pelotas	Pelotas	RS	S	27	0,34%
Iguassu Valley	Cascavel	PR	S	25	0,32%
Sandwich Valley	Bauru	SP	SE	23	0,29%
Carnaúba Valley	Parnaíba	PI	NE	21	0,26%
Desbravalley	Chapecó	SC	S	21	0,26%
Campos Valley	Ponta Grossa	PR	S	21	0,26%
ComunidadeRS #ValeDosSinos	Canoas	RS	S	20	0,25%
Starttopeiros	Campina Grande	PB	NE	20	0,25%
Aquiri Valley	Rio Branco	AC	N	19	0,24%
Alto Tietê Valley	Mogi das Cruzes	SP	SE	18	0,23%
Comunidade de Criciúma	Criciúma	SC	S	17	0,21%
Sudo Valley	Pato Branco	PR	S	15	0,19%
Caju Valley	Aracaju	SE	NE	15	0,19%
Costa Valley	Balneário Camboriú	SC	S	14	0,18%
Tucuju Valley	Macapá	AP	N	14	0,18%
Santana Valley	Feira de Santana	BA	NE	13	0,16%
Tambaki Valley	Porto Velho	RO	N	12	0,15%
Vale da Eletrônica	Santa Rita do Sapucaí	MG	SE	12	0,15%
Comunidade Foz do Iguaçu	Foz do Iguaçu	PR	S	11	0,14%

Comunidade	Cidade	Estado	Região	Número de Startups	%
RioSul Valley	Volta Redonda	RJ	SE	11	0,14%
Hubnorte	Sinop	MT	CO	9	0,11%
ComunidadeRS #TaquariValley	Lajeado	RS	S	9	0,11%
Libertas Valley	Itaúna	MG	SE	7	0,09%
Santa Helena Valley	Sete Lagoas	MG	SE	6	0,08%
Chambary Valley	Araguaína	TO	N	6	0,08%
Comunidade Ji-Paraná	Ji-Paraná	RO	N	6	0,08%
Comunidade de Campos	Campos dos Goytacazes	RJ	SE	4	0,05%
Comunidade Jataí	Jataí	GO	CO	4	0,05%
ComunidadeRS #Gramado	Gramado	RS	S	4	0,05%
Buriti Valley	Boa Vista	RO	N	4	0,05%
Vale dos Inconfidentes	Ouro Preto	MG	SE	4	0,05%
Carranca Valley	Petrolina	PE	NE	4	0,05%
Comunidade Quixadá	Quixadá	CE	NE	3	0,04%
Kariri Valley	Juazeiro do Norte	CE	NE	3	0,04%
Vale do Conhecimento	Itabira	MG	SE	3	0,04%
Sete Colinas	Garanhuns	PE	NE	2	0,03%
Comunidade Sobral	Sobral	CE	NE	2	0,03%
Bruto Valley	Barretos	SP	SE	2	0,03%
153 Valley	Gurupi	TO	N	1	0,01%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Startup Base (2018).

## APÊNDICE E: RESPOSTAS DA PERGUNTA 1: O QUE É UMA COMUNIDADE DE *STARTUPS*?

Entrevistado	Pergunta 1: O que é uma comunidade de <i>startups</i> ?	Categorização
	<p>A união não apenas de negócios de tecnologia e startups, mas todo entorno que envolvem esses tipos de negócios.</p> <p>O conceito startups ainda não chegou em todos os lugares do Brasil, então acaba sendo melhor definindo como a junção de pessoas interessadas no tema dos mais diversos estágios e de negócios inovadores.</p>	<p>Pessoas interessadas</p> <p>Objetivo em comum: transformar a região por meio do empreendedorismo</p> <p>Geração e desenvolvimento de negócios</p> <p>Troca de experiências</p> <p>Composto por voluntários e surge organicamente, mas precisa ser estimulado</p> <p>Comunidade está inserida do ecossistema</p> <p>Apoiar as startups existentes e fomentar o surgimento de novas startups</p> <p>Organização horizontal, sem hierarquia</p> <p>Regiões com menos maturidade, pode ter interessados além de empreendedores</p> <p>Ajuda na sobrevivência das <i>startups</i></p>
	<p>São pessoas que estão conectada em torno de um propósito em comum, que nesse caso é apoiar e fomentar surgimento de novas startups ou as que estão no ecossistema.</p>	
	<p>Um ambiente de desenvolvimento de negócios, todos estágios, desde fomento até crescimento. Ambiente de aprendizado. Onde as pessoas podem trocar experiências, aprender e compartilhar aprendizados e gerar negócios para suas startups. De ideal que seja auto gerenciável, sem hierarquia.</p>	
	<p>É um grupo de pessoas unida por um mesmo propósito para transformar a região por meio do empreendedorismo.</p> <p>Propósito de transformar a realidade de Rondônia por meio do empreendedorismo, inovação e startups.</p> <p>Uma rede de apoio para fomentar o empreendedorismo.</p> <p>O dia a dia se inspirou em comunidades religiosas (Budismo).</p>	
	<p>Grupo de pessoas que se ajudam para alcançar um objetivo em comum.</p> <p>Existe uma comunidade para cada momento da nossa vida, e ai precisamos saber qual é a melhor.</p> <p>As startups participam da comunidade para se alavancar e gerar resultados para todas as partes.</p>	
	<p>Grupo de pessoas com o mesmo objetivo e interesse que não tenham nenhum interesse por trás ou pessoal, e que busque incentivar, motivar e fomentar o empreendedorismo.</p>	
	<p>Organização horizontal de pessoas com o mesmo interesse em startups e área de inovação e tecnologia. Quando se iniciou a comunidade não existiam comunidades.</p>	

Entrevistado	Pergunta 1: O que é uma comunidade de <i>startups</i> ?	Categorização
	São voluntários que tem o propósito de ajudar as startups. Não precisa ser necessariamente apenas os empreendedores. Pessoas comprometidas e engajadas com a causa.	
	Elas se formam organicamente. Comunidade é um grupo de pessoas que nasce e se desenvolve organicamente, embora tenha lideranças, de pessoas que tenham interesses em comum. De startups, agentes do ecossistema em prol do empreendedorismo em uma região.	Citações
	Atua em comunidade quando coloca em perspectiva um propósito em comum. Propósito sempre ajudar as startups atingirem seu potencial. Comunidade de pessoas unidas para potencializar negócios e pessoas. Todo mundo ajuda todo mundo, alto índice de give-back, pessoas contribuindo bastante e estão engajadas. Pessoas unidas querendo transformar e ajudar alguma coisa. Independente de estado, região, cor, raça, etc.	<p>"Potencializar negócios e pessoas"</p> <p>"Ambiente de aprendizado"</p> <p>"Independente de região, cor, raça, religião, partido"</p> <p>Alto índice de give-back</p> <p>"Acessível, ambiente amigável"</p> <p>"Rede de apoio para fomento empreendedorismo"</p> <p>"Representar oportunidades de mercado para negócios ou investimentos"</p>
	A comunidade de startups está inserida no ecossistema empreendedor. É um ambiente amigável que proporciona conexões de negócios. Tem diferentes agentes que vão trocar experiências e para crescimento de todos. Como tem alto risco de incerteza, alto risco e baixo volume de recursos, a comunidade ajuda na sobrevivência. Rede de apoio para validar e crescer negócios no menor espaço de tempo possível. Sempre numa lógica de negócios. Promover mais acessos e fomento. A comunidade ajuda na promoção do conhecimento.	
	Comunidade é o que tem no espaço local e como as pessoas se ajudam. Como trabalhar junto para crescer, principalmente me locais com menos maturidade, ela se mistura com o ecossistema local. A comunidade ajuda representar todos a oportunidades, investidores e mercado.	
	Uma comunidade é um grupo de pessoas que tem um objetivo em comum que elas entendem que podem se beneficiar em conjunto. No contexto de startups, para ajudar negócios a sobreviverem. Surge de forma orgânica. União de pessoas que passam pelo mesmo problema. Grupo de pessoas que acaba se unindo por uma necessidade.	

## APÊNDICE F: RESPOSTAS DA PERGUNTA 2: QUAL A IMPORTÂNCIA E OS OBJETIVOS DE UMA COMUNIDADE DE STARTUPS?

Entrevistado	Pergunta 2: Qual a importância e os objetivos de uma comunidade de startups?	Destaques
	<p>Fomentar negócios inovadores. Disseminar conceitos de inovação para todas as pessoas interessadas. Tornar acessível os conhecimentos do universo de startups. Conectar todo ecossistema local e principais setores locais. Tornar prático os conceitos no dia a dia.</p>	<p>Conectar todo mercado local, atuação regional</p> <p>Educação Fomentar novos negócios Conectar pessoas Conexões e geração de negócios</p> <p>Identificar os gaps e necessidades locais</p> <p>Colocar o <i>founder</i> no centro da comunidade</p> <p>Sobrevivência, aumentar as chances de sucesso Troca de experiências</p> <p>Rede de apoio</p> <p>Dar mais acesso</p> <p>Mostrar que as pessoas não estão sozinhas</p>
	<p>Fomentar esses assuntos na região. Trazer conteúdo que apenas na capital tinha acesso. Catalisar as iniciativas e pessoas. Conectar as pessoas da região, reunir as lideranças das outras cidades.</p>	
	<p>Aumentar a chance de surgirem as startups e um ambiente de negócios mais favorável. Apesar de ter geralmente entidades fortes, a Comunidade com esses atores mais descentralizados e colaborativos, tem um interesse mais sustentável e alinhado no processo. Quase metade do sucesso do ecossistema tem esse peso.</p>	
	<p>Mostrar que os empreendedores não estão sozinhos. Se sentir útil e pertencido. Conscientização sobre startups e inovação.</p>	
	<p>Conexões e geração de negócios.</p>	
	<p>Muitas pessoas não possuem referências sobre empreendedorismo tecnológico ou inovação. A base para iniciar uma startup pode ser a comunidade. De 12k pessoas que impactaram, 1k foram mais presentes, 500 ativas, 100 tinham startups e 10 geraram startups de fato.</p>	
	<p>Fomentar o desenvolvimento de novos negócios e incentivar as pessoas que estavam solitárias na jornada empreendedora. Foi importante porque estimulou o surgimento de novas startups e muitas pessoas interessadas em apoiar ou contribuir com o ecossistema local quando nada existia.</p>	

Entrevistado	Pergunta 2: Qual a importância e os objetivos de uma comunidade de <i>startups</i> ?	Destques
	Conhecimento. "É bom ter uma comunidade forte e unida, porque o CNPJ quebra, mas o CPF não"	
	Fomentar o ecossistema. Identificar e focar nos gaps que existem no ecossistema local dado aqueles pilares. Importante ser regionalizada para ter essa capilaridade. Trazer para a região o que é esse mundo das startups, principalmente em relação ao empreendedorismo.	<b>Citações</b>
	Colocar o founder no centro da comunidade. Sob essa perspectiva, a startup que está no centro pode ser diferente, e aí precisa ter diferentes pessoas para ajudar e apoiar. Comunidade ser um grupo de pessoas com pessoas de expertises diversas, experiências profissionais diferentes para que elas possam ajudar o máximo as startups que participam. A importância elas enxergarem uma forma de serem ajudadas de diferentes formas com smart-money. Para as startups vai ajudar aprender com os erros dos outros. Vai encurtar caminhos. Aumentar chances de sucesso. Fazer as startups executarem mais rápido, com mais qualidade e aumentar as chances de sucesso.	"Tornar acessível os conhecimentos do universo de startups, tornar esses principais conceitos práticos no dia a dia para aquela região"  "Dar mais acesso a oportunidades que não chegam na região"  "Apesar das entidades do ecossistema serem mais fortes e institucionalizadas, a comunidade acaba sendo mais descentralizada e colaborativa, o que torna as atividades do dia a dia mais sustentáveis a longo-prazo por conta do engajamento voluntário"
	Negócios. Conhecimento. Troca de experiências. Rede de apoio.	"Mostrar que os empreendedores não estão sozinhos" "Incentivar pessoas que estavam solitárias na jornada empreendedora"
	Como dar mais capacidade de decisão para o fundador de startup da região. Dar mais acesso a oportunidades que não chegam na ponta. Educar e empoderar as pessoas locais. Dar uma visão de longo-prazo. Unir forças.	"É bom ter uma comunidade forte e unida, porque o CNPJ quebra, mas o CPF não"  "Para as startups vai ajudar aprender com os erros dos outros. Vai encurtar caminhos. Aumentar chances de sucesso. Fazer as startups executarem mais rápido, com mais qualidade e aumentar as chances de sucesso."
	Sobrevivência. Desenvolvimento de negócios. Geração de negócios.	"Dar mais capacidade de decisão para o fundador de startup da região."

## APÊNDICE G: RESPOSTAS DA PERGUNTA 3: COMO É O FUNCIONAMENTO DE UMA COMUNIDADE DE *STARTUPS*?

Entrevistado	Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade de <i>startups</i> ?	Destaques
	<p>Organização de encontros. Excursões para regiões do ecossistema. Comunicação. Promovendo conexões. Acesso a mentores, parcerias, etc. As comunidades são o elo de desenvolvimento. Apoiando principalmente conectando local e globalmente.</p>	
	<p>Eventos. Grupos de WhatsApp. Promoção de troca de experiências. O foco não é só as startups. Articulação. Conexão. Networking. Geração de negócios. Indicações de pessoas estratégicas para abrir portas no mercado. Ambiente seguro para levar suas dores e desafios. Compartilhar conhecimento, troca de conteúdo. Ajuda mútua. Local de crescimento.</p>	<p>Organização de eventos Promover conexões Parcerias Desenvolvimento, fomentar e apoiar startups Grupos de WhatsApp Troca de experiências, compartilhar conhecimento Articulação, alinhamento entre os atores e agentes Networking</p> <p>Geração de negócios Entendimento das necessidades e expectativas locais Trabalho voluntário, gerar engajamento</p>
	<p>Trabalho em parceria e proximidade com demais atores. Alinhamento entre os atores para ter mais sinergia no ecossistema local. Entendimento das características e peculiaridades locais. Realização de eventos e ações para troca de experiências. Troca e experiências, aprendizados</p>	<p>Rede de apoio</p> <p>Representar e dar visibilidade para as startups</p>
	<p>OKRs - Visibilidade, Engajamento e Relevância. Trabalho voluntário. Formatação de programas como trilha de conhecimento de educação, eventos, e afins. Operação. Tinham 5 lideranças estratégicas e chamavam demais pessoas para participar</p>	<p>Comunicação</p>

Entrevistado	Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade de <i>startups</i> ?	Destaques
	das iniciativas. Rede de apoio. Visibilidade. Se beneficiar em participar da comunidade.	
	Depende muito do nível de maturidade local. Precisa ter um time dedicado. Olharia mais isso como negócio. Comunicação. Planejamento estratégico para onde a comunidade quer ir. Relacionamento com os atores. Parcerias. Geração de negócios. Inovação aberta. Investimentos.	Citações
	Eventos (meetups, hackathon). Visitas para sensibilização. Rede de apoio.	<p>"Organização de imersões para eventos maiores e nacionais do ecossistema, como o CASE da ABSTARTUPS"</p> <p>"Ambiente seguro para levar suas dores e desafios" (E2)</p> <p>"A comunidade precisa representar as peculiaridades locais"</p> <p>"Nossos objetivos eram: visibilidade, engajamento e relevância"</p> <p>"Em comunidades mais maduras já são possíveis observar movimentos orgânicos com o objetivo de gerar mais inovação aberta, conectando startups com grandes empresas, e geração de mais investimentos, conectando as startups com investidores"</p> <p>"Quando a comunidade é mais orgânica, horizontal e acessível, contando com engajamento e contribuição voluntária dos participantes, se evita o conflito de interesses"</p> <p>"Um aspecto fundamental para sustentabilidade da comunidade é um olhar com cuidado para a gestão"</p>
	Teve um primeiro presidente, mas depois mudaram o modelo para ser mais horizontal. Reuniões dos voluntários dedicados, 4 pessoas mais engajadas que estavam puxando as coisas. Organização de eventos - meetups, sempre em lugares diferentes para estimular conexões com diferentes ambientes. Eventos atraíam gente porque tinham cerveja. Foram 15 a 20 eventos em um período de dois anos. Preparo e visão global sobre o que é uma startup. Desenvolvimento de sfotskills. Aprendizado. Conexões. Networking.	
	Grupo de comunicação. Colaboração. Eventos. Rede de apoio.	
	Fomento as iniciativas. Buscar, participar e organizar de eventos. Marketing dos eventos. Gestão da comunidade. Engajamento dos voluntários.	



Entrevistado	Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade de <i>startups</i> ?	Destaques
	<p>Se relacionar, e estar próximo dos membros. Gestão de projetos. Apoio e fomento.</p>	<p>financeira e viabilidade das iniciativas"</p>
	<p>Gerar conexões. São comunidades mais orgânicas com eventos e ações mais pontuais, planejamentos maiores para o ano e contando com a liderança de voluntários. Startup Weekend. Eventos. Participação em eventos do ecossistema. Organizar encontros entre os membros. Treinamentos e capacitações. Eventos de networking. Dia a dia faz bastante acompanhamento das startups e gera ações de suporte. Encurtar os caminhos. Gerar aprendizados. Educação.</p>	<p>"Os papéis da comunidade vão evoluindo conforme sua maturidade, no começo o mais básico é organicamente engajar voluntários para conduzir os eventos, e conforme vai avançando se tem iniciativas com maior profundidade e estruturação"</p>
	<p>Gerar rede de contatos e networking. Conquistar o engajamento de voluntários. Ter programas para apoiar e fomentar as startups. Eventos. Parcerias. Comunicar ações do ecossistema. Negócios. Conhecimento. Troca de experiências. Rede de apoio.</p>	
	<p>Tem dois momentos, um que era mais livre e orgânico onde as pessoas iam atrás, propunham as coisas e se engajava conforme o que surge. Quando não tem alguém liderando e organizando, criando uma agenda, as coisas podem perder o foco e não gerar tão impacto. Ouvir e priorizar o que vai ser bom para as necessidades locais. Engajamento de voluntários. Divisão de responsabilidades: eventos, marketing, financeiro, parcerias. Momento dois foi quando a comunidade virou uma associação que</p>	

Entrevistado	Pergunta 3: Como é o funcionamento de uma comunidade de <i>startups</i> ?	Destques
	profissionalizou mais. Trabalhar visão de longo-prazo. Conexões. Auxílio. Trazer oportunidades. Troca entre os pares.	
	Iniciativas de apoio. Incentivar bastante troca entre os membros. Eventos, encontros, meetups. Rede apoio	

## APÊNDICE H: RESPOSTAS DA PERGUNTA 4: QUAL A IMPORTÂNCIA E OS OBJETIVOS DE UMA COMUNIDADE DE STARTUPS?

Entrevistado	Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de startups?	Destaques
	<p>Saber dialogar com todas as esferas.            Tem sempre que pensar na tripla aliança: setor privado / público / acadêmico.            O maior desafio é unir os três setores.            Tem os desafios de "ego", interesses políticos e outros que não são focados em ajudar a comunidade, o tal do "egossistema".</p>	<p>Alinhamento entre agentes e atores            Conflito de interesses, ego            Formação e passagem de bastão para novas lideranças            Entendimento das necessidades locais            Engajamento de voluntários e pessoas            Liderança da comunidade</p> <p>Hierarquização e muito controle</p> <p>Governança, definição de papéis e responsabilidades, clareza da atuação e proposta de valor</p> <p>Criar uma rede colaborativa e movimento orgânico            Desenvolver um ambiente favorável, que gere boas conexões            Sensibilização e conscientização do mercado local            Consistência</p> <p>Comunicação</p> <p>Geração de conexões de qualidade, como negócios</p> <p>Ser acessível</p>
	<p>Antes de fomentar a cultura de startups, teve que fomentar sobre inovação e empreendedores porque o local é maduro. A comunidade não foca apenas em startups.            Principal desafio é estruturar, entender que não é um ambiente de wpp apenas, alinhar todo grupo de pessoas interessadas.            Não ser uma panela.            Divergência de interesses.            Conseguir passar o bastão para novas lideranças.            Longevidade.</p>	
	<p>"Muitos"            O desafio é pensar no nível de maturidade do ecossistema, entender as necessidades locais, desenvolver a capacidade e mentalidade empreendedora.            Não tem ecossistema sem liderança, mas se depender apenas das lideranças elas não fazem o desenvolvimento do ecossistema.            Tem um fomento muito institucional, mas não tão orgânico como deveria ser.            Isso sobrepõe a importância que os empreendedores podem ter.</p>	

Entrevistado	Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de <i>startups</i> ?
	Se tiver hierarquia e alguém querendo controlar muito pode atrapalhar os objetivos da comunidade.
	<p>Governança.</p> <p>Pensaram em até virar uma associação para formalizar, fizeram todos os trâmites. Só faltou publicar no diário oficial, no final resolveu declinar, porque as lideranças ficaram com receio dos riscos que eles não queriam assumir.</p> <p>Conflito de interesse entre as lideranças.</p> <p>Interesses políticos e pessoas acima dos da comunidade.</p> <p>Não conseguiu formar novos líderes e passar o bastão para pessoas futuras assumir.</p> <p>Desafio de dedicação de tempo.</p>
	<p>Atender as diferentes áreas de atuação das startups.</p> <p>Criação da proposta de valor.</p> <p>Definição de objetivos.</p> <p>Ter uma rede colaborativa.</p> <p>Construir um ambiente favorável.</p>
	<p>Engajamento das pessoas é algo difícil.</p> <p>Passagem de bastão da liderança.</p> <p>Depende do estágio que a comunidade está.</p>
	<p>Primeiro é fazer o mapeamento de todas as pessoas envolvidas, entender quem poderia ajudar, as entidades, instituições de ensino, entidades de classe.</p> <p>Desafio depois foi estabelecer a conexão entre elas.</p> <p>Entender a necessidade de cada um para eles se ajudarem depois.</p> <p>Só funcionou e deu certo porque algumas pessoas puxaram e tiveram iniciativa para engajar todas as pessoas.</p> <p>Começaram a trazer ações e eventos para criar um ambiente em que as coisas fossem mais orgânicas depois.</p> <p>Sucessão da liderança, precisa sempre renovar quem tá a frente.</p> <p>Precisa sempre de gente nova participando.</p>

Destques

Entrevistado	Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de <i>startups</i> ?
	<p>Educação.  Gestão.  Continuidade.  Pessoas dedicadas.  Falta de comprometimento.  Pessoa criticando muito e não ajudando.  "engenheiro de obras prontas"  Dependência de pessoas conforme o nível de maturidade daquela comunidade.  O cara tem uma visibilidade muito grande e não consegue ficar muito tempo.  Não tem uma liderança que toca uma comunidade, no máximo 4 anos.</p>
	<p>Passagem de bastão das lideranças.  Engajamento das pessoas.  Não pode ser uma anarquia, mas não pode ter tanta hierarquia. Tem que ter alguma organização e alinhamento.  Alinhamento dos interesses de todas as partes.  Manter a comunidade ativa.</p>
	<p>O principal desafio é o engajamento.  Conseguir atender as diferentes necessidades de diferentes atores.  Ter um ponto de encontro.  Consolidar o sentimento de pertencimento.  Conseguir voluntários para apoiar.  Qualificar as conexões e introduções.  Fazer as pessoas se sentirem importantes e que elas podem ajudar.</p>

Destques
<p><b>Citações</b></p>
<p>"Saber dialogar e alinhar todas as esferas, o setor privado, público e acadêmico, a tripla aliança"</p> <p>"O maior fator de mortalidade de uma comunidade, além da falta de engajamento, não passagem de bastão das lideranças, é o ego, conflito de interesses pessoais, ai vem a expressão 'egossistema'"</p> <p>"Se for algo muito formalizado, institucional e controlador ou hierárquico, as pessoas dificilmente vão se engajar"</p>

Entrevistado	Pergunta 4: Quais são os desafios enfrentados ao se estruturar uma comunidade de <i>startups</i> ?
	<p>Comunicação de forma melhor o valor que geramos para a qualidade e a entrega de valor dos agentes.            Focar em gerar mais negócios e "não apenas festa".            Ser acessível e "não um clube da bolinha".            Conflitos de interesses pessoais, disputa por poder.            Ter clareza da proposta de valor e atuação.</p>
	<p>Educação do mercado local.            Retenção de talentos: Quem cresce na comunidade não fica lá.            Engajamento de pessoas.            Proximidade com os demais entes do mercado e ecossistema.</p>
	<p>Ajudar a fomentar o começo.            Hoje falta founder.            Infelizmente virou até profissão "Líder de Comunidade".            Ter cases de sucesso, precisa ter os exemplos para iniciar o trabalho.            Rotação orgânica.            Formação de pessoas com visão de comunidade.</p>

Destaques
<p>"A comunidade sempre precisa de gente nova participando, e com o tempo, as lideranças precisam rotacionar e essa passagem precisa ser bem feita para não ter uma quebra na continuidade das ações ou perder engajamento da comunidade"</p>
<p>"Quando se entender as diferentes necessidades locais, é possível fazer conexões de melhor qualidade, assim as pessoas se engajam mais porque tem valor fazer parte da comunidade"</p>
<p>"A comunidade precisa ser acessível, não pode ser uma 'panelinha' ou 'clube do bolinha', por que se não as pessoas não vão se sentir pertencidas e dificilmente você vai conseguir engajar outras pessoas que seriam importantes.</p>
<p>"Algo que ajuda muito uma comunidade é ter cases de sucesso, assim as pessoas ganham facilmente uma referência e inspiração, um alvo a ser perseguido"</p>

## APÊNDICE I: RESPOSTAS DA PERGUNTA 7: QUAL A RELAÇÃO DA COMUNIDADE DE *STARTUPS* COM O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR?

Entrevistado	Pergunta 7: Qual a relação da comunidade de <i>startups</i> com o ecossistema empreendedor?	Destaques
	<p>Acha uma relação forte, porque muitas vezes o ecossistema empreendedor se resume nas comunidades de startups. Por exemplo, os próprios nomes das comunidades são usados para representar as comunidades. O ecossistema pode ser mais amplo, mas as comunidades que não tem muita maturidade, usam elementos do ecossistema para apoiar as comunidades localmente. A força do ecossistema é mapear as startups que podem fazer parte das comunidades.</p>	<p>Existe uma forte relação entre a comunidade e o ecossistema</p> <p>O ecossistema é a junção de todas as comunidades junto com os demais atores e influências</p>
	<p>É uma ótima relação, porque as lideranças de ambas partes quiseram se conectar para conversar sobre lições aprendidas. É uma relação informal de trocas e aprendizados para usar cases de sucesso para aprender na prática coisas que já deram certas em outros lugares. Ver que muitos desafios dali também teve em outros lugares.</p>	<p>O ecossistema é mais amplo, a comunidade está inserida no ecossistema</p> <p>É uma relação informal com alinhamentos e trocas de aprendizados para o mesmo objetivo</p>
	<p>Ainda enxerga um distanciamento para os ecossistemas que não são maduros entre aqueles são</p>	<p>A comunidade tem mais os interessados em startups, já o ecossistema é composto pelo todo sobre empreendedorismo e inovação</p>
	<p>Bem próxima por ser uma cidade pequena, todo mundo se conhecia. Relação de apoio, ajuda e colaboração com demais atores.</p>	<p>A comunidade tem um poder de capilaridade maior pela profundidade local</p> <p>A comunidade é a base para o ecossistema funcionar melhor</p>
	<p>Uma depende do outro, e precisam ser integradas. Ecossistema precisa olhar para as comunidades como recursos.</p>	<p>O ecossistema é mais composto pelos agentes, e a comunidade pelas pessoas interessadas</p>
	<p>É a porta de entrada. É a fonte de talentos para geração de novas startups e lideranças da comunidade local. É a base para o restante da engrenagem rodar bem.</p>	

Entre- vistado	Pergunta 7: Qual a relação da comunidade de <i>startups</i> com o ecossistema empreendedor?	Destques
	Comunidade ligado as pessoas e CPFs, quem está à frente independentemente do lugar que está e posição que ocupa. Ecossistema é mais a conexão que existe entre as entidades. Por vezes o ecossistema não envolvia a comunidade porque os membros não envolviam nenhum CNPJ.	
	Muita gente acha que é a mesma coisa e isso gera uma confusão. Comunidade são mais os CPFs. Comunidade ajuda no engajamento das ações do ecossistema.	<b>Citações</b>
	Comunidades mais focada em pessoas com o mesmo interesse. O ecossistema é algo maior, várias comunidades formam um ecossistema. Ecossistema já é algo mais formalizado e institucionalizado. O relacionamento é justamente a troca, união e colaboração, demais localidades, iniciativas, agentes e atores. A comunidade faz rodar o ecossistema empreendedor a nível local.	"É uma relação forte e inevitável, queira ou não, a comunidade está inserida no ecossistema e o ecossistema só a união de todas as comunidades junto com todos atores, agentes, influências e fatores"  "A comunidade é a porta de entrada para o ecossistema"  "O ecossistema são todos os atores que envolvem inovação, representada muito bem pela tripla hélice"  "Na relação comunidade e ecossistema, um depende do outro"
	Ecossistema é a junção de várias comunidades que são autônomas e independentes. E várias delas compartilham de membros em comum, e são interdependentes porque uma geralmente precisa de algo da outra.	"As comunidades são autônomas e independentes, mas a união de todos os objetivos em comum, fortalecem o ecossistema"
	Apoiar as startups localmente. Diagra de ven, e que ela faz parte e está inserida. Ecossistema é mais amplo e maior, a comunidade é mais focada nas startups. E ambos são empreendimentos. "Tem muito empreendedor que tem fit pra ser empresa tradicional de startups e de startup querendo ser empresa" vice versa.	"As comunidades estão mais relacionadas ao CPF e o ecossistema aos CNPJs"  "Em locais com o ecossistema menos maduro, a comunidade assume um importante papel de protagonismo local"
	Ecossistema são todos atores que envolvem inovação (tripla hélice). A comunidade é quem faz as trocas.	
	Ecossistema é da biologia. As comunidades são vários grupinhos.	



Entrevistado	Pergunta 7: Qual a relação da comunidade de <i>startups</i> com o ecossistema empreendedor?
	O ecossistema é a junção de todos. Um é a visão macro, de todos.

Destques

## APÊNDICE J: RESPOSTAS DA PERGUNTA 8: COMO SUA COMUNIDADE AJUDA O ECOSISTEMA?

Entrevistado	Pergunta 8: Como sua comunidade ajuda o ecossistema?	Destaques
	<p>Sensibilizando. Trazendo o ecossistema para perto da ponta, necessidades locais. Startups resolvem os principais problemas do ecossistema. Ser menos burocrático e sendo mais acessível. As ações do ecossistema gerarem mais impacto no mercado, mais conectado com a realidade. Ecossistema pode conectar mais atores. Tornar mais favorável os fatores do ecossistema local.</p>	<p>Sensibilização e articulação local Trazendo o ecossistema para a ponta Representando as necessidades locais e desdobrando as ações</p> <p>Tornando o ambiente local mais favorável Colaboração</p> <p>Divulgação de oportunidades</p>
	<p>Ajuda gerando estímulos para as pessoas saberem mais sobre startups e inovação. Despertar o interesse. Fomenta o mercado local. Abraça interessados que não necessariamente são atores ou startups. Empoderar pessoas para entrarem no ecossistema de inovação. Interconexão de atores de outras regiões. Dar voz para as comunidades.</p>	
	<p>Sendo um braço, atuando como um agente que atua na capilarização Trazer pessoas que estão participando a primeira vez. Desenvolvimento de tecnologia. Levando mentalidade de inovação, agilidade e aprendizado. Fazer articulação entre as empresas e comunidades empreendedoras.</p>	
	<p>Ajudar representar e apoiar o empreendedorismo local. A participação no Case em 2018 fez muita diferença, porque organizaram uma caravana e isso uniu os empreendedores locais.</p>	
	<p>É um braço para desdobrar as diretrizes do ecossistema. Os demais atores do ecossistema precisam colaborar em fomentar as comunidades mais incipientes.</p>	
	<p>Desdobrando as ações. Entendendo e alinhando as expectativas.</p>	
	<p>Ter iniciativas que são orgânicas e que tenham objetivo genuíno para ajudar a região. Trazendo o melhor de cada agente e melhor de cada um.</p>	

Entrevistado	Pergunta 8: Como sua comunidade ajuda o ecossistema?	Destaques
	<p>Divulgações.            Tem mais colaboração.            Ajuda ter mais endosso.            Ter mais iniciativas e programas.            Muitas vezes não tem mindset de colaboração.            O nascimento é meio desgovernado.</p>	
	<p>É um braço do ecossistema, mais a reunião das pessoas.            Sem as comunidades, não existe o ecossistema. Não enxergar como coisas separadas.            Ecossistema é formado a partir da união de todos os atores e agentes.</p>	<p>"A comunidade traz novas pessoas interessadas no assunto"</p>
	<p>Dar mais profundidade no trabalho.            Gerar deal flow para a comunidade de vice-versa.            Abrir os horizontes, fazer conexões com demais comunidades.            Ajudar a ter mais conexões, capilarizar o trabalho.            Aprender com as boas práticas e referências.</p>	<p>"A partir do entendimento das necessidades locais, a comunidade vai representar e trazer as melhores oportunidades do ecossistema para aquela região"</p>
	<p>Desdobrar a atuação do ecossistemas e capilarizar a atuação do ecossistema.            Representar o setor para condições regulatórias melhores.            Trabalhar junto.            Conhecer as dores e necessidades de cada engrenagem.            Ter a proposta de valor mais clara de cada agente do ecossistema.</p>	<p>"A comunidade tem um importante papel de geração de deal-flow para diversas iniciativas do ecossistema"</p>
	<p>Compartilhar objetivos.            Trocar boas práticas.            Unir os interesses das comunidades.</p>	
	<p>Traz as necessidades e demanda.            Os mesmos desafios das comunidades, mas numa escala maior.</p>	

APÊNDICE K: RESPOSTAS DA PERGUNTA 6.1 TALENTOS – QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS E NECESSIDADES DAS STARTUPS E COMO A COMUNIDADE ATUA EM CADA UM DOS SEGUINTE PILARES?

Entre- vistado	Pergunta 6.1 Talentos - Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Destques	
	<p>Aumentar alcance e conhecimento das ações da comunidade em relação aos talentos locais. Valorizar os talentos locais. Busca de talentos em outros grandes centros. Os talentos locais não valorizam as startups da região.</p>	<p>Educação, conhecimento e formação de talentos</p> <p>Buscar e encontrar talentos para as startups</p> <p>Atrair talentos para região</p> <p>Despertar o interesse de talentos para se envolver com a comunidade Atuar na dor da escassez da mão de obra qualificada para posições de tecnologia</p> <p>Formação de soft-skills, como mindset e liderança</p> <p>Gerar aprendizados por meio da troca de experiências</p> <p>Estar próximo e apoiar as universidades</p>	
	<p>Falta da mão de obra tecnológica. Fomentar cursos e formações em áreas que as startups estão precisando. Academia precisa virar essa chave para trazer trabalhos mais práticos para desenvolver mais pensamento empreendedor. Não formar apenas na parte técnica. Desenvolvimento de mais soft-stills.</p>		
	<p>Desenvolvedores é o maior gap. Habilidades de liderança. Comportamentos e perfil empreendedores.</p>		
	<p>Formação de lideranças.</p>		
	<p>Aprendizados por meio da troca de experiência.</p>		
	<p>Aprender com outras pessoas e referências.</p>		
	<p>Principalmente em educação para mostrar como funciona uma startup. Aprender a aprender. Desenvolvimento de habilidades.</p>		
	<p>Trazer formação.</p>		
	<p>É o mais importante de ser fomentado. Bem focado na formação e educação das pessoas.</p>		
	<p>A maior dor é a contratação, acertar as primeiras contratações. Onde encontrar os talentos, e conseguir encontrar os perfis certos. Acelerar e entrada de talentos.</p>		
			<p><b>Citações</b></p> <p>"O papel da comunidade no ecossistema nesse pilar de talentos é justamente valorizar os talentos locais e servir como uma porta de entrada para o ecossistema"</p> <p>"A comunidade pode ajudar atrair profissionais que trabalham em empresas"</p>

Entrevistado	Pergunta 6.1 Talentos - Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?
	Centralizar e divulgar as vagas e posições aberto das startups.
	Entender os segmentos das startups, mapeamento. Para esses segmentos, quais são os pools de profissionais que são necessários. As lideranças da comunidade precisam estar próximos das startups para gerar confiança. Ajudar na atração de profissionais qualificados para as startups. Ajudar na educação das startups.
	Aproximar relacionamento com as universidades para conexão com talentos. Compartilhar bases de profissionais qualificados para as startups.
	Desenvolvimento de liderança e soft-skills.

Destques
tradicional para as vagas de negócios das startups, como Customer Success, Growth, Sales, Product Management, Tech Recruiting etc."

APÊNDICE L: RESPOSTAS DA PERGUNTA 6.2 - CULTURA: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS E NECESSIDADES DAS STATURS E COMO A COMUNIDADE ATUA EM CADA UM DOS SEGUINTE PILARES?

Entrevistado	Pergunta 6.2 Cultura: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Destques
	<p>Pelo mundo das startups não ser acessível, muitas vezes as pessoas não aceitam.            Criam barreira que startup não é para eles porque é muito difícil, acham que precisam ser muito grandes.            A dificuldade é a diversidade de pensamentos e abertura sobre a opinião do outro.</p>	<p>Sensibilização local</p> <p>Atrair interessados</p> <p>Gerar confiança e mostrar que empreender é possível</p> <p>Estimular e encorajar as pessoas a empreenderem</p> <p>Trabalhar o mindset das startups, mentalidade de crescimento, cultura de colaboração</p> <p>Educação</p>
	<p>Entendeu que não adiantava falar só de startups. Teve que envolver todos os demais atores e agentes locais que também incluíam o ecossistema.            Entender as necessidades locais e adaptar para o que eles precisam.            As ações tem que ir sendo feita aos poucos e dar pequenos passos para as pessoas conseguirem absorverem.</p>	
	<p>Mentalidade de aprendizado rápido e do modelo ágil.            As vezes o que atrapalha é a pessoa não querer validar, já acha que está tudo certo.            Falta de interação com mercado, cultura de mais do não sei e preciso aprender com isso.            Cultura da colaboração e compartilhamento.</p>	
	<p>Estimular o empreendedorismo.            Logo no começo é importante estimular a cultura forte da comunidade, valores e despertar senso de pertencimento.</p>	
	<p>Sensibilização e educação.</p>	
	<p>Com base nas iterações, mentorias, e afins as pessoas vão absorvendo a mentalidade, abrindo a mente e tendo novas referências.</p>	
	<p>Give-first            Give-back            Troca genuína sem interesse secundário</p>	
	<p>Ter mais eventos para ajudar.</p>	
	<p>Mudar o jeito de pensar.</p>	
	<p>Citações</p>	
	<p>"Tornar o mercado de startups que as pessoas não entendem ou acham distante, acessível para a realidade daquela região. Nesse sentido ressaltar a</p>	

Entrevistado	Pergunta 6.2 Cultura: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?
	Abrir a cabeça com novos horizontes e referências.
	A proposta de valor de uma comunidade precisa partir daí, de fomentar a cultura de inovação. Promoção de eventos.
	A comunidade quando está bem relacionada tem o papel de nortear as boas práticas e fomentar a cultura de give-back e give-first. Dos e don'ts. Deixar claro os padrões de sucesso, bons modelos mentais. Educação por meio de cultura, regras do jogo. Evangelizar o mercado local.
	Desenvolvimento de liderança e soft-skills.

Destaques
<p>importância e gerar estímulos a diversidade ganha relevância "</p> <p>"O mais importante no aspecto da cultura é estimular o give-back, give-first, cultura da colaboração e mentalidade de crescimento"</p>

APÊNDICE M: RESPOSTAS DA PERGUNTA 6.3 - DENSIDADE: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS E NECESSIDADES DAS STARTUPS E COMO A COMUNIDADE ATUAL EM CADA UM DOS SEGUINTE PILARES?

Entrevistado	Pergunta 6.3 Densidade: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Destques
	As ações não conseguem ser pulverizadas porque perdem força e precisam ser mais concentradas. O entorno dos centros econômicos onde focam as atividades ainda não possuem acesso a essas atividades. A comunicação ainda não é muito fluida.	<p>Reunir todos os agentes e atores</p> <p>Alinhar as ações locais</p> <p>Articulação Comunicação</p> <p>Conhecimento das pessoas envolvidas com a comunidade e mercado local</p> <p>Concentrar os atores para gerar mais negócios e conexões Parcerias</p>
	Conseguir orquestrar que todos os atores conversem e estejam alinhados.	
	As pessoas se conhecerem, saber como cada uma pode ajudar e o que cada uma precisa. Quais são as potencias, as necessidades, etc. quando tem isso bem fotografado, fica mais fácil ter sinergia e um foco coletivo.	
	Relacionamento com todos atores.	
	Concentração de atores para mais geração de negócios.	
	Mais conexões, parceria e apoio.	
	Serendipidade. Pelos eventos ajudavam muito e tinham um papel importante. Grupo de wpp era o mais ativo e que funcionava muito para troca. Dos grupos maiores começaram a ter subgrupos.	
	Eventos para unir as pessoas. Divulgação.	
	Aumentar as conexões, interações e mais proximidade entre os atores.	<p>"Unir forças para ir mais longe"</p> <p>"Conseguir orquestrar que todos os atores e conversem e estejam alinhados"</p> <p>"Fazer as pessoas se conhecerem e ver como podem ajudar umas às outras"</p>



Entrevistado	Pergunta 6.3 Densidade: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?
	Promover o maior número de conexões possível.
	Alinhar as diferentes iniciativas.
	Trazer mais gente interessada para fazer parte da comunidade. Atração de talentos.
	Gerar conexões. Fortalecer para atrair negócios, capital e talentos.

Destques

APÊNDICE N: RESPOSTAS DA PERGUNTA 6.4 – CAPITAL: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS E NECESSIDADES DAS STARTUPS E COMO A COMUNIDADE ATUA EM CADA UM DOS SEGUINTE PILARES?

Entrevistado	Pergunta 6.4 Capital: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Destques
	<p>As startups locais não tem acesso a investimento, ainda estão em etapa de ideação e nenhuma recebeu investimento.</p> <p>As startups ainda são pequenas.</p> <p>O mercado local ainda não tem maturidade.</p>	<p>Promover acesso a capital</p> <p>Educação e promoção de conhecimento sobre capital de risco</p> <p>Ajuda na validação das startups</p> <p>Divulgação de oportunidades</p> <p>Atuar nas necessidades locais</p>
	<p>Preparar as startups para chegar nesse momento de captar investimentos.</p> <p>Apoiar startups nesse processo, mentorar e trocar boas práticas.</p> <p>Ajudar os empreendedores a se prepararem melhor.</p> <p>Dinheiro tem no mercado, o que falta são startups preparadas para conseguir investimentos.</p>	
	<p>Falta de conhecimento das oportunidades e falta de preparo para aplicação.</p> <p>Negócios sem maturidade suficiente.</p> <p>Percebe que tem capital e tinha startups, mas as duas partes não conseguiam se preparar.</p> <p>Estar com maturidade para ter o capital.</p>	
	<p>Atrair atenção para investidores locais.</p>	
	<p>Fomento em apoio em toda a jornada empreendedora.</p>	
	<p>A maioria das startups não entende investimentos ou para o que serve. Tem muita media e história que de fato não acontece. A comunidade pode educar e mostra a realidade para ajudar as startups se preparem para captar investimento.</p> <p>As pessoas acham que precisam de investimento para tirar a ideia do papel, mas não conhecem o caminho que geralmente as startups fazem.</p>	
	<p>Preparação para entender o modelo de startup e formas de acesso a capital.</p>	
	<p>As comunidades de startups deveriam se concentrar em ideação e early-stage.</p> <p>Apoio em educação.</p>	
	<p><b>Citações</b></p> <p>"Dinheiro disponível no mercado para investir existe, o que falta são boas startups. A comunidade pode ter esse papel de preparo das startups locais e depois na promoção de acesso a capital"</p>	

Entrevistado	Pergunta 6.4 Capital: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Destques
	<p>Geralmente é o pilar mais deficiente. Desenvolver o ecossistema para que ele alcance a maturidade de ter acesso a esse pilar. Desenvolver e preparar as startups.</p>	<p>"O senso comum é de que você precisa de investimento para começar a tirar uma ideia do papel, por isso a comunidade precisa mostrar os caminhos sobre como fazer uma boa validação de negócio e não necessariamente começar já falando sobre captação de investimento"</p> <p>"O apoio nesse pilar de capital é mais indireto, se a comunidade cria densidade para atrair capital e ajuda no preparo das startups no início, naturalmente se vai atrair investidores"</p>
	<p>Antes do PMF é mostrar que a startup tem um desafio real a ser resolvido e vai conseguir chegar a um número relevante de clientes em um mercado grande. Algumas já conseguem brekivar aqui e não vão precisar de capital intenso. Depois vão precisar iniciar o relacionamento com os fundos, se preparar para capitar, arrumar todas as informações e mostrar o porquê faz sentido. Essa falta visão de como funciona a dinâmica é um grade desafio. Geralmente o founder que lidera a rodada precisa sair da operação. Pode ser que a startup ande de lado porque teve essa saída da operação.</p>	
	<p>Ajudar dando informação para saber como acessar capital. Comunidade como mentor. Educação. Compartilhar as boas práticas, dos e don'ts, dar as pedras do caminho.</p>	
	<p>Educação para comunidade local. Trazer as oportunidades. Entregar cases</p>	
	<p>Apoia mais de forma indireta. Criar densidade para atrair capital e investidores passarem a olhar.</p>	

APÊNDICE O: RESPOSTAS DA PERGUNTA 6.5 – AMBIENTE REGULATÓRIO: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS E NECESSIDADES DAS STARTUPS E COMO A COMUNIDADE ATUA EM CADA UM DOS SEGUINTE PILARES?

Entrevistado	Pergunta 6.5 Ambiente Regulatório: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?	Destques
	<p>O setor público precisa ser envolvido desde o começo. Os representantes da esfera municipal, estadual e federal, precisam participar dessas comunidades para que eles possam ter conhecimentos básicos necessários e atender as necessidades. Maior necessidade é a quebra de burocracia. Falta de entendimento de todas as regras do jogo. As legislações não estão adequados a realidade nova das startups.</p>	
	<p>Falta maturidade da maioria dos órgãos regulatórios enxergarem que as empresas de base tecnológica tem necessidades diferentes. Incentivos fiscais. Esses atores precisam ter o mesmo objetivo de fomentar.</p>	<p>Ter representantes do setor público na comunidade Estimular menos burocracia</p> <p>Mapear legislações não adequadas</p>
	<p>Está se fortalecendo bastante e o poder público agora já tem olhado mais para esse aspecto. Então o ambiente não está inibindo tanto.</p>	<p>Tornar o ambiente mais favorável</p>
	<p>As lideranças da comunidade local de lá eram da prefeitura e depois do governo, o tema ainda era muito incipiente, haviam outras prioridades, mas ajudaram a educar mais o poder pública para começar a pensar em novas políticas públicas para apoiar o empreendedorismo. É fundamental ter um representante da esfera pública na comunidade como uma boa prática para melhorar as leis, tributação, regulação e demais aspectos.</p>	<p>Políticas públicas pro-empreendedorismo Ajudar no preparo dos representantes da esfera pública Poder público precisa ter o mesmo objetivo de fomento Incentivos fiscais</p> <p>Entendimento das dores e necessidades locais</p>
	<p>Ajudar facilitar para ter o bem em comum, ter mais empreendedores e ajudar mais no sucesso deles.</p>	
	<p>Tem alguns exemplos locais de algumas cidades que poderiam ser aplicadas em outras cidades para ajudar e apoiar mais o ecossistema.</p>	
	<p>Não exploraram muito essa frente. Mas recentemente surgiu uma secretaria de tecnologia para ajudar o ambiente de inovação.</p>	<p><b>Citações</b></p>
	<p>Depende muito de quem tá na liderança estabelecer esse diálogo e procurar alguma sinergia para tornar as condições melhores para as startups.</p>	<p>"O setor público precisa ser envolvido desde o começo e os seus representantes precisam ser capacitados sobre os conhecimentos básicos do mercado de startups"</p>
	<p>Tornar o ambiente mais favoráveis. Levar voz e representar as necessidades e dores das startups.</p>	

Entrevistado	Pergunta 6.5 Ambiente Regulatório: Quais são os principais desafios e necessidades das startups e como a comunidade atua em cada um dos seguintes pilares?
	<p>Só olham para ver como atrapalhar o menos possível.            Contam com ótimos parceiros para ajudar nisso.            Dão mentoria para encurtar os caminhos.            A própria comunidade se ajuda em como superar os desafios.</p>
	<p>"Ser tipo vereador"            Ajudar a representar e buscar condições mais favoráveis para facilitar o ambiente de negócios.            Ter voz para influenciar em prol das startups.            Precisa reunir as informações, entender as dores das comunidades.            Incentivos fiscais.            Líder tem que ter esse papel presente e entender quais são as dores regulatórias da comunidade dele para conseguir levar na mesa a discussão.</p>
	<p>Ter uma boa relação com o governo.            Ter pessoas do governo participando da comunidade.</p>
	<p>O papel tem que ser mais das entidades representativas como a ABS.            A comunidade tem que trazer as demandas e necessidades.</p>

Destques
<p>"A comunidade tem que deixar claro as necessidades e dores das startups para que a esfera pública fomente condições mais favoráveis "</p>

APÊNDICE P: RESPOSTAS DA PERGUNTA 5: QUAIS SÃO AS BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNIDADE TER SUCESSO?

Entrevistado	Pergunta 5: Quais são as boas práticas para uma comunidade ter sucesso?	Destaques
	<p>Tornar acessível o mundo das startups. Quebrar as barreiras. Democratizar a comunicação. Promover eventos, são uma forma de conexão. Abrir a comunidade para todos os setores e para quem quiser. Relações com a academia e demais instituições. Conectar dores do mercado com soluções das startups.</p>	<p>Ser acessível e promover um ambiente inclusivo</p> <p>Ter uma boa comunicação</p> <p>Promover eventos periodicamente</p> <p>Ter relacionamento e alinhamento com os demais atores Conectar as dores de mercado com as soluções das startups Consistência e rituais bem definidos</p>
	<p>Ter rituais bem definidos. Promover um ambiente inclusivo. Estruturação. Trazer os cases de sucesso para dar um "give-back" e retribuir com a comunidade local.</p>	<p>Planejar e estruturar as iniciativas de forma em curto, médio e longo prazo</p> <p>Dar luz aos cases de sucesso</p>
	<p>Conhecer bem as fraquezas, oportunidades, pontos fortes e ameaças do mercado local. Trazer cases de referências para inspirar os demais. Estar presente e disponível. Colaboração. Reconhecimento, mapeamento e dar visibilidade para todos os agentes do ecossistema. Saber como cada um pode contribuir. Ser proativo para organizar as coisas. Pegar as referências para dar mentorias.</p>	<p>Estimular o give-first e give-back Ser presente e disponível</p> <p>Colaboração</p> <p>Mapear as startups e levantar dores e necessidades locais</p> <p>Promover mentorias</p>
	<p>Entendimento do coletivo e pensar que a comunidade ser maior do que as pessoas. E as comunidades perdem força depois que as lideranças saem. Evitar conflitos de interesses pessoais. Não fazer propagandas de cunho político. Tomar cuidado para não virar uma entidade de classe. Não usar a comunidade para autopromoção. Ser aberto para envolver o máximo de pessoas que puder.</p>	<p>Alto engajamento de voluntários</p> <p>Passagem de bastão da liderança</p> <p>Pensar no coletivo, evitar conflitos de interesses pessoais</p> <p>Ter iniciativas de educação e capacitação</p>
	<p>Ter alinhamento dos objetivos.</p>	<p>Papéis e responsabilidades bem definidas entre as lideranças</p>

Entrevistado	Pergunta 5: Quais são as boas práticas para uma comunidade ter sucesso?
	<p>Ter uma boa passagem de bastão, começar a fomentar a próxima geração de lideranças.            Conexões e relacionamento com o ecossistema é muito importante com os demais atores do ecossistema.            Errar e aprender rápido.            Ir atrás e ser proativo.            Não ficar botando ou procurando culpa.</p>
	<p>Pensar bem na sucessão.            Sempre ter gente nova.            Unir forças com as cidades vizinhas locais.            Rotacionar os eventos entre diferentes locais.            Fazer todos os envolvidos se sentirem pertencentes.            Capacitação e educação.            Compartilhar o protagonismo, rotacionar os papéis.            Give-first e give-back</p>
	<p>Ter continuidade, ter conhecimento.            Visão e comprometimento de longo-prazo.</p>
	<p>Ter papéis bem definidos. Como leva conhecimento.</p>
	<p>Conhecer as startups.            Promover os encontros e eventos.            Ter um propósito compartilhado.            Trazer referências.</p>
	<p>Comunicar melhor.            Alinhar iniciativas.            Mapear gaps            Ser próximo da comunidade</p>
	<p>Comunicação clara entre as partes.            Priorização das atividades que geram valor para as necessidades locais.  <i>Report</i> mensal ou newsletter de oportunidades.            Reconhecer os cases de sucesso.            Colaboração entre os agentes.</p>

Destaques
<p>Rotacionar o protagonismo entre as lideranças nas iniciativas</p>
Citações
<p>"A comunidade não pode ser o clube do bolinha, aquela mesma panelinha de sempre, precisa ouvir e incluir todo mundo, ser aberta"</p>
<p>"Uma grande ameaça para a comunidade são os interesses pessoais, por isso precisa ser evitado coisas de cunho político. Tomar cuidado para não virar uma entidade de classe. Não pode virar uma plataforma de autopromoção das lideranças"</p>
<p>"No final é sempre sobre pessoas, ter voluntários participativos e lideranças que consigam formar bem os próximos líderes para fazer essa sucessão bem feita, é o que faz a diferença. Também é importante rotacionar o protagonismo entre os voluntários que lideram as iniciativas" (</p>

Entrevistado	Pergunta 5: Quais são as boas práticas para uma comunidade ter sucesso?
	Rotação dos eventos e alternar protagonistas das agendas. Ter uma agenda de eventos e calendário organizado, com periodicidade pré-definida. Deixar tudo mais aberto, acessível e gratuito possível. Engajamento de voluntários.

Destaques
"Ter um propósito compartilhado para uma grande necessidade ou dor daquela região pode ser um bom começo para começar engajar pessoas"



## APÊNDICE Q: RESPOSTAS DA PERGUNTA 9: QUAIS SÃO AS BOAS PRÁTICAS PARA A SUA COMUNIDADE AJUDAR MAIS O ECOSISTEMA?

Entrevistado	Pergunta 9: Quais são as boas práticas para a sua comunidade ajudar mais o ecossistema?	Destaques
	<p>Tem que vir dos dois lados.            Nas comunidades de startups, saber os pontos fortes locais para conseguir se conectar com as oportunidades nacionais.            Se manter alinhado com as grandes estratégias do ecossistema, desdobrar para tornar mais acessível.            Apresentar os problemas que existem no ecossistema para as startups da comunidade resolverem.            Evitar que projetos fiquem na gaveta.            Diálogo aberto.            Ser acessível.            Deixar claro os problemas da economia local para as startups da comunidade conseguirem absorver e gerar impacto local.</p>	<p style="text-align: center;">Ter empatia e ouvir os dois lados            Conhecimento profundo e representar bem as necessidades e dores locais</p> <p style="text-align: center;">Alinhamento com as grandes iniciativas estratégicas do ecossistema            Desdobrar as diretrizes do ecossistema, capilarizar a atuação            Compartilhar e trocar experiências</p> <p style="text-align: center;">Participação ativa em iniciativas do ecossistema</p> <p style="text-align: center;">Proximidade            Colaboração</p>
	<p>Compartilhar e trocar experiências.            Participar de eventos em nível nacional.            Não subestimar que uma comunidade orgânica e voluntária, precisa de uma estrutura.            Estar atento e conseguir as comunidades para os encontros.            Dar voz.            Dar reconhecimento.            Compartilhar boas práticas.</p>	
	<p>Ter proximidade e colaboração            Ajudar na disseminação de tecnologia.            Nem sempre ações do ecossistema nacional é a prioridade para aplicar no mercado local. Exemplo Capital Empreendedor.</p>	

Entrevistado	Pergunta 9: Quais são as boas práticas para a sua comunidade ajudar mais o ecossistema?
	Levar as necessidades dos empreendedores. Ajudar os diferentes tipos de maturidade. Estar próximo.
	Ter um planejamento estratégico. Apoiar, fomentar e colaborar com as comunidades.
	Parceria e alinhamento. Evitar ter sobreposições e retrabalho. O ecossistema as vezes quer ter muito protagonismo e tira espaço de quem realmente importa que são as startups.
	Engajar as pessoas em participar em iniciativas do ecossistema. Envolver a comunidade. Aproximar os atores e dar mais valor e importância nas ações que as comunidades fazem.
	Continuidade. Gerar conexões. Colaborar. Maior volume de iniciativas. Ouvir e estar perto das necessidades e demandas.
	União e colaboração. Seguir as diretrizes. Complementar as estratégias. Ter empatia. Aceitar a colaboração e trabalho em conjunto das comunidades. Apoiar novas iniciativas.
	Ter sempre o ganha-ganha. Dar mais visibilidade. Acompanhar as boas práticas.
	Ter voluntários com alta qualificação profissional. Capacitação das startups. Profissionalização. Elevar o nível de serviços para acesso a mercado, geração de negócios, apoio em recursos humanos, capacitação. Tornar o ecossistema acessível para aquela comunidade. Entender os seus gaps e atuar para resolver. Mapeamento de recursos para aquela comunidade.

Destques
Citações
<p>"O que nunca se pode perder de vista é que o grande protagonista tem que ser os empreendedores"</p> <p>"Precisa tomar cuidado para não reinventar a roda, já existem diversas iniciativas na comunidade e no ecossistema, é alinhar, desdobrar, se ajudar para evitar o retrabalho"</p>

Entrevistado	Pergunta 9: Quais são as boas práticas para a sua comunidade ajudar mais o ecossistema?
	<p>Proximidade das startups. As lideranças precisam estar próximas e serem bem relacionadas com a comunidade. Alinhar os objetivos e papéis de cada agente do ecossistema.</p> <p>Ter mais vontade de cooperar.</p> <p>Não reinventar a roda, já tem coisas existentes.</p> <p>Conseguir representar as dores das startups para conseguir condições regulatórias melhor para as startups.</p> <p>Entender as dores que os líderes de comunidades passam.</p>
	<p>Saber ouvir o que cada um está precisando.</p> <p>Conseguir uma frequência de eventos que sejam legais e tragam coisas novas.</p> <p>Fomentar troca entre os fundadores.</p> <p>Entender as demandas das necessidades.</p> <p>Criar cases de sucesso.</p>
	<p>Ficar atento e ter proximidade com a sua comunidade.</p> <p>Simplificar as coisas.</p> <p>Ver formas de entender melhor e mais fácil as demandas.</p>

Destques