

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

**FABIO ZOPPI BARRIONUEVO**

**Fatores de (in)sucessos em *startups*: o caso do Programa Startup SP SEBRAE**

**São Paulo**

**2022**



**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E  
ATUÁRIA**

**FABIO ZOPPI BARRIONUEVO**

**Fatores de (in)sucessos em *startups*: o caso do Programa Startup SP SEBRAE**

Orientador: Prof. Dra. Jane Aparecida Marques

**São Paulo**

**2022**

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

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

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

Prof<sup>a</sup>. Dra. Graziella Maria Comini  
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

**FABIO ZOPPI BARRIONUEVO**

**Fatores de (in)sucessos em *startups*: o caso do Programa Startup SP SEBRAE**

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 a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof. Dra. Jane Aparecida Marques

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

**São Paulo**

**2022**

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.

### **Ficha Catalográfica**

Sistema de Geração 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

Barrionuevo, Fabio Zoppi.

Fatores de (in)sucessos em startups: o caso do Programa Startup SP  
SEBRAE / Fabio Zoppi Barrionuevo. - São Paulo, 2022.  
308 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.  
Orientador: Prof. Dra. Jane Aparecida Marques.

1. Ecossistema. 2. Inovação. 3. Startup. 4. Sucesso. 5. Insucesso. I.  
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade. II. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: BARRIONUEVO, FABIO ZOPPI

Título: **Fatores de (in)sucessos em *startups*: o caso do Programa Startup SP SEBRAE**

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, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr.

Instituição:

Julgamento:

Prof. Dr.

Instituição:

Julgamento:

Prof. Dr.

Instituição:

Julgamento:





## AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pela saúde e disposição em enfrentar os desafios presentes em conciliar a carreira profissional com uma pesquisa em mestrado *stricto sensu*.

Aos meus pais Vilma e Nelson, pelo amor e carinho recebidos, pelo apoio incondicional desde que me conheço por gente.

À Marília, pela compreensão e paciência, em todos os momentos que não pudemos estar juntos, devido às necessidades demandadas pela pesquisa.

Ao meu irmão Renato, sua esposa Renata, e sobrinha Laura, pelas pausas reconfortantes nos momentos de descanso.

À Prof<sup>a</sup> Dra Jane Marques, pela orientação, dedicação e paciência comigo, já que enfrentamos juntos uma pandemia no desenvolvimento da pesquisa.

A todos os professores do MPE, não só das aulas em que fui aluno, especialmente pelas excepcionais trocas, aprendizado e conexão com outras pessoas do ecossistema.

Aos colegas da Turma 6 do MPE, pelo companheirismo e aprendizado mútuo durante o curso, ótimas lembranças dos cafés tomados na cafeteria da FEA, nos intervalos das aulas.

Aos colegas das outras turmas do MPE, pela oportunidade de receber ajuda e por devolver ajuda, pelas trocas riquíssimas, das possibilidades de conexão e aprendizado.

Ao Edivandro Carlos Conforto, José Carlos Aronchi e à Livia Luize Marengo, pelos papos no olhar acadêmico e metodológico da minha pesquisa, pela oportunidade de aprender com quem já trilhou o caminho.

À Alessandra Ruchet, companheira de trabalho e guerreira, pelo apoio a cada novo ciclo de aceleração, onde, com muita superação, pudemos impactar positivamente milhares de empreendedores inovadores e suas *startups*.

Ao Leandro Queiroz, pelas muitas conversas sobre aceleração de *startups*, que me fizeram um profissional melhor.

Ao Marcus Vinicius Leite, pelos curtos papos de corredor, que me ajudaram a entender a experiência acadêmica de forma pragmática, útil, especialmente, na conciliação da carreira profissional com uma dissertação e produção acadêmica.

À Fabiana Carvalho, pelo apoio com meu pouquíssimo conhecimento em

processos de aprendizagem virtual na ocasião, e da importância disso para meu desenvolvimento pessoal e para que eu conseguisse entregar valor aos empreendedores inovadores e suas *startups*.

A todos os colegas do então Núcleo de Inovação do SEBRAE/SP, pelas trocas e aprendizado mútuo.

Aos colegas Gestores Regionais de *startups* nos Escritórios Regionais do SEBRAE/SP, verdadeiros guerreiros e guerreiras, que lutaram e lutam muito, que não caberiam nesta página, porém, mencionei nominalmente nesta pesquisa. Aprendi muito com cada um de vocês. Obrigado pelo companheirismo e confiança em entregarmos regionalmente um projeto de impacto enorme, que também demandou de enormes sacrifícios individuais. Um verdadeiro legado para o desenvolvimento social e econômico regional em todo o estado de São Paulo.

Aos colegas Gerentes Regionais nos Escritórios Regionais do SEBRAE/SP, também mencionados nominalmente nesta pesquisa, pelo apoio e confiança em alocar recursos para um projeto arrojado, inovador para a organização e audacioso, numa época em que “tudo era mato alto” nos ecossistemas regionais de inovação.

À Giovana Serenato e Thiago Cunha pelas trocas e aprendizados, acadêmico e profissional, por proporcionarem experiências nacionais nos ecossistemas de inovação.

Às lideranças que confiaram no meu trabalho, proporcionando aconselhamentos que me permitiram ajustes durante os incontáveis desafios que estiveram na minha frente.

Às Diretorias Técnica, Administrativa-Financeira e Superintendência do SEBRAE/SP que nunca deixaram faltar recursos, sejam eles quais foram, e seja em quais períodos, mesmo no trabalho desafiante durante a pandemia da COVID-19. Estendo um agradecimento especial à Presidência do Conselho de Administração do SEBRAE/SP, que sempre buscou participar ativamente e de perto o trabalho deste “novo” empreendedorismo baseado no desenvolvimento de *startups*, e com isso nortear ótimas decisões desta organização que respira empreendedorismo.

Um agradecimento especial aos milhares de empreendedores inovadores que pude ajudar, direta ou indiretamente. Aprendi e aprendo muito até hoje com todos eles. Se tornaram amigos e amigas. Foram por eles que lutei e busquei superação a cada dia para entregar o valor que eles precisavam, para construir seus sonhos, criar postos de trabalho, pagar seus impostos e proporcionar desenvolvimento econômico

e social por onde passam. Parabéns pelas lindas histórias que estão construindo!



“Esta é uma barra de ferro.

O valor dela é de cerca de 100 dólares.

Se o ferro fosse usado, valeria cerca de 25 dólares.

Se você decidisse fazer ferraduras, o valor dele aumentaria para 250 dólares.

Se, em vez disso, decidissem fazer agulhas de costura, o valor aumentaria para cerca de 70.000 dólares.

Se você decidisse produzir molas para relógios, o valor aumentaria para cerca de 6 milhões de dólares.

– Seu valor não é apenas daquilo que você é feito, mas acima de tudo, de que formas você pode tirar o melhor do que você é!”

**Dr. Wayne Walter Dyer**

“Se você quer construir um navio, não peça às pessoas que juntem madeira nem lhes atribua tarefas e trabalhos; em vez disso, ensine-as a desejar a imensidão infinita do oceano”

**Antoine de Saint-Exupéry**



## RESUMO

BARRIONUEVO, Fabio Zoppi. **Fatores de (in)sucessos em *startups*: o caso do Programa Startup SP SEBRAE. 2022.** 308 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2022.

Nos últimos anos, o aumento significativo de *startups* explorando oportunidades no mercado trouxe desenvolvimento aos ecossistemas envolvidos, e vice-versa, aumentando o interesse de governos, órgãos e entidades públicas, empresas já estabelecidas de todos os portes e mercados de atuação, universidades públicas, privadas e outros ambientes de ensino, e o capital de risco, interessados em participar com as *startups* da criação da Nova Economia e a competitividade proporcionada por elas. Embora existam muitos programas de aceleração disponíveis nos ambientes de inovação para apoiar seu desenvolvimento, as incertezas presentes e os riscos assumidos pelas *startups* em meio aos seus desafios na trajetória de validação de um modelo de negócio sustentável, repetível e escalável, o sucesso ou insucesso em seus objetivos mantêm-se ambíguos. Esta dissertação obteve informações sobre essa questão, observando *startups* egressas no Programa Startup SP SEBRAE por meio de entrevistas, análise de conteúdo e análise pela Estrutura Diamante-Quadrado proposto pela Harvard Business School. Os resultados mostram que a maioria das *startups* passou por algum ambiente de inovação ou programa de aceleração, além do Programa Startup SP SEBRAE, sugerindo que utilizar os recursos disponíveis no ecossistema mitiga seus riscos de (des)continuidade, entre outros resultados. Essas descobertas sugerem que é possível para uma *startup* gerir as incertezas, mitigando os riscos assumidos, ao mesmo tempo que potencializa seu sucesso, utilizando aquilo que já é conhecido no ecossistema.

**Palavras-chave:** ecossistema, inovação, *startup*, sucesso, insucesso.





## ABSTRACT

BARRIONUEVO, Fabio Zoppi. **Factors of (un)successful startups: the case of the Startup SP SEBRAE Program.** 2022. 308 p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2022.

In recent years, the significant increase in startups exploring opportunities in the market has brought development to the ecosystems involved, and vice versa, increasing the interest of governments, agencies and public entities, already established companies of all sizes and markets, public universities, private and other educational environments, and venture capital, interested in participating with startups in the creation of the New Economy and the competitiveness provided by them. Although there are many acceleration programs available in innovation environments to support their development, the present uncertainties and the risks assumed by startups in the midst of their challenges in the trajectory of validating a sustainable, repeatable and scalable business model, the success or unsuccessful in its objectives remain ambiguous. This dissertation obtained information on this issue, observing startups that have graduated from the Startup SP SEBRAE Program through interviews, content analysis and analysis by The Diamond & Square Framework proposed by the Harvard Business School. The results show that most startups went through some innovation environment or acceleration program, in addition to the Startup SP SEBRAE Program, suggesting that using the resources available in the ecosystem mitigates their risks of (dis)continuity, among other results. These findings suggest that it is possible for a startup to manage uncertainties, mitigating the risks assumed, while enhancing its success, using what is already known in the ecosystem.

**Keywords:** ecosystem, innovation, startup, success, unsuccessful.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases de desenvolvimento da pesquisa.....	32
Figura 2 - Processo de desenvolvimento da pesquisa .....	35
Figura 3 - Matriz do estudo de caso único integrado, com múltiplas unidades de análise .....	37
Figura 4 - <i>Framework</i> para desenvolvimento de análise de conteúdo .....	40
Figura 5 - Modelo “Estrutura Diamante-Quadrado” .....	45
Figura 6 - Escritórios Regionais do SEBRAE SP no Estado .....	61
Figura 7 - Arquitetura geral de modelo de negócios .....	64
Figura 8 - Inovação de Modelo de Negócio versus Inovação de Produtos e Processos. 65	
Figura 9 - Todos os programas de <i>startups</i> do SEBRAE-SP .....	67
Figura 10 - Processo seletivo do Programa Startup SP SEBRAE.....	68
Figura 11 - Atividades contidas no Programa Startup SP SEBRAE.....	72
Figura 12 - Abordagem do MIT para Ecossistema de Inovação .....	82
Figura 13 - <i>Stakeholders</i> de um Ecossistema de Inovação.....	83
Figura 14 - Abordagem do MIT para Capacidades de Inovação e Empreendedora.....	89
Figura 15 - <i>Framework</i> para Capacidades de Inovação e Empreendedora .....	91
Figura 16 - Distinções e aproximações entre ecossistemas de inovação e ecossistemas de empreendedorismo .....	94
Figura 17 - Domínios do ecossistema de empreendedorismo .....	95
Figura 18 - <i>Framework</i> para ecossistema de empreendedorismo .....	97
Figura 19 - Atores de um Ecossistema de Empreendedorismo .....	98
Figura 20 - Estrutura de um Ecossistema de <i>Startups</i> .....	102
Figura 21 - Modelo de ciclo de vida de um ecossistema de <i>startups</i> .....	105
Figura 22 - Convite para o <i>DemoDay</i> Regional “Conectando Ecossistemas Regionais” .....	106
Figura 23 - Troféus de reconhecimento da banca de avaliação e pela audiência do <i>DemoDay</i> .....	107
Figura 24 - Criação do Ecossistema de Inovação Bruto Valley .....	113
Figura 25 - Ambientes de inovação.....	114
Figura 26 - <i>DemoDay</i> Estadual realizado no Inovabra Habitat.....	126
Figura 27 - Matriz de gestão de riscos.....	135
Figura 28 - <i>Startups</i> distribuídas por mercado de atuação .....	139
Figura 29 - Modelos de negócio mais reportados pelas <i>startups</i> .....	140
Figura 30 - Mapa de desafios de uma <i>startup</i> .....	141
Figura 31 - <i>Lean Canvas</i> com as três categorias de riscos .....	142
Figura 32 - Etapas do Empreendedorismo Baseado em Hipóteses .....	145
Figura 33 - Lógica iterativa de construir-medir-aprender .....	146
Figura 34 - Método do <i>Customer Development</i> .....	148
Figura 35 - Ciclos do processo de construção de modelo de negócios .....	151
Figura 36 - <i>Framework</i> de um modelo de negócio .....	152
Figura 37 - Fases do processo de construção de modelo de negócios.....	153

Figura 38 - Representação de um modelo de negócio.....	154
Figura 39 - Elementos do “triângulo mágico” de um modelo de negócio .....	154
Figura 40 - As 22 etapas da Jornada da Inovação do Modelo de Negócio.....	155
Figura 41 - Mapa de acesso ao capital empreendedor.....	159
Figura 42 - Comparação entre insucesso e sucesso .....	162
Figura 43 - <i>Framework</i> para análise de descontinuidade de <i>startups</i> baseado na metodologia SHELL.....	174
Figura 44 - Classificação da descontinuidade de <i>startups</i> .....	178
Figura 45 - Insucesso e sucesso versus capacidade de aprendizado versus insucessos próprios e insucessos de outras pessoas versus tamanho do insucesso .....	180
Figura 46 - Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD).....	188
Figura 47 - Nuvem de palavras sobre as percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o Programa Startup SP SEBRAE .....	192
Figura 48 - Nuvem de palavras sobre as percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto societário.....	199
Figura 49 - Nuvem de palavras sobre as percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto capital intelectual.....	207
Figura 50 - Nuvem de palavras sobre as percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto desenvolvimento de produto.....	212
Figura 51 - Nuvem de palavras sobre as percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto acesso a mercados.....	218
Figura 52 - Nuvem de palavras sobre as percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto capital financeiro .....	224
Figura 53 - Posicionamento das <i>startups</i> entrevistadas expondo-se aos riscos de insucesso.....	228
Figura 54 - Posicionamento das <i>startups</i> entrevistadas potencializando as chances de sucesso .....	229

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de amarração: problema de pesquisa e objetivos.....	52
Quadro 2 - Atividades e carga horária do Programa Startup SP SEBRAE, conforme cadastro no RAE.....	73
Quadro 3 - Principais diferenças entre incubadoras, investidores e aceleradoras .....	117
Quadro 4 - Principais elementos dos arquétipos de aceleradoras.....	123
Quadro 5 - Classificação do <i>Venture Capital</i> no Brasil .....	159
Quadro 6 - Entrevistas utilizadas na análise <i>versus</i> duração das entrevistas <i>versus</i> mercado de atuação das <i>startups</i> .....	183
Quadro 7 - Perfil sociodemográfico por gênero, formação acadêmica e funções na <i>startup</i> .....	185
Quadro 8 - Quantidade e gênero dos sócios da <i>startup</i> .....	185
Quadro 9 - Características das <i>startups</i> .....	186
Quadro 10 - Validação do Problem-Solution Fit, Product-Market Fit e maturidade de negócios atual .....	186
Quadro 11 - Participação das <i>startups</i> entrevistadas em Ambientes de Inovação .....	187
Quadro 12 - Percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o Programa Startup SP SEBRAE.....	190
Quadro 13 - Percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto societário.....	194
Quadro 14 - Percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto capital intelectual.....	201
Quadro 15 - Percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto desenvolvimento de produto.....	208
Quadro 16 - Percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto acesso a mercados .....	214
Quadro 17 - Percepções das <i>startups</i> entrevistadas sobre o aspecto capital financeiro.....	219



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ABVCAP	Associação Brasileira de <i>Private Equity</i> e <i>Venture Capital</i>
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
ALI	Agente Local de Inovação
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações
APL	Arranjo Produtivo Local
ASN	Agência Sebrae de Notícias
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i>
B2G	<i>Business to Government</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAC	<i>Customer Acquisition Cost</i>
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio Gerencial às Pequenas e Médias Empresas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMCITI	Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Barretos
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
COVID-19	<i>CO</i> rona <i>V</i> irus <i>D</i> isease in 2019
CPqD	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DPC	Diretoria de Portos e Costas
EaD	Ensino a Distância
Empts	Empresa Municipal Parque Tecnológico De Sorocaba
ER	Escritório Regional

ESE	Escola Superior de Empreendedorismo SEBRAE
FAMPE	Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
FIP	Fundo Inovação Paulista
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDF	<i>Israel Defense Forces</i>
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
JEPP	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LTV	<i>Life Time Value</i>
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MoU	<i>Memorandum of Understanding</i>
MPE	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NDA	<i>Non Disclosure Agreement</i>
NEU	Núcleo de Empreendedorismo USP
NRF	<i>National Retail Federation</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDL	Programa de Desenvolvimento Local
PIPE	Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PoC	<i>Proof of Concept</i>
RAE	Registro de Ações Empreendedoras
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial



SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SPTec	Sistema Paulista de Parques Tecnológicos
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
UNIFEB	Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos
USP	Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	28
1.1	RELATO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL .....	28
1.2	JUSTIFICATIVA .....	29
1.3	PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA .....	30
2	PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS DA PESQUISA.....	32
2.1	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
2.1.1	Unidade Integrada de Análise.....	35
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA.....	38
2.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE .....	38
2.3.1	Análise de Conteúdo.....	38
2.3.2	Avaliação pela Estrutura Diamante-Quadrado .....	41
3	INOVAÇÃO NO SISTEMA SEBRAE .....	59
3.1	A INSTITUIÇÃO SEBRAE.....	59
3.2	INOVAÇÃO POR MEIO DE <i>STARTUPS</i> .....	61
3.2.1	Os Programas de Desenvolvimento de <i>Startups</i> do SEBRAE/SP.....	66
3.2.2	O Programa Startup SP SEBRAE .....	68
4	ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO.....	77
4.1	ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO .....	89
4.2	ECOSSISTEMA DE <i>STARTUPS</i> .....	100
4.3	AMBIENTES DE INOVAÇÃO .....	113
4.3.1	Aceleradoras .....	118
4.4	RISCOS E INCERTEZAS NO CONTEXTO DE <i>STARTUPS</i> .....	132
4.4.1	Desafios de uma <i>Startup</i> .....	137
4.4.2	Validação do Modelo de Negócio .....	150
4.4.3	Sucesso e Insucesso em <i>Startups</i> .....	160
5	RESULTADOS .....	182
5.1	ENTREVISTAS.....	182
5.2	DINÂMICA DAS ENTREVISTAS .....	184
5.3	COMPILAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS .....	184
5.4	RESULTADOS OBTIDOS COM AS ENTREVISTAS .....	185
5.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	187

5.5.1	Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) .....	188
5.5.2	Ramo 1 – “O Programa Startup SP SEBRAE” .....	189
5.5.3	Ramo 2 – “Nossa <i>Startup</i> ” .....	193
5.6	RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA PESQUISA (SÍNTESE) 225	
5.6.1	Avaliação das <i>startups</i> entrevistadas pela Estrutura Diamante-Quadrado de Tom Eisenmann.....	228
5.6.2	Principais destaques dos entrevistados sobre o Programa Startup SP....	231
6	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL.....	235
7	LIMITAÇÕES E PROPOSIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS .....	252
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	253
	APÊNDICE 1 – GLOSSÁRIO .....	280
	APÊNDICE 2 – CARTA DE AUTORIZAÇÃO.....	285
	APÊNDICE 3 – TERMO DE ADESÃO & ACORDO DE RESULTADOS .....	286
	APÊNDICE 4 – <i>BOOTCAMP</i> .....	289
	APÊNDICE 5 – PROGRAMAÇÃO COMPLETA DO <i>DEMODAY</i> REGIONAL “CONECTANDO ECOSSISTEMAS REGIONAIS” .....	291
	APÊNDICE 6 – <i>FAILTECH</i> : ESTRESSANDO O ERRO .....	297
	APÊNDICE 7 – PROTOCOLO DE PESQUISA .....	304
	APÊNDICE 8 – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	306
	APÊNDICE 9 – ESCLARECIMENTO SOBRE O TERMO DE CONSENTIMENTO .....	307
	APÊNDICE 10 – TERMO DE CONSENTIMENTO .....	308

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Minha carreira profissional começou aos quatorze anos de idade, em 1994, como aprendiz do SENAI em uma das empresas de um vultoso conglomerado industrial, o Grupo Vicunha Têxtil. Ter tido esta experiência profissional foi muito importante em minha trajetória, pois aos 23 anos de idade, após cursar o Técnico em Eletrônica e obter o registro no CREA, tive a oportunidade de me tornar empreendedor do meu próprio negócio, na mesma área de atuação que praticara até então, o de tecnologia industrial, especificamente em automação industrial e eficiência energética.

Após anos empreendendo, em 2013, fui para a Alemanha buscar inovação para o mercado brasileiro, entendendo que a diferenciação e a competitividade é o que proporcionaria melhores margens de lucro para meu negócio. Trouxe bons contratos de lá, porém retornei transformado enquanto profissional, e após uma especialização em inovação e estratégia em Boston/Estados Unidos da América (EUA), decidi “pivotar” minha carreira em 2015, encerrando as atividades de minha empresa depois de doze anos. Passei a trabalhar como consultor independente, e de 2015 a 2017 atuei em projetos em várias empresas de diferentes segmentos de mercado, trabalhando demandas de estratégia, otimização da eficiência e efetividade de processos e inovação.

Em 2018 tive a oportunidade de ingressar no SEBRAE/SP, sendo responsável, entre outras ações, programas e projetos, pela Coordenação Estadual do mais capilar programa de desenvolvimento de *startups*, o Programa Startup SP SEBRAE, objeto desta pesquisa, um programa no contexto das metas do SEBRAE/SP, que em quatro anos de atividades já apoiou a criação e desenvolvimento mais de 700 *startups*, a maioria delas já ativas como negócios operacionais.

O programa é executado pelos Escritórios Regionais do SEBRAE/SP, em todo o estado de São Paulo. Composto de *workshops* temáticos, Educação a Distância (EaD), mentorias dos consultores do SEBRAE/SP e também de profissionais do mercado, o programa aplica metodologias ágeis para prototipação, e após um *BootCamp* de 3 dias em marketing digital e vendas, a *startup* deve apresentar um *pitch* em um *DemoDay* Regional para conexão ao mercado, onde participam todos os

atores do ecossistema de inovação.

Desta forma, como objeto de pesquisa, optei por utilizar a minha experiência na coordenação estadual do Programa Startup SP SEBRAE e a análise do impacto desse programa, com a inserção de elementos que conectam as *startups* que se graduam no programa, como mercado, capital intelectual e financeiro.

Em 2021, passei a atuar com inovação corporativa e inovação aberta na Inventta, empresa de consultoria estratégica fundada em 2002, especializada na temática inovação, com clientes de grande porte em diversos mercados, e integrante da *holding* Instituto Inovação, que inclui a Tropos Lab, empresa de aceleração de projetos e a KPTL, empresa gestora de *venture capital* resultado da fusão entre A5 Capital Partners e Inseed Investimentos.

Em 2022, fui convidado a liderar os temas Inovação, Tecnologia e *Startups* no Grupo Safira, *holding* de empresas com faturamento bilionário fundada em 2008, que atuam no Mercado Livre de Energia Elétrica e Geração Distribuída de Energias Renováveis, e que tem como objetivo participar da Transformação Digital do setor.

Nesta pesquisa, adotamos como parâmetro a experiência SEBRAE no desenvolvimento de *startups* e a abordagem da inovação entregue ao mercado por meio de modelagem de novos negócios, considerando as sete fases distintas de maturidade de negócios, com destaque para a experiência com o Programa Startup SP SEBRAE, o mais denso em relação a todos os outros programas da organização, no que se refere a horas técnicas aplicadas de consultores com os empreendedores.

Esta pesquisa também discorre sobre a trajetória de uma *startup* na validação de seu modelo de negócio inovador, incluindo os conceitos de ecossistema de inovação e ecossistema de empreendedorismo inovador, com o desdobramento destes para com os tipos de ambientes de inovação existentes. Por fim, relaciona os riscos e incertezas, sempre presentes na trajetória de um novo negócio inovador com potencial de escala, com os sucessos e insucessos possíveis de acontecer na trajetória.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Como justificativa, esta pesquisa considera que nos últimos anos o Brasil produziu os primeiros casos de sucesso de *startups* que se tornaram unicórnios, ou seja, empresas que atingiram valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão. Segundo Yin (2010), cada proposição de estudo dirige atenção para algo que deve ser examinado na

pesquisa, e apenas se o pesquisador for forçado a estabelecer algumas proposições ele irá na direção certa. Como exemplo, citado por Yin, em um estudo onde a questão seja: como e por que as organizações colaboram umas com as outras para proporcionar serviços conjuntos? Uma das proposições pode ser: as organizações colaboram porque obtêm benefícios mútuos. Dessa maneira, a proposição reflete um aspecto teórico e indica onde encontrar evidências relevantes.

As proposições desta pesquisa, derivadas do estudo teórico são as seguintes: os maiores riscos de insucesso de uma *startup* estão associados ao ambiente externo a ela. Além deste, e objetivando flexibilizar o plano de pesquisa, permitindo descobertas adicionais, o que é justificado pela natureza exploratória da pesquisa, o sucesso e insucesso de uma *startup* também podem estar associados aos seguintes fatores:

- a) Entendimento do que são ecossistemas;
- b) Efetiva conectividade com o ecossistema e obtenção de recursos a partir dele;
- c) Assimilação e aplicação de metodologias ágeis;
- d) Acesso a mercados;
- e) Acesso e gestão do capital intelectual;
- f) Acesso a financiamento externo (além daqueles obtidos com amigos e familiares);
- g) Acesso à tecnologia.

Este tipo de empresa tecnológica, é relevante para o desenvolvimento econômico-social de qualquer país, e no contexto da missão do SEBRAE/SP e do propósito do Programa Startup SP SEBRAE, mais importante que o valor de mercado, é o desenvolvimento econômico-social local que uma empresa de tecnologia deste tipo pode trazer, de forma que possa impactar positivamente a realidade das pessoas na localidade.

Por outro lado, a cobertura da mídia de todo o tipo expando esses casos de sucesso é ampla, porém, não informa completamente e adequadamente os riscos em empreender um novo negócio buscando um modelo de negócio inovador, como será demonstrado no próximo capítulo.

### 1.3 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir desse contexto, a seguinte questão orientou esta pesquisa: **“Como as startups egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de**

**(des)continuidade?”**

Esta pesquisa tem como objetivo geral: **Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.**

Quanto aos objetivos específicos, a lista abaixo os sintetiza:

- a) Identificar os tipos de ecossistemas existentes e suas relações;
- b) Identificar os tipos de ambientes de inovação existentes e suas relações;
- c) Identificar os tipos de aceleradoras existentes e suas relações;
- d) Explicar as diferenças entre Riscos e Incertezas em *startups* que se graduaram no Programa Startup SP SEBRAE;
- e) Explicar os desafios que uma *startup* enfrenta para as validações necessárias de mercado e crescimento;
- f) Identificar fatores relevantes para o desenvolvimento de *startups*;
- g) Explorar a percepção de valor das *startups* com o Programa Startup SP SEBRAE e o seu impacto nas respectivas trajetórias;
- h) Explorar como as *startups* estão gerenciando seus desempenhos e suas relações com as decisões tomadas pelas *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE;
- i) Identificar as melhores práticas, a partir dos dados e informações coletadas.



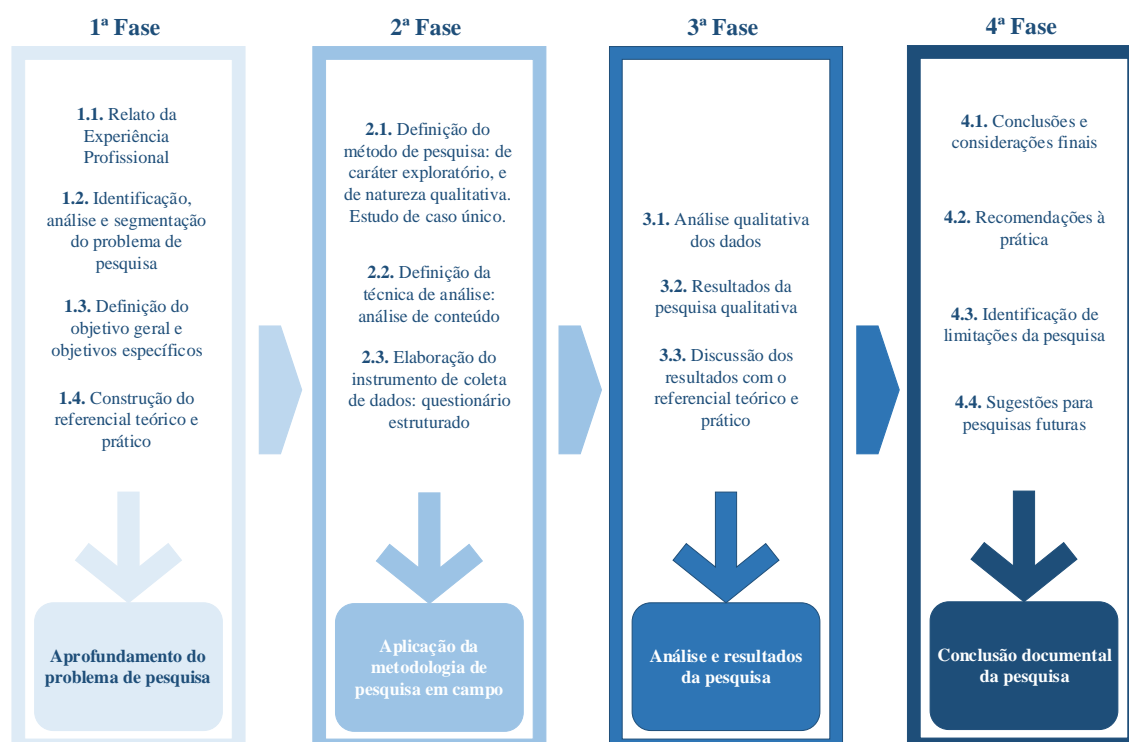
## 2 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado, bem como os instrumentos de coleta utilizados e as técnicas para análise dos resultados.

Esta pesquisa foi elaborada a partir da revisão de artigos publicados em periódicos científicos, livros, teses e dissertações. Por meio dessa revisão foi possível construir o referencial teórico que contribuiu para a reflexão sobre os seguintes tópicos: ecossistema, ecossistema de inovação, ecossistema de empreendedorismo inovador, ecossistema de *startups*, aceleradoras, riscos e incertezas, e sucesso e insucesso em *startups*.

A pesquisa seguiu as 4 (quatro) fases sugeridas por Almeida, Francesconi e Fernandes (2019), esmiuçadas na figura abaixo:

Figura 1 - Fases de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Almeida et al. (2019).

### 2.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa de caráter exploratório qualitativo foi conduzida pelo método de estudo de caso único, tendo como corpus o Programa Startup SP SEBRAE, conforme a Carta de Autorização apresentada no Apêndice 2.

A pesquisa foi conduzida por meio de uma pesquisa de campo dentro de um contexto de pesquisa profissional, com sugerem Almeida et al. (2019), que inclui o tipo de investigação exploratória. O tipo de investigação exploratória é usado quando o pesquisador quer investigar um assunto ainda pouco explorado ou ainda não precisamente definido (Almeida et al. 2019, p. 53).

Segundo Godoy (1995), quando o pesquisador lida com problemas pouco estudados, para que ocorra o entendimento de um fenômeno por inteiro, a pesquisa exploratória e a análise qualitativa são as mais adequadas. Esta pesquisa estudou aspectos da gestão de *startups* participantes do Programa Startup SP SEBRAE, e o mais importante da análise é a interpretação, característica da pesquisa qualitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa permite explorar o significado que os indivíduos atribuem a um problema. De acordo com Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa produz resultados que não podem ser encontrados por meio de quantificação.

O método escolhido responde igualmente aos tópicos propósitos de estudo de caso: a) explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (Gil, 2008). De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é o método preferido quando se procura estudar o “como” e “por que” de um evento, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo da vida real. Isso ocorre porque essas questões lidam com os vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo. O estudo de caso permite, portanto, que o pesquisador retenha características significativas dos eventos da vida real, como por exemplo, as situações e decisões dos empreendedores inovadores dentro do contexto das *startups*.

Yin (2015) define estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidências. Segundo Almeida et al. (2019), um estudo de caso analisa uma experiência passada e o pesquisador procura conhecer o que aconteceu em uma organização a partir de um conhecimento teórico que queira investigar. “A seleção do seu caso deve estar relacionada à teoria ou às suas proposições teóricas de interesse” (Yin, 2005, p. 54).

Grégoire Noël, Déry e Bécharde (2006) constataram que o estudo de caso é o método de pesquisa que aparece com mais regularidade no estudo sobre

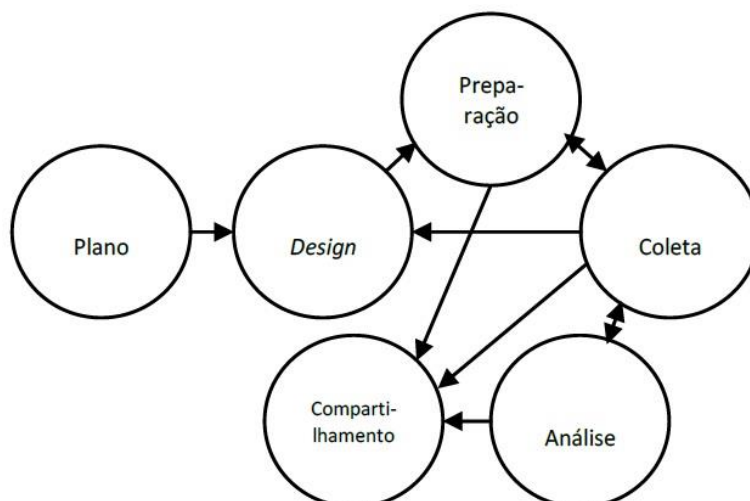
empreendedorismo, o que o torna adequado para esta pesquisa, pois buscamos descrever e analisar aspectos do Programa Startup SP SEBRAE a partir das *startups* egressas do Programa. Além disso, esta pesquisa busca responder a perguntas do tipo: Como as *startups* estão gerenciando seus desempenhos? Por que muitas vezes não conseguem? E as perguntas: Quais foram as decisões para potencializar o sucesso e mitigar riscos de insucesso? (Yin, 2015).

Almeida et al. (2019) observam que no estudo de caso para um programa profissional, como é o caso do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da FEA/USP, a questão de pesquisa não emerge da teoria, como coloca Yin (2015), mas de uma situação oriunda da prática do pesquisador. “O caminho começa com uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa” (Yin, 2015, p. 3). Almeida et al. (2019) apontam que a revisão minuciosa da literatura, citada por Yin (2015), é um ponto comum entre o estudo de caso tradicional e o aplicado a programas profissionais.

Yin (2015) descreve 3 (três) situações nas quais o estudo de caso é indicado: a primeira ocorre quando o caso em pauta é crítico para explorar uma teoria previamente explicitada; a segunda razão que justifica a opção por um estudo de caso é o fato de ele ser extremo ou único; e a terceira situação descrita por Yin é o caso revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica. Notamos a presença das três situações descritas por Yin nesta pesquisa: a do advento das *startups* entregando inovação ao mercado; a do Programa Startup SP SEBRAE, uma das únicas acelerações lideradas pelo e para o ecossistema, o segundo programa de aceleração em quantidade de *startups* apoiadas no Brasil, logo atrás do Inovativa Brasil, programa do Ministério da Economia, realizado pela Fundação Certi em parceria com o SEBRAE Nacional; e a terceira situação resume-se no fato de este pesquisador ter participado da gestão desse Programa e ter acesso à investigação científica.

Yin (2001, p. 41) define o processo de desenvolvimento da pesquisa como “a sequência lógica que liga os dados empíricos a questões de investigação iniciais de um estudo e, em última análise, às suas conclusões”. Yin sugere aos pesquisadores 4 (quatro) tipos: caso único holístico, caso único integrado, casos múltiplos holístico e casos múltiplos integrados, sendo que os holísticos exigem uma só unidade de análise, e os integrados, múltiplas unidades de análise.

Figura 2 - Processo de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Yin (2015, p. 28).

Nesta pesquisa foi adotado o estudo de caso do Programa Startup SP SEBRAE, com múltiplas unidades de análise, no caso as *startups* egressas que foram graduadas no programa, possibilitando o entendimento de como as *startups* estão gerindo seus riscos de (des)continuidade, identificando as semelhanças e diferenças entre elas, analisando e diagnosticando os fatores que potencializam o sucesso e mitigam o risco de insucesso, procurando relacionar os contextos de cada uma delas, criando, assim, um diagnóstico de convergência e divergência entre esses fatores.

Para o estudo de caso é necessário detalhar 5 (cinco) componentes: as questões do estudo de caso; as proposições, se houverem; as unidades de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações (Yin, 2010). Ao projetar a investigação, o pesquisador deve ter certeza de que esses componentes estão coesos e coerentes entre si. Yin dirige especial atenção ao quarto e ao quinto deles, os quais se referem ao planejamento dos passos da análise de dados, aconselhando, também, que os pesquisadores planejem, muito conscientemente e rigorosamente, estes “componentes menos bem desenvolvidos”, a fim de que sua investigação tenha uma base sólida nas operações de análise (Yin, 2002, p. 26).

### 2.1.1 Unidade Integrada de Análise

De acordo com Yin (2010), a seleção da análise apropriada é uma consequência das questões de pesquisa primária. As unidades de análise consideradas nesta pesquisa são

*startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE. Yin (2015) sugere que para estudos de casos a lógica que rege o desenho da pesquisa é a da amostragem. Nessa lógica, cada amostra elucidada determinado aspecto do referencial teórico que está sendo testado.

Para esta pesquisa, a escolha da amostra foi feita com base em um aspecto considerado importante para os resultados da pesquisa como um todo: os desafios enfrentados pela *startup* antes do ingresso no Programa Startup SP, as conquistas feitas ainda durante a aceleração no Programa Startup SP SEBRAE, e os desafios enfrentados pela *startup* após a graduação. Esse aspecto foi considerado importante, uma vez que já há um histórico de resiliência e trabalho do time na *startup*, antes, durante e depois do Programa.

Dessa forma, foram selecionadas *startups* egressas de todas as 8 (oito) edições do Programa Startup SP SEBRAE:

- a) 1º ciclo de aceleração: 1º semestre de 2017;
- b) 2º ciclo de aceleração: 2º semestre de 2017;
- c) 3º ciclo de aceleração: 1º semestre de 2018;
- d) 4º ciclo de aceleração: 2º semestre de 2018;
- e) 5º ciclo de aceleração: 1º semestre de 2019;
- f) 6º ciclo de aceleração: 2º semestre de 2019;
- g) 7º ciclo de aceleração: 1º semestre de 2020;
- h) 8º ciclo de aceleração: 2º semestre de 2020.

Figura 3 - Matriz do estudo de caso único integrado, com múltiplas unidades de análise



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2010).

Após o contato com as *startups*, verificamos a disponibilidade de tempo dos sócios(as) de cada *startup*, para entrevistas semiestruturadas e coleta de dados e informações. Para facilitar a coleta de dados empíricos, e considerando o momento atual mundial das medidas de contenção de pandemia da COVID-19, utilizamos a modalidade de videoconferência. Antes disso, foi enviado um *e-mail* especificando os objetivos da pesquisa e os resultados esperados, visando o comprometimento necessário dos responsáveis pela *startup* pesquisada.

Nesta pesquisa, utilizamos de entrevistas semiestruturadas (gravadas e transcritas), realizadas com empreendedores inovadores sócios(as) de cada *startup*. Realizamos 15 (quinze) entrevistas, distribuídas em todos os 8 (oito) ciclos de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE. Foram selecionadas 2 (duas) *startups* do 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º e 7º ciclos, e 1 (uma) *startup* do 8º ciclo de aceleração. Duas entrevistas foram feitas para teste do protocolo de pesquisa, e posteriormente descartadas, restando 13 (treze) entrevistas para análise. Foram descartadas as entrevistas de 1 (uma) *startup* do 7º ciclo e 1 (uma) *startup* do 8º ciclo de aceleração. Utilizamos também de análise de

documentos e registros, e observação participante, por meio de mentorias, amplamente usadas em processos de aceleração de *startups*. Almeida et al. (2019) apontam que, em um programa de pós-graduação profissional, o pesquisador pode, mantendo sua neutralidade, interpelar o entrevistado sobre suas respostas quanto a determinado evento, minimizando assim distorções no discurso, uma vez que o pesquisador participou do caso.

## 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA

O roteiro preliminar para as entrevistas foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa, do método de pesquisa e no referencial teórico. Antes de aplicá-lo em todas as unidades de análise foi realizado um estudo piloto, ou seja, foi feita a aplicação desse instrumento de pesquisa com 2 (duas) *startups*, objetivando avaliar aspectos funcionais, tais como apropriação, ordenação, clareza das questões, de modo a corrigir eventuais desvios, antes da aplicação definitiva.

O roteiro para as entrevistas desta pesquisa encontra-se no Apêndice 7.

## 2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE

### 2.3.1 Análise de Conteúdo

Para analisar os dados primários coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, seguiu-se o modelo de organização definido por Bardin (2011), o qual estabelece as seguintes fases de organização:

- a) **Pré-análise:** baseada em uma organização inicial e, a princípio, em intuições, visando a encontrar uma forma de sistematizar os modelos de análise e, por conseguinte, desenvolver um plano de análise. Segundo Bardin (2011, p. 124) uma pré-análise possui três missões: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”. Esta fase contempla aspectos importantes, como: leitura flutuante, base para a escolha dos documentos, redução pensada (amostragem) e regra de pertinência para utilização dos documentos;
- b) **Exploração do material:** consiste em, a partir do conhecimento inicial dos conteúdos, classificar, codificar e decompor os trechos de dados e

descobertas, como forma de agrupamentos para análise e descobertas;

- c) **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** a partir das etapas anteriores, o pesquisador busca pelo significado das relações e agrupamentos realizados. Neste momento, o tratamento das informações deve ser realizado de modo a torná-los significativos.

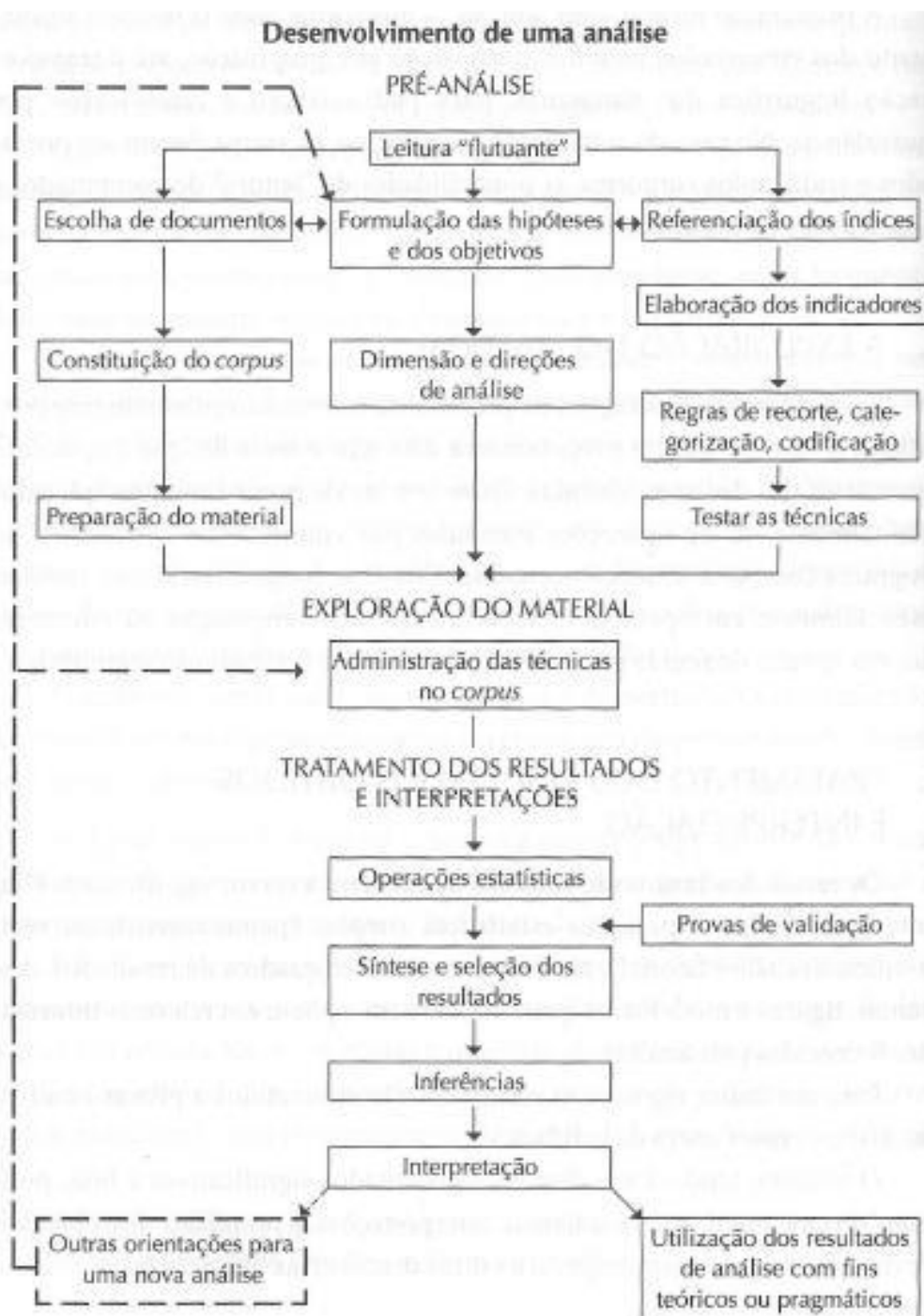
Para análise de conteúdo do material estabelecido como fonte de pesquisa foi necessário aplicar técnicas de codificação, que compreendem 3 (três) escolhas, conforme estabelece Bardin (2011):

- a) **Recorte:** escolha das unidades – palavras, frases ou temas;
- b) **Enumeração:** escolha das regras de contagem – frequência de palavras, presença ou ausência, correlação, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem, concorrência;
- c) **Classificação e agregação:** escolha das categorias – blocos de acordo com informações e contextos afins.

Bardin (2011) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado. Além da aplicação do roteiro de entrevista, foi utilizada a metodologia da observação participante. Os dados qualitativos foram codificados e categorizados seguindo as orientações da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

A Figura 4, a seguir, ilustra o desenvolvimento de uma análise de conteúdo, desde a pré-análise, passando pela exploração do material, tratamento dos resultados até sua interpretação.



Figura 4 - *Framework* para desenvolvimento de análise de conteúdo

Fonte: Bardin (2011, p. 132).

Para aplicação do modelo e análise propostos por Bardin (2011), utilizou-se na pesquisa a pré-análise adaptada para transcrições de entrevistas obtidas de fonte primária, e não documentos de fonte secundária, a integralidade na exploração do material, bem como no tratamento dos resultados e suas interpretações. Foi utilizado o *software* Iramuteq, uma ferramenta livre para análise multidimensional de textos e questionários,

que permite análises estatísticas em corpos textuais, que faz análise de similaridade, blocagem (*clustering* por tipos de conteúdo) e correlação entre palavras (Iramuteq, 2021). As técnicas aplicadas foram contagem de termos e análise categorial por meio da criação de dendrograma.

### 2.3.2 Avaliação pela Estrutura Diamante-Quadrado

A “Estrutura Diamante-Quadrado” refere-se a um modelo criado por Tom Eisenmann (2021) para saber se um empreendedor realmente identificou uma oportunidade de negócio atraente, determinou que tipos de recursos são necessários, e gerenciou o risco de forma que seja possível atrair recursos suficientes para capitalizar o sucesso de uma *startup*. O modelo foi concebido após uma pesquisa com empreendedores de 470 *startups*, que abordou seus produtos, clientes, concorrência, times e financiamento (Eisenmann, 2021). De acordo com o autor e sua pesquisa, alguns padrões foram observados para conceber a “Estrutura Diamante-Quadrado”:

O primeiro deles, intitulado “Boa Ideia, Companheiros Ruins”, se refere ao potencial colapso que uma *startup* pode ter, considerando que os empreendedores identificam uma oportunidade promissora, trabalham com afinco para materializar um grande conceito inovador, mas não suficiente para o sucesso de sua *startup*. Os fundos de *Venture Capital* (VC) procuram fundadores com os atributos certos: coragem, visão, perspicácia de um *insider* do mercado-alvo e experiência na liderança de equipes de *startups*, contudo, focar apenas nos fundadores negligencia as outras partes cujas contribuições são cruciais para um novo negócio prosperar. Os problemas com um amplo conjunto de partes interessadas, incluindo colaboradores, parceiros estratégicos e investidores, podem ser originados por relacionamentos disfuncionais com os principais fornecedores de recursos, e não apenas os fundadores, e podem contribuir para a descontinuidade de uma *startup*.

O segundo padrão identificado por Eisenmann (2021), intitulado “Falsos Começos”, trata da falta de acesso ao mercado pelas *startups*, corroborando com CB Insights (2019). Segundo o autor, este padrão tem relação com o *Lean Startup*, criado por Eric Ries (2012), amplamente compreendido e adotado por empreendedores do mundo todo por quase uma década, através do qual, por meio de experimentos e iterações, qualquer empreendedor que seguir esse método deve ser capaz de identificar e materializar uma oportunidade de negócio atraente. Contudo, à medida em que o autor

aprofundava nos estudos de casos de insucesso das *startups*, observava que as práticas do *Lean Startup* aplicadas estavam aquém do que era necessário para a validação do negócio. O problema observado, no entanto, não se referia à falta de solidez da metodologia, mas sim ao fato de que muitos empreendedores que afirmaram adotar a lógica do *Lean Startup*, na verdade, executaram apenas parte da metodologia, ou apenas por algum tempo. Especificamente, os empreendedores lançaram a oferta mais simples possível que geraria um *feedback* confiável do cliente, o *Minimum Viable Product (MVP)*, e os repetiram em resposta. Ao divulgar e testar o *MVP* com os clientes e coletar informações de como eles o percebiam, esses empreendedores deveriam ter sido capazes de evitar desperdícios de tempo e dinheiro construindo e comercializando um produto que ninguém queria. No entanto, por negligenciar o efetivo entendimento das necessidades do cliente antes de iniciar seus esforços de desenvolvimento de produto, os empreendedores acabaram perdendo tempo e capital valiosos em um *MVP* que provavelmente não os levaria ao mercado. Ou seja, os empreendedores se comportavam como velocistas que se precipitaram, ansiosos demais para lançar um produto no mercado.

O terceiro padrão identificado por Eisenmann (2021), intitulado “Falso-Positivo”, trata do otimismo excessivo do empreendedor sobre a demanda do mercado, com base em uma forte resposta dos primeiros clientes de uma *startup*. Falsos-positivos ocorrem quando os empreendedores, iludidos pelo entusiasmo de alguns poucos clientes adotantes iniciais, extrapolam incorretamente a forte demanda para o mercado principal e pisam no acelerador, pois empreendedores tendem a ver o que esperam ver, também chamado de Viés de Confirmação. Nickerson (1998) destaca que viés de confirmação, como o termo é normalmente utilizado na literatura da psicologia, conota a busca ou interpretação de evidências de maneiras que são parciais às crenças existentes de quem o faz, relacionada a uma hipótese que foi testada. Esse comportamento otimista pode levar empreendedores a buscar uma oportunidade de negócio falha, queimando as reservas de caixa neste objetivo. Diferentemente do padrão “Falsos Começos”, onde uma *startup* desenvolve um produto que não atende às necessidades dos clientes porque ela ignorou a descoberta do cliente, no padrão “Falso-Positivo” uma *startup* desenvolve um produto que atende às necessidades dos clientes errados: focando muito nos primeiros usuários (*early adopters*) e não o suficiente nos clientes que proporcionarão seu crescimento (*early majority*). Isso se torna um problema para a *startup*, pois quando ela obtiver uma resposta morna do mercado, o time de desenvolvimento pode ser capaz de corrigir o curso e pivotar para uma oferta que atraia os clientes que proporcionarão seu crescimento, mas já será tarde,

pois os pivôs nesta situação são costumeiramente caros. A *startup* deve fazer a reengenharia de seu produto e reeducar o mercado, os compradores em potencial podem ficar confusos com as mudanças e céticos em relação a um novo produto não comprovado, sendo que os primeiros usuários podem ser alienados pelas mudanças e abandonar o produto. Os padrões de “Falsos Começos” e “Falso-Positivo”, muito embora resultem de tomada de decisões e erros muito diferentes, aumentam as chances de insucesso em *startups*, porque as direcionam para o caminho errado.

O quarto padrão identificado por Eisenmann (2021), intitulado “Armadilha da Rapidez”, refere-se à descontinuidade de *startups* após elas tracionarem consideravelmente no mercado. As *startups* que são vítimas de uma armadilha da rapidez identificam uma oportunidade de negócio atraente, os primeiros clientes compram e amam o produto, e espalham a proposta de valor para suas redes, atraindo mais clientes sem nenhum investimento em *marketing* por parte da *startup*. O rápido crescimento inicial também atrai investidores entusiasmados, que para justificar o alto preço que pagaram para participar do *equity*, pressionam a *startup* por uma expansão agressiva, somando força com a ansiedade natural de empreendedores que são sedentos por crescimento. Após o *marketing* intensivo, a *startup* eventualmente satura seu mercado-alvo original, o que significa que o crescimento adicional requer a ampliação da base de clientes para abranger novos segmentos. Essa próxima onda de clientes, no entanto, não percebe a proposta de valor da empresa como tão atraente quanto os primeiros adotantes, não gasta tanto e tem menos propensão a recomprar e contribuir com o *marketing* boca a boca. Conseqüentemente, para continuar crescendo, a *startup* precisa investir pesadamente em *marketing*, o que aumenta o custo médio de aquisição de um cliente (CAC). Enquanto isso, o rápido crescimento inicial da *startup* atrai rivais, que buscam uma vantagem, cortam preços e praticam promoções. Em algum momento, os novos clientes começam a custar mais para a *startup* adquirir o que vale a pena, e à medida que a *startup* esgota o caixa, os investidores ficam relutantes em comprometer mais capital. Em resposta, o *Chief Executive Officer (CEO)* da *startup* pode pisar no freio, desacelerando o crescimento e diminuindo o número de colaboradores para conter as saídas de caixa. A *startup* pode continuar no mercado, mas o preço de suas ações despencará e os investidores incorrerão em grandes perdas. Com a “Armadilha da Rapidez”, a busca incessante pelo crescimento leva a uma erosão constante no ajuste do produto ao mercado, à medida que ondas sucessivas de novos clientes consideram a oferta da *startup* menos atraente.

O quinto padrão identificado por Eisenmann (2021), intitulado “Procura-se Ajuda”, refere-se, também, ao hipercrecimento de uma *startup*, porém, de maneira diferente do padrão “Armadilha da Rapidez”, essas *startups* conseguem manter o ajuste do produto ao mercado, ao mesmo tempo em que agregam legiões de novos clientes. Mas, assim como acontece com o padrão “Boa ideia, Companheiros Ruins”, essas *startups* no estágio de escala incorrem ao insucesso devido à escassez de recursos de dois tipos, sendo o primeiro referente aos riscos de financiamento. As crises de financiamento pegam investidores e empreendedores de surpresa e podem durar meses ou até anos. Se um desses períodos de crise começar exatamente quando uma *startup* está tentando levantar uma nova rodada de financiamento, e se essa *startup* não puder reduzir rapidamente seus gastos, o negócio pode não sobreviver. O segundo tipo está relacionado a lacunas na equipe sênior de gestão. As *startups* em fase de escala geralmente precisam de executivos seniores com profunda experiência funcional, que possam gerenciar grupos de colaboradores em rápida expansão em engenharia, marketing, finanças e operações. Atrasar a contratação desses executivos ou recrutar as pessoas erradas pode levar a desvios estratégicos, custos crescentes e criação de uma cultura organizacional disfuncional.

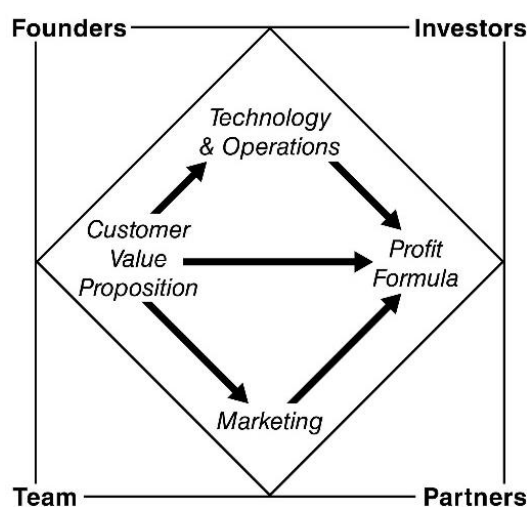
O sexto e último padrão identificado por Eisenmann (2021) é intitulado “Milagres em Cascata”. Em marcante contraste com negócios que cresceram rapidamente antes de cair nos padrões “Armadilha da Rapidez” ou “Procura-se Ajuda”, algumas *startups* em estágio de escala nunca alcançaram muita tração, apesar de terem levantado centenas de milhões de dólares com VCs e terem contratado centenas de colaboradores. Cada *startup* perseguiu uma visão incrivelmente ambiciosa e, ao fazê-la, enfrentou vários desafios, incluindo a maioria ou todos os seguintes: 1) persuadir uma massa crítica de clientes a mudar fundamentalmente seu comportamento; 2) dominar novas tecnologias; 3) manter parceria com corporações poderosas que prosperaram com o *status quo*; 4) obter alívio regulatório ou outro suporte governamental; e 5) levantar grandes quantias de capital. Cada desafio representa uma proposição do tipo "fazer ou morrer": errar o alvo em qualquer um deles condenaria o negócio. Para quantificar a baixa probabilidade deste padrão acontecer, de fato, assumindo uma chance de 50% de bom resultado para qualquer um dos cinco desafios, a probabilidade de obter a totalidade, ou seja, os cinco, entre cinco bons resultados, é a mesma que a probabilidade de escolher o número vencedor na roleta de um jogo num parque de diversões: 3%.

Para ganhar essa aposta, esses empreendedores apostaram em Milagres em

Cascata. Uma *startup* de estágio avançado que seguiu o padrão Milagres em Cascata e teve um insucesso lendário, foi a Segway, fabricante de meio de transporte de duas rodas lado a lado, com sistema de auto equilíbrio. Esses negócios são frequentemente lançados por empreendedores carismáticos que persuadem e seduzem colaboradores, investidores e parceiros estratégicos com a oportunidade de ajudar a inaugurar um futuro deslumbrante. Com o benefício de uma retrospectiva, é possível ver por que as *startups* que dependiam do padrão “Milagres em Cascata” foram descontinuadas. Mas, no momento, pode ser difícil determinar se a visão de “mudar o mundo” de um empreendedor é delirante. No início dos anos 1970, por exemplo, muitas pessoas pensavam que Fred Smith, fundador da Federal Express (FedEx), queria levantar o que na época era a maior rodada de capital de risco da história para financiar o nascente negócio. Eisenmann apregoa que, atualmente, os céticos estão fazendo perguntas semelhantes sobre a sanidade de Elon Musk e a viabilidade da Tesla a longo prazo. Segundo o autor, não existe uma forma infalível para evitar o padrão “Milagres em Cascata”, mas há alguns sinais de alerta de que uma *startup* em fase de escala possa estar caminhando em direção a esse caminho traiçoeiro.

A fim de demonstrar “**como as *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?**”, após a análise dos conteúdos das entrevistas, isolou-se cada um dos elementos do modelo “Estrutura Diamante-Quadrado”, proposto por Eisenmann (2021), conforme apresentado a seguir.

Figura 5 - Modelo “Estrutura Diamante-Quadrado”



Fonte: Eisenmann (2021, p. 42).

A Estrutura Diamante-Quadrado pode ser compreendida separando os elementos

de oportunidade da *startup*, o “diamante”, ao qual o autor denomina “cavalo”, em quatro partes constituintes: sua proposta de valor para o cliente, tecnologia e operações, *marketing* e fórmula de lucro. O diamante é emoldurado por um “quadrado”, cujos cantos denotam os principais fornecedores de recursos do negócio: seus fundadores, que o autor denomina “jóqueis”, um time de colaboradores, investidores externos e parceiros estratégicos.

Segundo Eisenmann (2021), dos quatro elementos de oportunidade dentro do diamante, a Proposta de Valor para o Cliente de uma *startup* em estágio inicial é, sem dúvida, o mais importante. Para sobreviver, um novo negócio deve oferecer uma solução diferenciada de forma sustentável para as necessidades fortes e não atendidas dos clientes. Vale a pena repetir este ponto: as necessidades devem ser “*must have*”. Se o produto de uma *startup* desconhecida não abordar um ponto crítico, os clientes provavelmente não o comprarão. Da mesma forma, a diferenciação é crucial: se a oferta do negócio não for superior em formas significativas às soluções existentes, ninguém a comprará. Finalmente, sustentar essa diferenciação é importante: sem barreiras à imitação, o negócio é vulnerável a imitadores.

Essas barreiras, também chamadas de “fossos” por alguns empreendedores, são de dois tipos: ativos proprietários e atributos do modelo de negócios. Os ativos proprietários são difíceis de duplicar ou são escassos. Os exemplos incluem nomes de marcas confiáveis, patentes, um ótimo local para uma loja de varejo e reserva de mercado a uma matéria-prima importante. Os atributos do modelo de negócios são aqueles que podem conferir vantagem em atrair e reter clientes, como altos custos de troca de clientes e fortes efeitos de rede.

Eisenmann (2021) apregoa que para uma *startup* sobreviver, esta deve ser capaz de cumprir sua proposta de valor, o que envolve realmente inventar o produto, construí-lo, entregá-lo fisicamente e prover suporte depois de vendido. A má execução de qualquer uma dessas tarefas pode matar um negócio. Além do imperativo para uma execução sólida, a maioria das *startups* enfrenta apenas uma decisão de “fazer ou morrer” sobre sua Tecnologia e Operações: terceirizar atividades-chave ou realizá-las internamente. Por exemplo, um empreendedor pode ter que decidir equipar um novo depósito ou, em vez disso, alugar uma instalação existente; se deve terceirizar o atendimento ao cliente para uma operadora de *call center*; e se deve construir aplicativos de *software* internamente ou contratar uma fábrica de *software*.

Essas decisões envolvem um risco significativo, porque a primeira rodada de

investimento de um novo empreendimento geralmente fornece capital suficiente para administrar o negócio por 12 a 18 meses. Se levar quatro meses para descobrir que terceirizar o desenvolvimento de produtos para uma fábrica de *software* foi uma má decisão, e outros três meses para recrutar uma equipe de desenvolvedores para fazer esse trabalho internamente, um empreendedor pode ter queimado metade do capital que levantou, com pouco progresso para mostrar aos investidores e nenhuma margem para erros adicionais.

As compensações inerentes a essas decisões de “construir *versus* comprar” podem ser perturbadoras. O desenvolvimento de recursos internamente pode ser lento e caro, além de aumentar a complexidade organizacional. A terceirização promete acesso mais rápido aos recursos, geralmente com menos investimento inicial fixo. Mas, para uma *startup* novata, os parceiros nem sempre são fáceis de encontrar. O desenvolvimento interno, por outro lado, pode permitir que uma *startup* obtenha lucros maiores se seus custos forem iguais aos de um fornecedor externo, uma vez que o fornecedor cobraria um preço que não apenas cobre seus custos, mas também alguma margem de lucro. O desenvolvimento interno evita pagar essa margem de lucro e tem duas outras grandes vantagens: a *startup* pode manter o controle dos recursos de missão crítica e pode adaptar as atividades às suas necessidades específicas.

No tocante ao *Marketing*, um novo negócio deve ser claro aos clientes em potencial sobre o que está sendo oferecido. Nessa frente, a decisão crucial para *startups* em estágios iniciais é o quanto investir em *marketing*. É outro dilema: pouco ou muito pode ter consequências desastrosas. Este elemento se conecta à proposta de valor para o cliente, que muito bem desenvolvida e validada pela *startup*, permite o uso eficaz do *marketing* “boca a boca”.

De acordo com Eisenmann (2021), a fórmula de lucro de um negócio é seu plano para capturar valor dos clientes: quanta receita a *startup* pode ter e quais custos vai incorrer? Na fórmula do lucro, a receita e o custo são divididos em partes componentes. A receita depende do preço do produto e do número de unidades vendidas. Os custos vêm em vários tipos, cada um com fatores diferentes.

Um empreendedor realmente não toma decisões sobre sua fórmula de lucro. Em vez disso, as decisões que ele toma sobre os outros três elementos da oportunidade do negócio, sua Proposta de Valor para o Cliente, Tecnologia e Operações e *Marketing*, ditam a receita e os custos. Essas decisões determinam coletivamente a quem o negócio atenderá e em que número, como definirá o preço de seu produto, como atrairá novos



clientes, se empregará uma abordagem de serviço de “alto contato com o cliente”, se incorrerá em custos proporcionais, e assim por diante.

A viabilidade econômica de longo prazo de uma *startup* depende de seu desempenho em relação a muitas métricas diferentes, sendo três as mais críticas: receitas e custos da empresa relacionados a uma unidade individual de produção, razão *life time value (LTV) vs customer acquisition cost (CAC)*, e ponto de equilíbrio financeiro.

Eisenmann (2021) pontua que o “quadrado” na Estrutura Diamante-Quadrado especifica os quatro tipos de provedores de recursos cujas contribuições são importantes para o sucesso na maioria das *startups*. Eles incluem os Fundadores do negócio, um Time de Colaboradores, Investidores Externos e Parceiros Estratégicos que podem fornecer tecnologias essenciais, recursos operacionais ou acesso a canais de distribuição.

Esses quatro elementos “quadrados” devem se complementar, de modo que a abundância de um recurso possa compensar a deficiência de outro. Por exemplo, um fundador que não tem experiência no setor pode ser apoiado por membros seniores da equipe ou por investidores com essa experiência.

No tocante aos Fundadores, a adaptação do fundador pode ter um impacto decisivo nos resultados do negócio, da mesma forma, um conflito com o co-fundador pode destruir uma *startup*. Alguns co-fundadores concebem em conjunto um conceito de negócio e trabalham juntos desde o início. Muitas outras *startups* têm um fundador que foi a única “pessoa com ideias”, e sozinho teve o *insight* original para buscar a oportunidade. Este fundador frequentemente recruta outros para a equipe fundadora.

Quer o time de fundadores esteja junto desde o início ou seja montado ao longo do tempo, chega um momento em que ambos os fundadores e investidores devem perguntar: dada a natureza da oportunidade do empreendimento e as capacidades de seus fundadores originais, eles devem recrutar outros co-fundadores e/ou demitir algum dos co-fundadores atuais? Ao considerar essas decisões, três dimensões são especialmente importantes: experiência no mercado de atuação, experiência funcional e os aspectos comportamentais.

Quanto ao Time de Colaboradores, Eisenmann (2021) pondera que se os outros elementos da estrutura do diamante e do quadrado estiverem alinhados, é improvável que um time de colaboradores fraco possa incorrer no insucesso da *startup*. Contudo, se os outros elementos estão em desarmonia, então um time de colaboradores fraco pode ser a gota d'água para a descontinuidade da *startup*.

Uma decisão sobre a composição do time de colaboradores que as *startups* em

estágio inicial frequentemente lutam é se contratam por atitude ou habilidade, sendo este um equilíbrio delicado. Se os fundadores contratam principalmente por atitude, seu time de colaboradores será composto de generalistas altamente motivados, trabalhadores que irão alternar prontamente entre as tarefas conforme as circunstâncias exigirem. A contratação para adequação cultural pode produzir resultados semelhantes, atraindo colaboradores que acreditam muito na missão de um negócio e sentem forte afinidade com seus colegas de equipe, “movendo montanhas” pelo senso de dever para com ambos. No entanto, o trabalho árduo sozinho pode não ser suficiente se ninguém no time de colaboradores tiver a habilidade para resolver problemas difíceis de *marketing*, desenvolvimento de produto ou outras funções.

A contratação principalmente por habilidade pode dar as *startups* em estágio inicial um aumento de desempenho, mas atrair especialistas talentosos nem sempre é fácil para uma *startup* desconhecida, com pouco dinheiro e perspectivas de sobrevivência questionáveis. Além disso, os fundadores sem experiência anterior em uma função específica não terão as conexões certas para ajudar a preencher o *pipeline* de recrutamento. E mesmo que consigam atrair alguns candidatos especializados, esses fundadores podem ter dificuldade em separar o bom do não tão bom assim.

Contratar um time de colaboradores de especialistas qualificados tem suas armadilhas. Por exemplo, os especialistas podem ser muito rápidos em abraçar soluções que funcionaram para seu empregador anterior, mas podem não ser adequadas para uma *startup* nascente. Os especialistas também podem exibir uma atitude "não é meu trabalho" quando solicitados a ajudar em um trabalho fora de sua área de especialização. Da mesma forma, se acostumados a trabalhar em corporações com processos bem estabelecidos que especificam como os produtos de trabalho e as informações fluem de uma função para outra, os especialistas podem achar difícil lidar com a falta de processo em um novo empreendimento. Finalmente, se uma *startup* em estágio inicial pivota buscando uma nova oportunidade, as habilidades de alguns especialistas podem não ser mais necessárias, e o fundador enfrentará a difícil e desmoralizante tarefa de demitir pessoas talentosas.

No tocante a Investidores Externos, Eisenmann (2021) argumenta que em *startups* em estágio inicial, os fundadores devem decidir quando captar recursos, quanto captar e de quem. Erros aqui podem ter consequências graves, e além disso, os fundadores que não possuem um histórico anterior podem não ter muitos graus de liberdade ao tomar essas decisões. Eles podem ter dificuldade em levantar capital e serem forçados a

economizar, sacrificando o financiamento adequado para se manterem sustentáveis.

Quanto aos Parceiros Estratégicos, Eisenmann (2021) pontua que tal como acontece com as decisões sobre os membros do time de colaboradores, más escolhas sobre parcerias raramente são a principal causa da descontinuidade de uma *startup*. No entanto, é mais provável que aumentem as chances de insucesso, criando mais um problema sério com o qual a gestão deve lidar. A certa altura, a gestão da *startup* não consegue esvaziar a água com rapidez suficiente e o navio afunda.

Uma parceria estratégica pode fornecer acesso rápido a recursos sem um investimento inicial fixo. No entanto, pode ser difícil para uma *startup* desconhecida com chance duvidosa de sobrevivência assinar um contrato com uma empresa estabelecida como parceira. Se esse parceiro concordar, a *startup* ainda pode ter problemas para captar sua atenção no dia a dia, e manter seus interesses alinhados aos do negócio. Eisenmann (2021) cita o exemplo do CEO do Dropbox, Drew Houston, com seus frustrantes esforços iniciais para garantir uma parceria de distribuição:

As grandes empresas às vezes parecem felizes em falar com uma *startup*. Elas mobilizam doze gerentes de nível médio, onde nenhum dos quais tem autonomia de decisão, para interagir com você e aprender tudo sobre sua tecnologia. Eles vão te ocupar por meses. Chegamos perto de um acordo com um dos fornecedores de *software* antivírus. No último momento, eles trouxeram um vice-presidente sênior que anunciou que iriam enterrar nossa marca, ao contrário de tudo o que discutimos até aquele ponto (Eisenmann, 2021, p. 63).

Como Houston sugere, algumas grandes empresas estão apenas ganhando tempo para aprender sobre a tecnologia e estratégia de uma *startup*, e talvez roubar algumas ideias. Para outras pessoas que possam estar genuinamente interessadas, a parceria não está na lista de prioridades da grande empresa. Além disso, os negociadores de grandes empresas frequentemente arrastam deliberadamente as negociações para aumentar seu poder de barganha. Eles sabem que a *startup* está queimando caixa nesse ínterim e pode fazer concessões no desespero.

As parcerias podem falhar por vários motivos, e quanto maior o desequilíbrio de poder entre os envolvidos, mais provável é que um negócio nunca aconteça ou, se acontecer, acabe não sendo próspero. Em alguns casos, pode levar muito tempo para garantir o compromisso. Depois que um acordo é fechado, os parceiros podem renegar as promessas. A política das grandes empresas pode ser frágil, e as partes ameaçadas pela parceria podem tentar sabotá-la. Ou ainda, o patrocinador da parceria pode se desligar da

empresa, deixando a *startup* sem suporte interno. Seja qual for a forma, se o relacionamento não der certo, o negócio ainda pode estar preso a esse parceiro. Se os problemas se agravarem por tempo suficiente, as chances de insucesso aumentarão inexoravelmente. Por exemplo, a *startup* vai “queimar caixa” enquanto busca uma alternativa, sacrificando a qualidade e o atendimento ao cliente nesse meio tempo.

Criar algo do nada é um ato ousado, que requer não apenas visão e confiança, mas também inúmeras decisões difíceis. Conforme Eisenmann (2021) detalha em seu modelo, muitas das decisões que confrontam os fundadores de uma *startup* em estágio inicial podem ter um impacto decisivo nas chances de sucesso do novo negócio. A Estrutura Diamante-Quadrado ajuda a organizar essas decisões, fornecendo um referencial para elaborar estratégias observando sinergias com o Ecossistema.

Uma *startup* em estágio inicial tem perspectivas promissoras quando os oito elementos da Estrutura Diamante-Quadrado estão alinhados, ou seja, quando trabalham juntos harmoniosamente. Além disso, o alinhamento deve ser dinâmico: conforme a *startup* amadurece, sua oportunidade evolui, assim como a natureza do apoio necessário dos provedores de recursos.

O desalinhamento pode acontecer de várias maneiras, e a Estrutura Diamante-Quadrado pode ser fundamental para identificar o que está dando errado. Em alguns casos, os elementos dentro do diamante podem estar fora de sintonia. Por exemplo, com uma proposta de valor fraca, uma *startup* deve gastar mais em *marketing* para atrair clientes, o que, por sua vez, pode prejudicar sua fórmula de lucro. Da mesma forma, os elementos do quadrado podem não estar sincronizados, quando um time de colaboradores e investidores não consegue apoiar os fundadores por não ter experiência no mercado de atuação da *startup*. Finalmente, os elementos do diamante e do quadrado podem estar em conflito, quando a proposta de valor para o cliente e a fórmula de lucro não são fortes o suficiente para atrair capital adicional dos investidores.

Quadro 1 - Matriz de amarração: problema de pesquisa e objetivos

Questão de Pesquisa	Objetivos		Metodologia	Tema	expReferências	Roteiro para Entrevista, conforme APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE PESQUISA
	Objetivo Geral	Objetivos Específicos				
Como as startups egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?	Identificar os tipos de ecossistemas existentes e suas relações.		Revisão bibliográfica	Ecosistema de Inovação	Moore, 1993; Chesbrough, 2003; Teece, 2007; Adner, 2012; Shipilov & Gawer, 2020; Adner, 2017; Jacobides et al., 2018; Ganco et al., 2020; Gomes et al., 2018; Helfat e Raubitschek, 2018; Hoffecker, 2018; SEBRAE, 2020; Schumpeter, 1934; Mintz, 1983; Slater e Nardin, 1973; Rosen, 1973; Mintz & Hicks, 1984; Galbraith, 1967; Etzkowitz, 1993; Etzkowitz & Leydedorff, 1996; Hoffecker, 2019; Schrank & Witford, 2011; Sorenson, 2018; Be'er-Sheva Municipality, 2013; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Colapinto & Porlezza, 2012; MIT REAP, 2017; CGEE, 2021; Klerkx & Gildemacher, 2012; Kilelu et al., 2013; Ayele et al., 2012; Hounkonnou et al., 2012; Klerkx et. al., 2013; Gomes et al., 2018; Sant'Ana et al., 2020; Budden & Murray, 2018;	(17) Comente sobre a trajetória de sua <i>startup</i> antes de serem admitidos no Programa Startup SP SEBRAE; (18) Por qual(is) motivo(s) você e seus(suas) sócios(as) buscaram o Programa Startup SP SEBRAE para apoiar o desenvolvimento de sua <i>startup</i> ?; (32) O que o Programa Startup SP SEBRAE ajudou no seu negócio?; (33) Comente sobre a trajetória de sua <i>startup</i> depois de se graduarem no Programa Startup SP SEBRAE;
	Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.			Ecosistema de Empreendedorismo	Feld, 2012; Isenberg, 2010; Acs et al., 2013; Auerswald, 2014; Spigel, 2017; Schumpeter, 1934; Shane & Venkatamaran, 2000; World Economic Forum, 2013; Mason & Brown, 2014; Stam, 2015; Shane, 2009b; Mason & Brown, 2013; Henrekson & Sanandaji, 2014; Freeman & Audia, 2006; Neck et al. 2004; Sternberg, 2007; Ylinenpää, 2009; Acs et al., 2014; Moore, 1993; Stam, 2014; Baumol, 1990; Davidsson, 2005; Fritsch, 2013; Tsvetkova, 2015; Isenberg, 2016a; Johannisson, 2000; Mack & Mayer, 2016; SEBRAE, 2020; ITS, 2016; Mason e Brown, 2014; Isenberg, 2011; Endeavor, 2020; Exame, 2014; Acs, 2008; Isenberg & Onyemah, 2016b;	
				Ecosistema de <i>Startups</i>	Stam, 2015; Gauthier et al., 2015; Startup Genome, 2020; Cukier et al., 2018; Cukier et al., 2020; Schwab, 2013; Herrmann et al., 2015; Acs et al. 2015; Feld, 2012; Abstartups, 2019c;	
		Identificar os tipos de ambientes de inovação existentes e suas relações.	Revisão bibliográfica	Ambiente de Inovação	Damião et al. 2014; Audy & Piqué, 2016; Plonski, 2010; Aranha, 2016; Anprotec, 2021; Cohen, 2013; Sohl, 2003; Shane, 2009; DeGennaro, 2010; Sebrae, 2017;	



Objetivos		Metodologia	Tema	Referências	Roteiro para Entrevista, conforme APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE PESQUISA
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Revisão bibliográfica	Desafios de uma <i>Startup</i> e Validação do Modelo de Negócio	Schumpeter, 1934; Ries, 2011; Blank, 2012; Eisenmann et al., 2012; Maurya, 2012; Teece, 2010; Gambardella & McGahan, 2010; Zott & Amit, 2010; Itami & Noshino, 2010; Giardino et al., 2014; Abstartups, 2021; Bae, 2000; Giardino et al., 2015; Agerfalk et al., 2006; Dyba et al., 2008; Dyba, 2000; Nerur et al., 2005; Galluzzi et al., 2017; Dennehy et al., 2019; Euchner, 2019; Blank, 2006; Blank, 2013; Isoherranen & Ratnayake, 2019; Manssori & Lackeus, 2019; Ardyanti et al., 2019; Tohanean & Weiss, 2019; Ghezzi, 2019; Mansoori, 2017; Edison et al., 2015; Frederiksen & Brem, 2017; Ghezzi et al., 2015; Shepherd & Gruber, 2020; Hubbard, 2010; Yordanova, 2017; Hwang & Shin, 2019; Osterwalder et al., 2010; Bieraugel, 2015; Bajwa et al., 2017; Nirwan e Dhewanto, 2015; Buhl, 2018; Contigiani & Levinthal, 2019; Harms et al., 2015; Ochoa-Zambrano & Garbajosa, 2017; Yordonova, 2018; Ximenes et al., 2015; Vliet, 2020; Ghezzi & Cavallo, 2020; Pedroso, 2018; Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010; Porter, 1980; Gassmann et al., 2014; Kambil et al., 1997; Bagchi & Tulsikie, 2000; Osterwalder et al., 2003; Shirky, 2008; Winborg & Landström, 2001; Sathaworawong et al., 2018; Biemans & Huijizingh, 2020; Lefebvre et al., 2020; Damodaran, 2016; Bosse & Phillips, 2016; Polzin et al., 2018; Bonini & Capizzi, 2019; Collewaert & Sapienza, 2016; ABVCAP, 2019; Endeavor, 2021; Gompers & Lerner, 2001; Metrick & Yasuda, 2010; Costa, 2020;	(18) Por qual(is) motivo(s) você e seus(suas) sócios(as) buscaram o Programa Startup SP SEBRAE para apoiar o desenvolvimento de sua startup?; (29) Comente como foi o momento do <i>problem-solution fit</i> antes, durante e depois da participação de sua startup no Programa Startup SP SEBRAE?; (30) Comente como foi o momento do <i>product-market fit</i> antes, durante e depois da participação de sua startup no Programa Startup SP SEBRAE?;
Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.	Explicar os desafios que uma <i>startup</i> enfrenta para as validações necessárias de mercado e crescimento.				
Questão de Pesquisa		Como as <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?			

Roteiro para Entrevista, conforme APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE PESQUISA		
Referências	<p>(34) Em qual fase de maturidade sua <i>startup</i> está atualmente?; (45) De uma forma geral, o que você entende por "Insucesso" no contexto de sua <i>startup</i>?; (46) De uma forma geral, o que você entende por "Sucesso" no contexto de sua <i>startup</i>?; (47) O que as pessoas que acompanham sua <i>startup</i> esperam de vocês no contexto do "Sucesso" e "Insucesso" que você respondeu na pergunta anterior?</p> <p>Lin et al., 2006; Chen &amp; Yu, 2008; Terjesen &amp; Elam, 2009; Fletcher, 2010; Hampton et al., 2011; Cantamessa et al., 2018; Mellahi &amp; Wilkinson, 2004; Sitkin, 1992; Cannon &amp; Edmonson, 2005; Atsan, 2016; Miner et al., 1996; Nguyen &amp; Saetre, 2015; Raiffa, 1982; White &amp; Neale, 1991; Schoemaker, 2011; Goodman et al., 2011; Drucker, 1985; Block &amp; Macmillan, 1985; Betz, 1998; Yu et al., 2012; Cabrera &amp; Mauricio, 2017; Kim et al., 2018; Roa et al., 2018; Oakey, 2003; Chirjevskis &amp; Dvortsova, 2012; Balboni et al., 2014; Yoon-Jun, 2010; Anh et al., 2012; Yoo et al., 2012; Hyder &amp; Lussier, 2016; Maine et al., 2010; Banda &amp; Lussier, 2015; Pirolo &amp; Presutti, 2010; Strehle et al., 2010; Kim &amp; Heshmati, 2010; Sulayman et al., 2014; Hyder &amp; Lussier, 2016; Oakey, 2003; Hormiga et al., 2010; Van Gelderen et al., 2005; Dormberger &amp; Zeng, 2009; Preisendorfer et al., 2012; Morteza et al., 2013; Spiegel et al., 2015; Colombo &amp; Grilli, 2010; Krejci et al., 2015; Gartner, 1985; Rogoff et al., 2004; Santisteban et al., 2021; Santisteban et al., 2017; Teece, 2010; Dutta &amp; Folta, 2016; Nobel, 2011; Nogueira, 2015; Zhang &amp; Duan, 2010; Crowne, 2002; Marmer et al., 2012; Giardino et al., 2014; Klotins et al., 2015; Patmosier et al., 2014; ABStartups, 2018; CB Insights, 2019; Cardon et al., 2011; Hmieleski &amp; Lerner, 2016; Sexton &amp; Robinson, 1989; Kalleberg &amp; Leicht, 1991; Marom &amp; Lussier, 2014; Everett &amp; Watson, 1998; Isaksen, 1996; Spilling, 1996; Littunen et al., 1998; Vaillant &amp; Lafuente, 2007; Seshadri, 2007; Hayward et al., 2006; Ottesen &amp; Grønhaug, 2005; Simon et al., 2000; Hammer &amp; Khelil, 2014; McGrath, 1999; Hawkins &amp; Orlady, 1993; Wiegmann &amp; Shappell, 2003; Johnston et al., 2001; Cooper et al., 1994; Dahlqvist et al., 2000; Khelil, 2016; Zuber et al., 2005; Ries, 2011;</p>	
Tema	Sucesso e Insucesso em <i>Startups</i>	
Metodologia	Revisão bibliográfica	
Objetivos	Objetivos Específicos	Identificar fatores relevantes para o desenvolvimento de <i>startups</i> .
	Objetivo Geral	Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.
Questão de Pesquisa	Como as <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?	



Roteiro para Entrevista, conforme APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE PESQUISA		
Referências	Entrevistas com <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE	
Tema	<i>Startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE	
Metodologia	Estudo de caso	
Objetivos	Objetivos Específicos	Explorar a percepção de valor das <i>startups</i> com o Programa Startup SP SEBRAE e o seu impacto nas respectivas trajetórias.
	Objetivo Geral	Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.
Questão de Pesquisa	Como as <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?	

(19) De uma forma geral, como foi sua experiência no Programa Startup SP SEBRAE?;

(20) Em relação à "capacitação", como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (21) Em relação à "capacitação em EaD", aquela realizada por meios virtuais, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (22) Em relação ao "StarTALK's", aquele *meetup* realizado com outras *startups* admitidas e o Ecossistema, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (23) Em relação à "Design Sprint", a abordagem de prototipação realizado com outras *startups* admitidas, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (24) Em relação à "Bootcamp", a abordagem de *go-to-market* realizado com outras *startups* admitidas e o Ecossistema, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (25) Em relação à "mentoria-padrinho", aquela realizada por profissionais do SEBRAE, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (26) Em relação à "mentoria de mercado", aquela realizada por profissionais convidados, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (27) Em relação à "Demoday Regional", aquele realizado com outras *startups* da mesma edição que sua *startup*, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (28) Em relação à "Demoday Estadual", aquele realizado com uma *startup* representante de cada edição do ciclo de aceleração, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?; (31) Como foi sua relação com o Gestor Regional do Programa Startup SP SEBRAE, e demais colaboradores do SEBRAE/SP?

<b>Roteiro para Entrevista, conforme APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE PESQUISA</b>		<p>(15) Comente brevemente sua trajetória profissional e de vida, e se participou de outro(s) projeto(s) empreendedor(es) além da sua <i>startup</i>; (16) Quais foram os motivadores que você e seus(suas) sócios(as) tiveram para fundarem a <i>startup</i>?; (37) De uma forma geral, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando?; (38) Olhando para o aspecto time de fundadores(as), ou seja, você e seus(as) sócios(as), quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.; (39) Olhando para o aspecto acesso a capital intelectual na formação, desenvolvimento e retenção do time de colaboradores, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.; (40) Olhando para o aspecto desenvolvimento do produto/serviço, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.; (41) Olhando para o aspecto acesso a mercados, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.; (42) Olhando para o aspecto acesso a financiamento externo, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.; (43) Como foi o processo/experiência de <i>fundraising</i> de sua <i>startup</i>? (Sua <i>startup</i> foi investida por um investidor-anjo individual, grupo de investidor(a)-anjo ou capital de risco pre seed, seed, série A, B ou C?); (44) Comente como tem sido/foi o processo de troca de capital intelectual e capital social entre sua <i>startup</i> e investidor(a)(es)(as).;</p>
<b>Referências</b>	<p>Entrevistas com <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE</p>	
<b>Tema</b>	<p><i>Startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE</p>	
<b>Metodologia</b>	<p>Estudo de caso</p>	
<b>Objetivos</b>	<p>Explorar como as <i>startups</i> estão gerenciando seus desempenhos e suas relações com as decisões tomadas pelas <i>startups</i> egressas do programa Startup SP SEBRAE.</p>	
<b>Objetivo Geral</b>	<p>Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.</p>	
<b>Questão de Pesquisa</b>	<p>Como as <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?</p>	

<b>Roteiro para Entrevista, conforme APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE PESQUISA</b>		Não Aplicável
<b>Referências</b>		Entrevistas com <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE
<b>Tema</b>		<i>Startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE
<b>Metodologia</b>		Estudo de caso
<b>Objetivos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	Identificar as melhores práticas, a partir dos dados e informações coletadas.
	<b>Objetivo Geral</b>	Analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.
<b>Questão de Pesquisa</b>		Como as <i>startups</i> egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mazzon (2018).

### 3 INOVAÇÃO NO SISTEMA SEBRAE

#### 3.1 A INSTITUIÇÃO SEBRAE

A instituição SEBRAE tem origem na década de 70, com o Centro Brasileiro de Apoio Gerencial às Pequenas e Médias Empresas (CEBRAE), que de 1972 a 1990 constituía estrutura da administração pública, vinculado ao Ministério do Planejamento de 1972 a 1984, e deste ano até 1990 passa à administração do Ministério da Indústria e Comércio (Melo, 2008).

A Lei 8.029 de 12 de abril de 1990 (Brasil, 1990a) extinguiu várias autarquias do governo, fundações e empresas públicas, e desvinculou o CEBRAE da administração pública, transformando-o em serviço social autônomo, determinando também que sua atuação esteja conforme as políticas de governo. Abaixo o trecho da lei que especifica sua atuação:

Compete ao SEBRAE planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente relativas às áreas industrial, comercial e tecnologia.

- As contribuições serão arrecadadas pelo INSS e repassadas ao SEBRAE no prazo de trinta dias após sua arrecadação.

- Objetivo: apoiar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas por meio de projetos que visem ao seu aperfeiçoamento técnico, racionalização, modernização e capacitação gerencial.

- Distribuição dos recursos: 45% para políticas e diretrizes; 45% aplicados nos Estados e DF sendo metade proporcional ao ICMS e o restante ao nº de habitantes; até 5% para as despesas do SEBRAE; e 5% para as despesas dos SEBRAEs (Brasil, 1990b).

Complementarmente, a Medida Provisória n. 241, de 09 de outubro de 1990, transformada na Lei n. 8.154 de 28 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990c) estabelece que “é instituído adicional às contribuições relativas às entidades de que trata o art. 1º do Decreto-Lei nº 2.318, de 30 de dezembro de 1986, de: um décimo por cento no exercício de 1991; dois décimos por cento em 1992; e três décimos por cento a partir de 1993”.

Entidades privadas como o SEBRAE, mas subvencionadas por recursos públicos, fazem parte dos Serviços Sociais Autônomos do Brasil, o chamado Sistema “S”, do qual fazem parte também: o SESI, SENAI, SESC, SENAC, SENAR,

SENAT, SEST, INCRA, o Fundo Aeroviário, o DPC (Diretoria de Portos e Costas). Juridicamente, são entidades paraestatais, uma vez que não fazem parte da administração pública.

As entidades do Sistema S têm a maior parte dos seus recursos advindos do recolhimento de alíquota sobre a folha de pagamento dos setores a que visam prestar serviços. Uma contribuição definida como paraestatal é um recurso que é recolhido por um órgão estatal, mas que não entra na contabilidade do orçamento da União e é repassado diretamente do INSS às entidades do Sistema S.

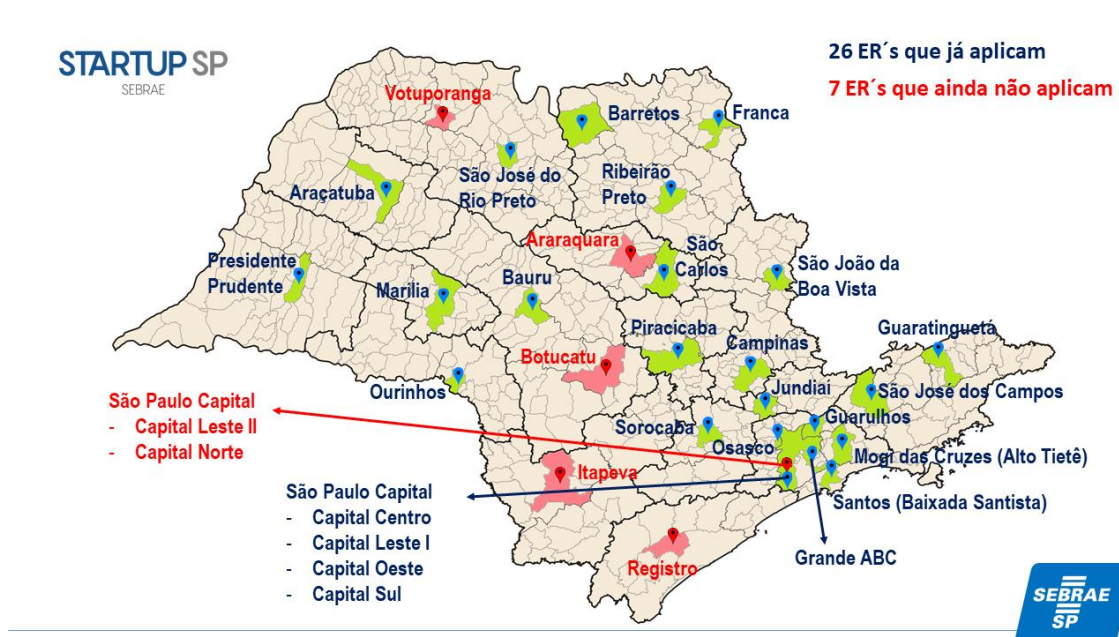
Para SENAI, SESC e SENAT, o percentual é de 1,0%; enquanto para SESI, SENAC e SEST, o percentual é de 1,5%. A estrutura organizacional das primeiras entidades do Sistema S (SENAI, SESI, SENAC e SESC, SEST, SENAT) seguem um mesmo padrão: são formadas por um Conselho Nacional, que é o órgão normativo, um Departamento Nacional, como órgão executor, e o Conselho Fiscal. Como têm abrangência nacional, em cada estado há uma estrutura correspondente formada de Conselho Regional e Departamento Regional.

Para essas organizações que não fazem parte do Estado, mas por receberem incentivos e subvenções para realizarem atividades de interesse público, a moralidade na gestão, publicidade de seus projetos e eficiência na aplicação de recursos são alguns dos preceitos que permeiam a atuação de todas, inclusive do SEBRAE. Assim como as organizações juridicamente semelhantes, o SEBRAE presta contas das receitas públicas aplicadas, obedecendo aos princípios de governança e responsabilidade fiscal.

Atualmente o SEBRAE se constitui em um sistema composto por uma unidade central sediada em Brasília/DF, o SEBRAE Nacional, e cada estado brasileiro possui uma sede administrativa, localizadas nas capitais das 26 unidades federativas. O SEBRAE/SP mantém sede à Rua Vergueiro, 1.117, na cidade de São Paulo, com 33 (trinta e três) Escritórios Regionais (ER) em diferentes cidades, onde os clientes são atendidos: Alto Tietê, Araçatuba, Araraquara, Baixada Santista, Barretos, Bauru, Botucatu, Campinas, Capital Centro, Capital Leste I, Capital Leste II, Capital Norte, Capital Oeste, Capital Sul, Franca, Grande ABC, Guaratinguetá, Guarulhos, Jundiaí, Marília, Osasco, Ourinhos, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, São Carlos, São João da Boa Vista, São José do Rio Preto, São José dos Campos, Sorocaba, Sudoeste Paulista, Vale do Ribeira e Votuporanga. A Figura 6 ilustra a localização de cada ER no Estado de São Paulo, e se ele aplica ou não o

Programa Startup SP SEBRAE em sua região de atuação.

Figura 6 - Escritórios Regionais do SEBRAE SP no Estado



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os setores atendidos pelo SEBRAE são: Indústria, Comércio, Serviços e Agronegócio. Quanto às formas de consultoria, na transição de CEBRAE para SEBRAE se dedicava ao empresário um processo do tipo caso a caso. Posteriormente, o SEBRAE passou a trabalhar com o empresário, ou seja, acompanhando e orientando os passos dados por este. Atualmente, o SEBRAE procura desenvolver formas de consultoria e de outros serviços, de modo que o empresário seja responsável por sua própria mudança. Assim, além de consultorias individuais, surgem as consultorias coletivas, os cursos à distância, e a contratação de consultores terceirizados, chamados de multiplicadores, com a ideia de promover a autoimplantação dos programas nas empresas. O Programa Startup SP SEBRAE foi concebido dentro dessas diretrizes (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2022).

### 3.2 INOVAÇÃO POR MEIO DE *STARTUPS*

Estamos vivendo em um ambiente em constante mutação, com mudanças

econômicas, sociais e tecnológicas que afetam intensamente as relações comerciais, principalmente com o aumento significativo de *startups* explorando oportunidades no mercado.

As *startups* são um meio importante pelo qual novas ideias são disponibilizadas ao mercado, especialmente aquelas que desafiam indústrias estabelecidas ou não, mas que encontram apoio imediato nas empresas maduras. Elas são essenciais para o processo de destruição criativa e exercem pressão competitiva sobre os negócios predominantes já consolidados, o que gera melhorias em produtividade e prosperidade com consequente crescimento econômico onde atuam.

Neste contexto, o estímulo para este estudo é questionar: como podemos fomentar o empreendedorismo inovador e contribuir para que uma *startup* tenha sucesso no mercado, criando riqueza, postos de trabalho e aumento na arrecadação de impostos?

As tecnologias mudam comportamentos e oferecem oportunidades de novos negócios. O conhecimento é e irá cada vez mais prevalecer em detrimento do trabalho repetitivo e com baixo valor agregado. Neste cenário, temos a oportunidade de identificar quais os comportamentos, competências e aspectos favoráveis ao empreendedor inovador para a criação do seu negócio com potencial de escala.

Diante do problema de pesquisa, abrangendo aspectos como mercado, capital intelectual, financeiro e tecnologia, propusemos uma pesquisa qualitativa, objetivando analisar e diagnosticar os fatores relevantes que potencializam o sucesso e mitigam insucessos em novos negócios inovadores com potencial de escala.

Atuando frequentemente com empreendedores inovadores, grande parcela com grau de educação formal acima da média brasileira, pudemos compreender que o que motiva essas pessoas é algo a mais que a remuneração ou a segurança financeira que normalmente um contrato de trabalho registrado na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) proporciona.

Estes empreendedores inovadores, em geral, já tiveram em suas trajetórias profissionais a responsabilidade de administrar recursos, não somente o econômico-financeiro, mas também o capital intelectual de uma equipe de profissionais, buscando acessar mercados e trazer retorno financeiro aos *stakeholders*.

Em mentorias com os líderes desses negócios selecionados pelo Programa Startup SP SEBRAE, ao indagar o porquê de empreender uma *startup*, recebemos respostas do tipo: “porque cansei de trabalhar para outras pessoas”, “porque busco

reconhecimento profissional”, ou mesmo “porque quero proporcionar mais aos clientes deste mercado”, indicando o propósito como motivador, muito mais frequentemente que o retorno financeiro.

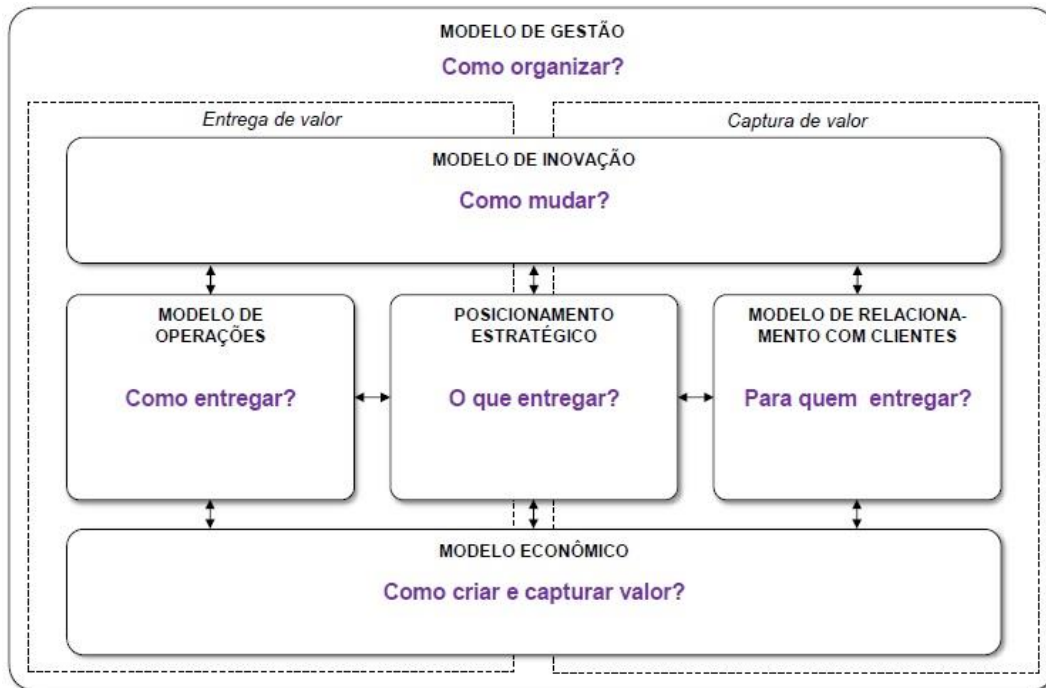
O empreendedorismo praticado pelas *startups* por meio de métodos, técnicas e ferramentas oriundas de universidades e outros ambientes de inovação não é o mesmo que o empreendedorismo de base tradicional que conhecemos, pois não se trata de uma prática empírica no desenvolvimento de novos negócios, mas de um processo não-linear de desenvolvimento de produtos e serviços a partir de problemas de pessoas e de mercados reais.

Este tipo de empreendedorismo é praticado dentro de um ecossistema de inovação, o qual Adner (2006) define como sendo um arranjo colaborativo no qual *startups* combinam suas ações e estratégias inovadoras de forma coerente, visando reduzir custos, promover um crescimento sustentável e permitir às *startups* gerar e captar valor que não conseguiriam se atuassem isoladamente.

Nos últimos anos, vários casos de sucesso de inovação disruptiva a partir do empreendedorismo inovador trouxeram credibilidade para esta nova forma de construir novos negócios, baseada em inovação de produtos e serviços, mas, especialmente, na inovação em modelos de negócios. De acordo com Pedroso (2016), o modelo de negócios contempla o modelo de gestão adotado por uma organização para utilizar seus recursos organizacionais, de modo a entregar produtos e serviços aos clientes, entregando, assim, valor agregado, e objetivando captura de valor para a organização.



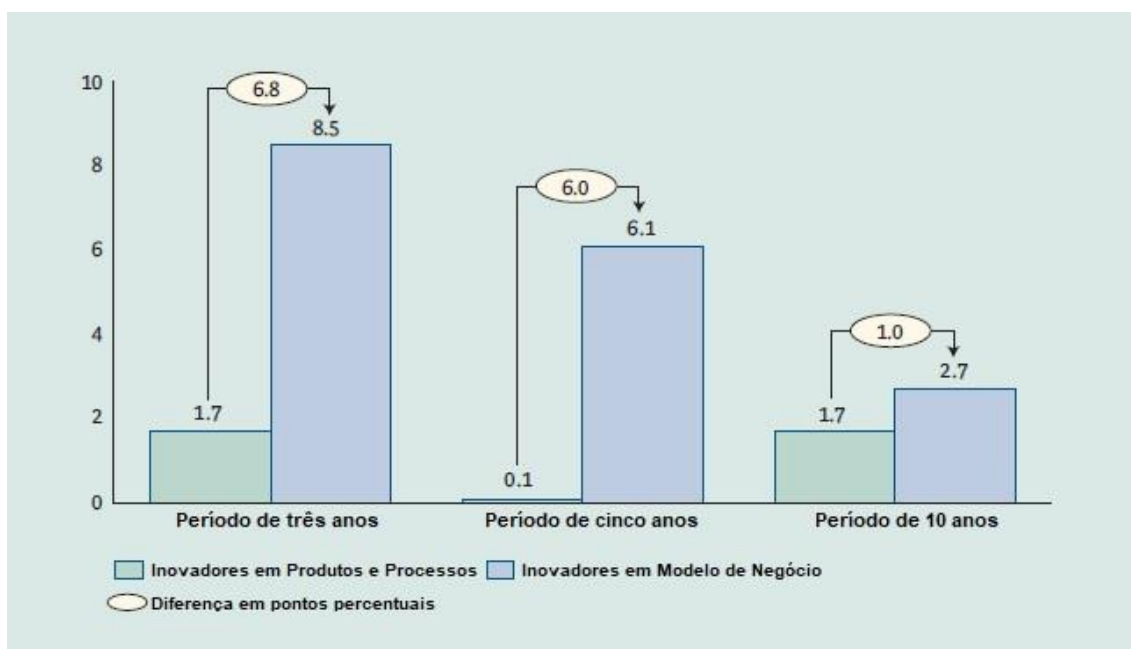
Figura 7 - Arquitetura geral de modelo de negócios



Fonte: Pedroso (2016, p. 80).

A inovação de modelo de negócio pode ser mais desafiadora do que a inovação de produtos ou processos, no entanto, oferece retornos superiores. Lindgardt, Reeves, Stalk e Deimler (2015) nos mostram que, embora os outros tipos de inovação tenham atingido um retorno considerável em relação ao retorno total médio dos acionistas de seus setores, a inovação de modelos de negócios obteve um retorno médio que foi quatro vezes maior do que o apreciado pela inovação de produtos ou processos. Além disso, a inovação de modelo de negócio gerou retornos mais sustentáveis, pois mesmo depois de dez anos, a inovação de modelos de negócios continuou superando a inovação de produtos e processos.

Figura 8 - Inovação de Modelo de Negócio versus Inovação de Produtos e Processos



Fonte: Tradução livre de Lindgardt et al. (2015, p. 294).

Além da competência das *startups* e de seus empreendedores, parte das empresas maduras já atuantes no mercado não conseguem ajustar seus modelos de negócios ao ambiente em mudança a seu redor, mesmo desenvolvendo produtos e serviços excelentes e tecnologicamente sofisticados (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2016).

Em razão disso, os ambientes de inovação que apoiam o desenvolvimento de *startups* se transformaram e se multiplicaram em todo o mundo. As aceleradoras de *startups* surgiram como uma nova geração em meio ao modelo já conhecido de incubadoras, para dar apoio aos empreendedores inovadores com métodos, técnicas

e ferramentas, e também com capital de risco. Esse capital, provido por investidores de risco privados e corporativos, investidores anjo, por financiamento coletivo ou pelas próprias aceleradoras, representam as fontes-chave do capital que alimenta a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Drover et al., 2017).

O Programa Startup SP SEBRAE é 100% subsidiado, mas nos Escritórios Regionais (ERs) os clientes têm subsídio parcial em outros programas, capacitações e consultorias às suas necessidades, gerando receitas adicionais ao SEBRAE/SP, que objetiva sustentabilidade em suas operações.

### 3.2.1 Os Programas de Desenvolvimento de *Startups* do SEBRAE/SP

A sede administrativa do SEBRAE/SP é a responsável por criar e fazer a gestão de programas de desenvolvimento de novos negócios com potencial de escala. Os Escritórios Regionais são os responsáveis pela aplicação destes programas com os clientes. Dentre esses programas, o Programa Startup SP SEBRAE foi escolhido para ser analisado neste estudo.

Atualmente, o SEBRAE/SP conta com vários programas de apoio para o desenvolvimento de *startups*, atendendo dois tipos de orientação estratégica: a Orientação Mercadológica, também conhecida por “*Market Pull*” e a Orientação Tecnológica, também conhecida por “*Technology Push*”, em sete fases distintas de maturidade de negócio e comportamento empreendedor: Sensibilização, Descoberta, Validação do Problema, Validação da Solução, Validação do Modelo de Negócio, Crescimento e Tração, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 9 - Todos os programas de startups do SEBRAE-SP



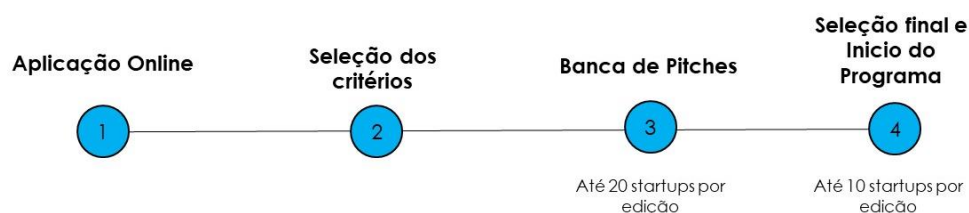
Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.2.2 O Programa Startup SP SEBRAE

O Programa Startup SP SEBRAE objetiva apoiar as *startups* a conquistarem as emissões de primeiras notas fiscais aos seus clientes. Foi criado, em 2016, por meio de uma edição-piloto; e até 2020, após 8 ciclos de aceleração e 66 edições no total, já graduou 796 *startups*. A responsabilidade de execução do programa é de cada um dos 33 Escritórios Regionais (ERs) do SEBRAE/SP, que possui um Gestor Regional para o programa, responsável pelo processo seletivo das *startups* das cidades atendidas pelo ER, e também pelo engajamento de seu ecossistema de inovação, até o *DemoDay* Regional, que consiste em apresentar as *startups* através de *pitches* para potenciais clientes e investidores. O Coordenador Estadual do programa é responsável pelo acompanhamento do calendário de trabalho do ER sob sua responsabilidade, pelas entregas das metas estabelecidas pela Unidade de Gestão Estratégica (UGE) do SEBRAE/SP e pela atualização técnica do programa, que operando como uma verdadeira *startup*, nunca tem um novo ciclo de aceleração idêntico ao anterior, pois sempre usam as necessidades dos empreendedores e *startups* graduadas para iterar um novo ciclo de aceleração com maior valor entregue.

O processo seletivo das *startups* que participam de cada edição do programa tem 4 (quatro) etapas: (1) aplicação *online* dos projetos; (2) seleção, avaliando os critérios estabelecidos em edital, pelo Gestor Regional do Programa; (3) avaliação dos *pitches* das *startups*, composta de uma banca convidada pelo Gestor Regional; e (4) seleção final das *startups* que participarão do ciclo de aceleração. Nesta última etapa pode haver substituição de *startup*, caso não haja a assinatura do Termo de Adesão & Acordo de Resultados (Apêndice 3), documento utilizado na atividade *kick off* que explicita os compromissos das *startups* no programa, objetivando que os empreendedores estejam cientes e coloquem o maior comprometimento e engajamento possível nas entregas que o programa exige.

Figura 10 - Processo seletivo do Programa Startup SP SEBRAE



Fonte: Elaborada pelo autor.

Enquanto Coordenador Estadual, estipulamos 3 (três) critérios de análise para admissão de uma *startup* no Programa, sendo que o item sobre os responsáveis (Empreendedor e Equipe) pelo negócio tem peso de 50% no resultado final. Além disso, a *startup* precisa, necessariamente, ter dois ou mais fundadores, e um deles participar de todas as atividades propostas, possuir alguém que seja da área de tecnologia no time e um Mínimo Produto Viável (*MVP*) pronto, considerando os seguintes aspectos descritos a seguir:

- a) **Empreendedor e Equipe:** avaliam-se aspectos como complementariedade, perfil empreendedor, capacidade de receber *inputs* externos e *feedbacks*, domínio do negócio e tecnologia, e nível de dedicação ao projeto;
- b) **Negócio:** Conhecimento sobre o problema a ser resolvido, conhecimento sobre o público-alvo e concorrentes, modelo de negócio e potencial de escalabilidade, e tamanho do mercado de atuação;
- c) **Solução:** Coerência entre o problema e a solução apresentada, grau de inovação, e estágio de desenvolvimento e validação.

Enquanto Coordenador Estadual, estipulamos a execução do Programa Startup SP SEBRAE entre 16 (dezesesseis) a 18 (dezoito) semanas, com a composição do programa sendo feita por várias atividades sequenciais e, por vezes, concomitantes, conforme abaixo:

- a) **Kick off:** Encontro presencial para interação e integração entre todos os empreendedores inovadores, apresentação do programa em detalhes e assinatura do Termo de Adesão & Acordo de Resultados.
- b) **Workshops Temáticos:** Encontros presenciais para capacitação *hands on* de conceitos estruturantes de uma *startup*, como Modelagem de Negócios, *Customer Development*, *Objectives and Key Results (OKR)*, *Marketing Digital*, *Vendas para Startups*, *Novos Modelos de Negócios* e *Pitch*. Ao todo são 25 (vinte e cinco) horas de capacitação.
- c) **Escola de Negócios Online:** Trilhas de conhecimento em formato Ensino a Distância (EaD), para complementar os conceitos básicos apresentados presencialmente, como a importância da mentoria para *startups*, testes de hipótese e validação, *Minimum Viable Product (MVP)*, *valuation*, *storytelling* e *pitchdeck*. Ao todo são 12 (doze) horas de capacitação *online*.

- d) **StarTALKs:** Construção de conhecimento em grupo, com encontro de duas horas com empreendedores inovadores egressos do Programa Startup SP SEBRAE e também profissionais de mercado, que catalisam a discussão e a troca de experiências em torno de assuntos como falhas em *startups*, aspectos societários, técnicas de validação de *MVP*, vendas, novos modelos de negócio e investimento-anjo. Ao todo são 12 (doze) horas de aprendizado em grupo.
- e) **Design Sprint:** É um processo de 5 (cinco) fases, com limitação de tempo em cada uma delas, e que utiliza o *design thinking* e a prototipação com o objetivo de reduzir o risco ao desenvolver um novo produto ou serviço. Por meio deste processo, as *startups* absorvem o modelo mental necessário para aprimorar seus MVPs de maneira efetiva. Originalmente com 5 (cinco) dias, a metodologia *Design Sprint* foi adaptada às necessidades do SEBRAE/SP, que culminou em 16 (dezesesseis) horas de aplicação, acompanhadas de um *pré-work* feito com momentos de Mentorias de Acompanhamento SEBRAE/SP que antecedem a aplicação, e um *pós-work*, também feito da mesma forma.
- f) **BootCamp:** Objetiva o apoio na construção de estratégias de *Go-To-Market*. As *startups* do interior do estado vêm para a cidade de São Paulo, e os empreendedores inovadores recebem capacitação em *Marketing Digital* e Vendas dos consultores do SEBRAE/SP, assistem palestras de profissionais de mercado, recebem mentorias de profissionais de mercado e fazem *networking* com todos os outros empreendedores inovadores que também participam do mesmo ciclo de aceleração. O *BootCamp* é desenvolvido em aproximadamente 30 (trinta) horas de atividades distribuídas em 3 (três) dias seguidos.
- g) **Pitch Training:** Trata-se de um encontro presencial, no qual todas as *startups* fazem seus *pitches* para que todos possam criticar e colaborar, em um processo de cocriação que objetiva aumentar a assertividade dentro do tempo estipulado para um *pitch*. O *Pitch Training* é realizado em 5 (cinco) horas.
- h) **Mentoria de Profissionais de Mercado:** Por meio de uma rede de mentores engajados de maneira voluntária, e com o propósito de retornar

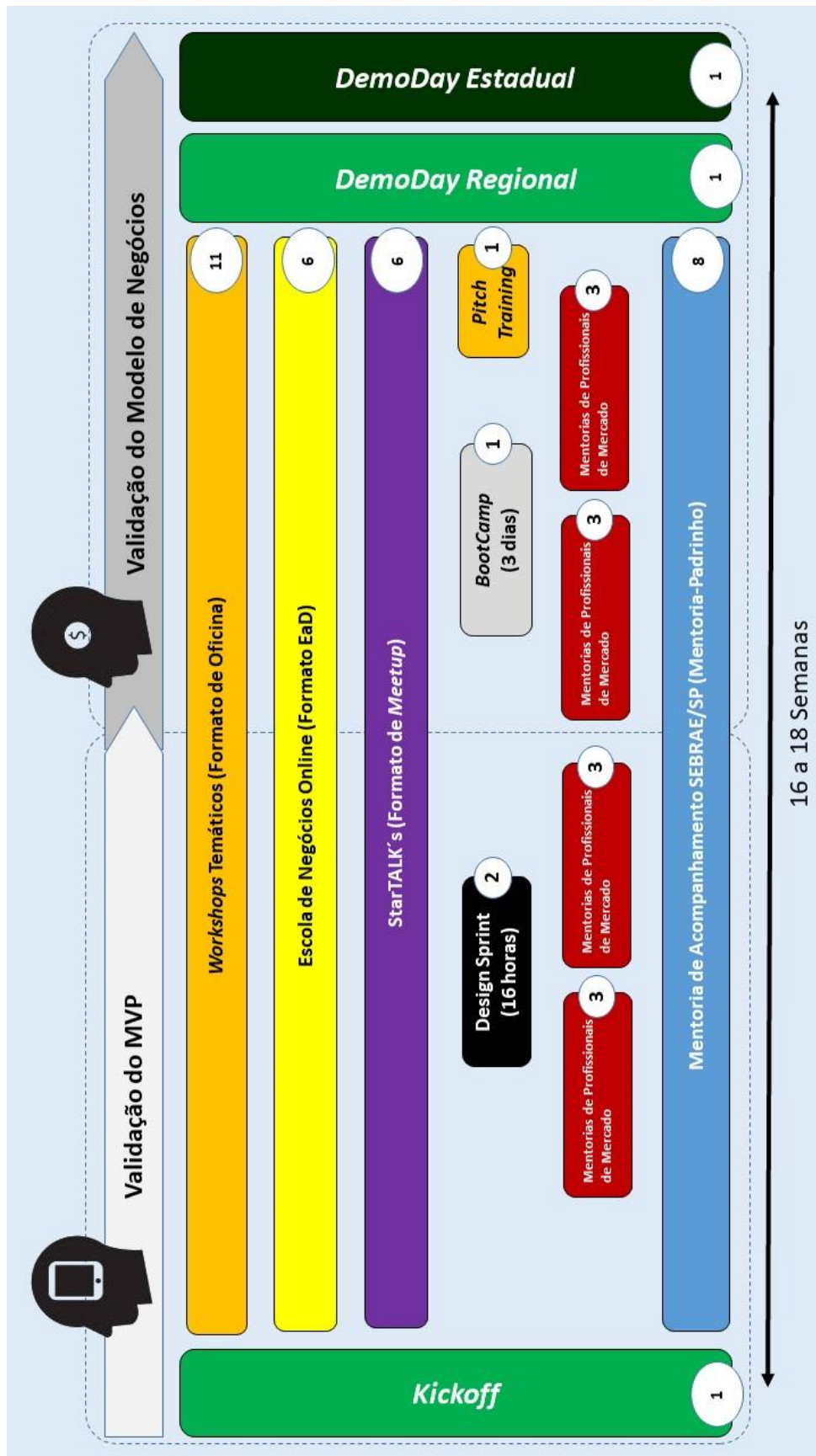
para o ecossistema de inovação sua experiência profissional, as *startups* recebem mentorias sobre assuntos que contribuirão na correção de rotas, elaboração de estratégias e na construção de modelos mentais, potencializando o sucesso do novo negócio inovador com potencial de escala. São feitas 4 (quatro) rodadas por ciclo de aceleração, sendo que cada *startup* recebe 3 (três) mentorias de 60 (sessenta) minutos por rodada.

- i) **Mentoria de Acompanhamento SEBRAE/SP:** Os empreendedores inovadores recebem mentorias dos consultores a cada 15 (quinze) dias, acompanhando a evolução das entregas durante o programa e também contribuindo na correção de rotas, elaboração de estratégias e na construção de modelos mentais, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso do novo negócio inovador com potencial de escala. Durante o programa, cada *startup* recebe 8 (oito) mentorias de 1 (uma) hora cada.
- j) **DemoDay Regional:** Evento de conclusão da edição regional do Programa, quando as *startups* fazem o *pitch* para gerar novas oportunidades de negócios, *networking*, bem como aproximar a interação com os investidores presentes.
- k) **DemoDay Estadual:** Evento de conclusão do ciclo estadual do Programa, no qual uma *startup*-destaque de cada edição do programa é convidada para um novo *pitch*, no InovaBra *Habitat*, um espaço de co inovação de um grande banco brasileiro, no qual empresas, *startups* e investidores trabalham de forma colaborativa para inovar e gerar novos negócios, e o SEBRAE é uma empresa residente. Neste espaço, o SEBRAE Nacional mantém dois colaboradores fixos, existindo duas posições rotativas, e cada um dos SEBRAE Estaduais envia seus representantes regularmente para interagir com o ambiente e com os atores lá presentes.

Ao final do Programa, cada *startup* recebe aproximadamente 122 (cento e vinte e duas) horas de capacitações, mentorias e acompanhamento da evolução de seus negócios, devidamente inseridas no sistema informatizado denominado Registro de Ações Empreendedoras (RAE), e separadas pelos produtos individuais mostrados na figura a seguir:



Figura 11 - Atividades contidas no Programa Startup SP SEBRAE



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para complementar informações da Figura 11, apresenta-se o Quadro 2 a seguir, contendo as atividades, conforme o produto cadastrado no RAE e respectivas cargas horárias:

Quadro 2 - Atividades e carga horária do Programa Startup SP SEBRAE, conforme cadastro no RAE

<b>Programa Startup SP SEBRAE</b>				
<b>#</b>	<b>Formato</b>	<b>Nome da atividade</b>	<b>Produto cadastrado no RAE</b>	<b>Carga horária aproximada que cada startup recebe</b>
1	Workshop Temático (Oficina)	<i>Kick-off</i>	1848 – <i>Kick-off</i> Startup SP: Aquecendo os Motores para Decolar	5
2	Escola de Negócios Online (EaD)	Mentoria para <i>Startups</i>	Sem produto cadastrado	1
3	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 1 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
4	StarTALK ( <i>Meetup</i> )	<i>FailTech</i> : Estressando o Erro	2874 – <i>FailTech</i> : Estressando o Erro	2
5	Workshop Temático (Oficina)	Modelagem de Negócios	293 – Tripé do Desenvolvimento	5
6	Escola de Negócios Online (EaD)	Validação	Sem produto cadastrado	1
7	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 2 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
8	StarTALK ( <i>Meetup</i> )	Aspectos Societários para <i>Startups</i>	2875 – Aspectos Societários para <i>Startups</i>	2
9	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria de Profissionais de Mercado #1	Sem produto cadastrado	3
10	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 3 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
11	Workshop Temático (Oficina)	Desenvolvimento pelo Cliente	288 – Desenvolvimento pelo Cliente	5
12	Workshop Temático (Oficina)	<i>Design Sprint</i> 1 de 2	282 – Validação: Da Ideia ao Negócio	8

<b>Programa Startup SP SEBRAE</b>				
<b>#</b>	<b>Formato</b>	<b>Nome da atividade</b>	<b>Produto cadastrado no RAE</b>	<b>Carga horária aproximada que cada startup recebe</b>
13	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	<i>Design Sprint</i> 2 de 2	292 – MVP	8
14	Escola de Negócios <i>Online</i> (EaD)	MVP	Sem produto cadastrado	1
15	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 4 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
16	StarTALK ( <i>Meetup</i> )	Técnicas de Validação de MVP	2876 – Técnicas de Validação de MVP	2
17	Atendimento Individual (Mentoria)	Rodada de Mentoria com Profissionais de Mercado #2	Sem produto cadastrado	3
18	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 5 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
19	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	OKR: Construindo a Estratégia de sua <i>Startup</i> com Métodos Ágeis	2871 – OKR: Construindo a Estratégia de sua <i>Startup</i> com Métodos Ágeis	5
20	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	<i>Marketing</i> Digital para <i>Startups</i> (no <i>BootCamp</i> )	302 – <i>Marketing</i> Digital para <i>Startups</i>	5
21	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	Vendas para <i>Startups</i> (no <i>BootCamp</i> )	294 – Vendas para <i>Startups</i>	5
22	Atendimento Individual (Mentoria)	Rodada de Mentoria com Profissionais de Mercado #3 (no <i>BootCamp</i> )	Sem produto cadastrado	3
23	Atendimento Coletivo (Palestras)	Em torno de 26 palestras feitas pelo ecossistema, de vários assuntos (no <i>BootCamp</i> )	Sem produto cadastrado	26
24	StarTALK ( <i>Meetup</i> )	Vendas para <i>Startups</i>	2877 – Vendas para <i>Startups</i>	2
25	Escola de Negócios <i>Online</i> (EaD)	<i>Valuation</i>	Sem produto cadastrado	1

<b>Programa Startup SP SEBRAE</b>				
<b>#</b>	<b>Formato</b>	<b>Nome da atividade</b>	<b>Produto cadastrado no RAE</b>	<b>Carga horária aproximada que cada startup recebe</b>
26	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 6 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
27	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	Novos Modelos de Negócio: Explorando Novas Hipóteses para Monetização de sua <i>Startup</i>	2872 – Novos Modelos de Negócio: Explorando Novas Hipóteses para Monetização de sua <i>Startup</i>	5
28	StarTALK ( <i>Meetup</i> )	Novos Modelos de Negócio	2878 – Novos Modelos de Negócio	2
29	Escola de Negócios Online (EaD)	<i>Storytelling</i>	Sem produto cadastrado	1
30	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 7 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
31	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	<i>Pitch</i>	196 – <i>Pitch</i>	5
32	StarTALK ( <i>Meetup</i> )	Investimento-Anjo	2879 – Investimento-Anjo	2
33	Escola de Negócios Online (EaD)	<i>Pitchdeck</i>	Sem produto cadastrado	1
34	Atendimento Individual (Mentoria)	Rodada de Mentoria com Profissionais de Mercado #4	Sem produto cadastrado	3
35	Atendimento Individual (Mentoria)	Mentoria-Padrinho 8 de 8	Cadastrado individualmente como atendimento padrão para <i>startup</i>	1
36	<i>Workshop</i> Temático (Oficina)	<i>Pitch Training</i> #1	2873 – <i>Pitch Training</i> #1	5
37	<i>DemoDay</i> Regional	<i>DemoDay</i> Regional	1846 – Fórum Empresarial de <i>Startups</i>	3
38	<i>DemoDay</i> Estadual	<i>DemoDay</i> Estadual no Inovabra Habitat	1846 – Fórum Empresarial de <i>Startups</i>	3
TOTAL .....				131

Fonte: Elaborado pelo autor.

Exceto no 8º ciclo de aceleração, no segundo semestre de 2020, e devido às restrições causadas pela pandemia do COVID-19, nenhuma palestra do *BootCamp* (Apêndice 4) foi repetida de um ciclo de aceleração para o outro, pois um dos objetivos do Programa Startup SP SEBRAE sempre foi dar espaço para pessoas e profissionais do ecossistema entregar valor e não só entregar conteúdo e aceleração às *startups*.

É importante salientar que o *DemoDay* Estadual nunca fez parte do programa, e foi inserido objetivando fazer parte desta pesquisa, já que selecionou algumas *startups*-destaque de cada ciclo de aceleração para coleta e análise dos dados. Esperamos compreender como poderia ser feito o acesso ao mercado, ao capital intelectual e ao financiamento externo de maneira sistemática, mitigando, assim, maiores riscos de insucesso das *startups* que se graduam no programa, além de analisar uma amostragem mais diversa quanto à maturidade de empreendedores inovadores e suas respectivas *startups*, evolução dos negócios e a maturidade dos ecossistemas de inovação regionais nos quais estão inseridos.

Em 2019, quando já tínhamos aprovação para execução desta pesquisa (Apêndice 2), foram realizados dois *DemoDays* Estaduais: um no primeiro semestre e outro no segundo semestre. No primeiro, duas das *startups* que fizeram seus *itches* foram adicionadas no *ranking 100 Open Startups*, relevante referência brasileira no engajamento entre *startups*, grandes empresas, executivos, cientistas e governos, alavancando oportunidades de negócio que geram impacto para os desafios reais da sociedade e do mercado.

No segundo semestre, quando participava do *DemoDay* Regional do Programa Startup SP SEBRAE de Araçatuba/SP, por exemplo, um dos profissionais escolhido para participar da banca de avaliação daquele evento, responsável pela gestão de um fundo de investimento na cidade de São Paulo, comentou que, em detrimento do *DemoDay* Estadual do primeiro semestre, ele pode se reunir com uma das *startups* que fizeram o *pitch*, objetivando aporte de capital.

No *DemoDay* Estadual do segundo semestre uma grande empresa brasileira do setor financeiro demonstrou interesse em iniciar conversações para uma prova de conceito (*PoC*), com quatro das dez *startups* que participaram dessa edição.

## 4 ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

O conceito de ecossistema de inovação não é novo, pois ambientes onde a inovação consegue florescer existem há muitos anos. Análogo aos ecossistemas biológicos, os ecossistemas de inovação referem-se aos complexos sistemas dinâmicos dentro dos quais os inovadores atuam, e são caracterizados por uma série de atores que interagem entre si com recursos, relacionamentos e condições que operam juntos para permitir, habilitar, ou impedir a inovação (Hoffecker, 2018).

Há algumas definições para ecossistema de inovação. A noção de ecossistema evoluiu de uma metáfora (Moore, 1993), um contexto para a inovação aberta (Chesbrough, 2003), uma nova maneira de realizar análises estratégicas (Teece, 2007), e um conceito para explicar a importância da criação de valor (Adner, 2012) a uma noção de estrutura (Shipilov & Gawer, 2020; Adner, 2017).

Gomes, Facin, Salerno e Ikenami (2018) recuperam a associação do termo ecossistema como uma metáfora para abordar sistematicamente o ambiente, e melhorar as capacidades das empresas e organizações no gerenciamento do ambiente de negócios no qual estão inseridas. Assim, cada *startup* poderia trabalhar nos seus gargalos para desenvolver e conquistar recursos, informações e acessos necessários para melhorar suas capacidades e performance.

Nos últimos anos temos visto crescer o uso do termo “ecossistema” quando se trata de desenvolvimento de *startups*, juntamente com alguns outros, como “prototipação”, “modelos de negócio”, “plataformas”, “tecnologia habilitadoras”, “redes”, “redes de valor”, “coopetição”, entre muitos outros. Segundo Adner (2017), um ecossistema é a estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros, que precisam interagir para que uma proposta de valor se materialize. De acordo com o autor, o termo “estrutura” indica um conjunto de atividades, atores, posições e conexões (Adner, 2017).

Na prática, notamos a repetição do termo “ecossistema” pelos empreendedores inovadores sem que muitos saibam, de fato, o que significa, e o quanto poderia ser útil para o desenvolvimento de suas *startups* se houvesse por parte deles a clareza do conceito. Ressaltamos que, com o aumento da participação de profissionais do mercado interessados em *startups*, é confuso para os empreendedores inovadores distinguir seus interesses, qual a amplitude destes e a colaboração que estes profissionais podem ou não proporcionar a eles. Segundo

Jacobides, Cennamo e Gayer (2018), um ecossistema consiste em um conjunto de atores com vários graus de complementaridades multilaterais, não genéricas, que não são totalmente controladas hierarquicamente.

Ganco, Kapoor e Lee (2020, p. 7) propõem que estruturas em ecossistemas são “compostas pelos componentes que fundamentam a proposição de valor, o mapeamento entre os atores e os componentes, a posição dos atores em relação ao fluxo de entradas e saídas e as ligações entre os componentes em relação à proposição de valor”. Entender de maneira minuciosa toda a complexidade existente em um ecossistema é também entender onde procurar os recursos, informações e acessos faltantes, no caso pelas *startups* em desenvolvimento, por estas serem estruturas frágeis e ainda incompletas para se manter sustentavelmente no mercado.

Helfat e Raubitschek (2018, p. 1) forneceram um caminho para as *startups*, na medida em que se desenvolvem enquanto empresas: elas “devem projetar, gerenciar e alterar os ecossistemas conforme as condições mudam” para que possam enfrentar com sucesso as “tarefas extremamente complexas, dado o número de atores envolvidos, as características multifacetadas desses ecossistemas e alta incerteza”.

Segundo o Sebrae (2020), o que talvez tenha mudado, muito recentemente, é a compreensão de como esses ecossistemas podem ser construídos e alimentados, como emergem de forma inesperada, e a compreensão de como os gestores desses ambientes podem desenvolvê-los.

A emergência de ecossistemas é recente, mas a necessidade por inovação não é nova. Segundo Schumpeter (1934), há possibilidade de a economia passar por uma destruição criativa para impulsionar economias locais, pois no passado havia a predominância de uma díade ou um eixo bilateral, de “indústria” e “governo”, o que pareceu ter dominado a era industrial.

O termo complexo industrial militar foi cunhado pelo presidente norte-americano Dwight Eisenhower em 1961, e teve três eras distintas: de 1787 a 1941, a qual consistiu em grande parte de arsenais e estaleiros do governo, complementados pela indústria apenas em tempos de conflito real, como durante a Primeira Guerra Mundial; de 1942, quando a enorme escala da Segunda Guerra Mundial e sua abundância de novas tecnologias de guerra fizeram que o presidente Franklin Roosevelt estabelecesse o *War Production Board*, uma agência federal encarregada de recrutar as maiores empresas industriais dos Estados Unidos da América (EUA), principalmente as da indústria automobilística, para serviços de guerra, e durou até o final da Guerra Fria, quando a queda do Muro de Berlim e da União Soviética contribuiu para

um rápido declínio nos gastos militares dos EUA; e desde 1993, na qual o setor mudou seu foco para a inovação civil, transformando-se de conglomerados diversificados, explorando grandes oportunidades de tecnologia para o mercado, para várias empresas que se concentram exclusivamente na defesa e ainda hoje dominam o setor (Lyann, 2014, p. 105).

O complexo industrial militar é uma coalizão instável de grupos ou atores poderosos que compartilhavam interesses econômicos, institucionais ou políticos na continuação de altos gastos militares, na persistência da corrida armamentista e na manutenção da Guerra Fria (Mintz, 1983).

Slater e Nardin (1973) sugerem que o complexo industrial militar é compreendido por membros centrais (círculo interno) e membros associados. Complementando, Rosen (1973) identifica os componentes do primeiro grupo: (a) soldados profissionais; (b) gerentes (nos países capitalistas) e proprietários de indústrias fortemente engajados em suprimentos militares; (c) altos funcionários governamentais, cujas carreiras e interesses estão vinculados a gastos militares; e (d) legisladores cujos distritos se beneficiam de compras de defesa. Esses membros centrais são apoiados por órgãos associados, como grupos de veteranos, associações industriais e militares, acionistas de empresas de defesa militar e organizações, tal como a Comissão de Energia Atômica.

O período em que o complexo industrial militar esteve atuando com robustez na economia mundial, desde o meio da Segunda Guerra Mundial até o final da Guerra Fria, foi importante para o fomento da inovação, já que das quatro subcategorias para controle dos gastos militares dos EUA, uma delas mede os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) destinados ao financiamento do desenvolvimento de sistemas estratégicos e táticos de armas, e também para financiar pesquisas orientadas à defesa (Mintz & Hicks, 1984).

Isso proporcionou grande desenvolvimento em inovação e tecnologia à época, pois grandes corporações oligopolistas que precisavam de P&D para obter avanços “técnicos e científicos” os conseguiram com os gastos do Departamento de Defesa dos EUA, juntamente com o aumento da concentração industrial nos gastos em P&D por estas mesmas grandes corporações oligopolistas (Galbraith, 1967).

Desde que o setor militar mudou seu foco para a inovação civil, uma terceira parte interessada foi admitida – a “Universidade Empreendedora” –, resultando na “Tripla Hélice” das relações: “universidade-indústria-governo” (Etzkowitz, 1993;



Leydedorff & Etzkowitz, 1996; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Embora o Vale do Silício seja icônico e o arquétipo de um ecossistema de inovação, outros ecossistemas estão surgindo em todo o mundo, cada um com suas características e potencialidades. Hoffecker (2019) conceitualiza, descreve e define um ecossistema de inovação baseado em sistemas adaptativos complexos, e identifica que todos esses sistemas têm as seguintes características: uma coleção de elementos ou componentes; relacionamentos, interações e interdependências entre os elementos; e um propósito ou função, que descreve o que sistema produz ou realiza, intencionalmente e não intencionalmente.

Descrevemos um ecossistema de inovação como sendo caracterizado por uma rede de atores interdependentes que possuem uma série de vínculos – do formal ao informal e do fraco ao forte –, dentro de uma área geograficamente próxima (Schrank & Witford, 2011; Sorenson, 2018). Como um tipo particular de sistema complexo, os ecossistemas de inovação são comunidades locais destinadas a produzir inovação e apoiar processos de inovação, normalmente descritos em termos de atores, relações e redes entre os atores, recursos, condições institucionais formais e informais, infraestrutura, e um ambiente propício que permite criar, adotar e divulgar mais maneiras eficazes de fazer as coisas (Hoffecker, 2019).

Segundo Hoffecker (2019), a produção e apoio aos processos de inovação geralmente envolvem empreendedorismo, mas também podem envolver outros mecanismos para trazer novas ideias e práticas à sociedade, como a implementação direta por meio de agências governamentais, multilaterais, grandes corporações, ONGs ou organizações comunitárias, ou ainda por meio da criação de leis ou alteração de políticas públicas.

Em Israel, outro representativo ecossistema de inovação mundial, ainda há forte presença militar na construção de ecossistemas regionais. A divisão de tecnologia da informação (TI) das Forças de Defesa de Israel (*IDF*), por exemplo, participa como um ator representativo na construção do Parque de Alta Tecnologia na cidade de Be'er-Sheva, inaugurado em setembro de 2013, e é resultado de uma iniciativa conjunta de Be'er-Sheva Municipality (2013), da Universidade Ben Gurion do Negev, parceiros imobiliários, e por algumas das principais empresas internacionais de alta tecnologia, incluindo Dell, IBM, Oracle, WIX, Mellanox, Deutsche Telecom, Incubit, Allscripts, AudioCodes e outras mais, que centralizaram seus centros globais de pesquisa e desenvolvimento no país, e empregam mais de

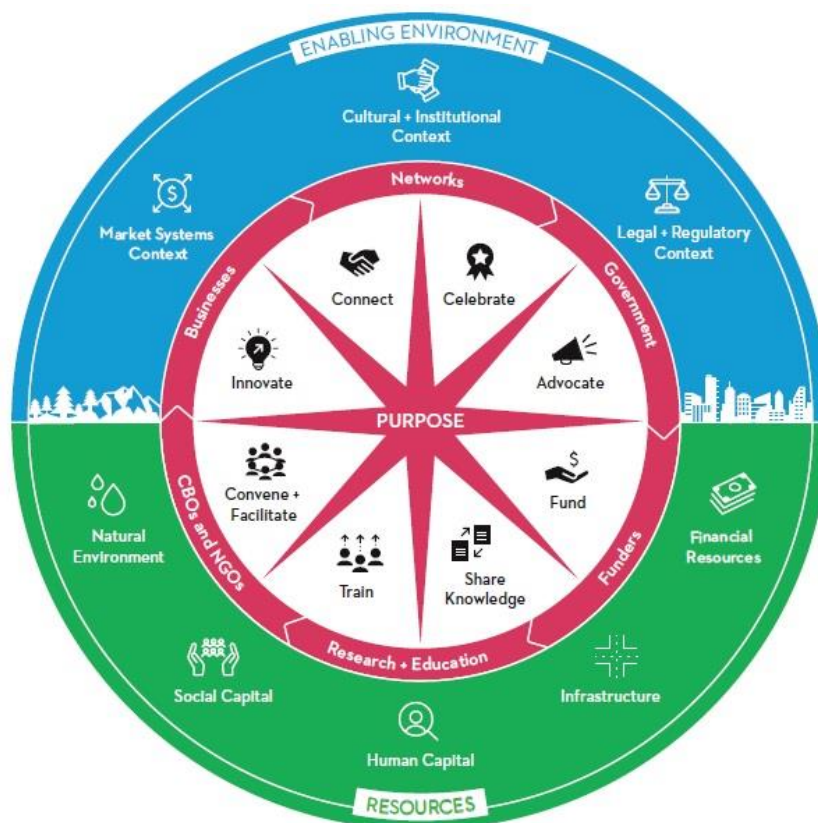
2.500 engenheiros e profissionais de alta tecnologia (Be'er-Sheva Municipality, 2013).

Hoffecker (2019) sugere um modelo de ecossistema de inovação composto de três componentes principais: o propósito do ecossistema; seus atores e outros elementos essenciais; e os relacionamentos e interdependência entre atores e elementos. O modelo se concentra em descrever em que consiste um ecossistema de inovação, em vez de como funciona, e da mesma forma, se concentra em representar importantes características estruturais de um ecossistema de inovação, em vez de listar de forma abrangente todos seus elementos.

Hoffecker (2019) coloca a finalidade e propósito do ecossistema de inovação no centro, uma vez que proporciona coerência e identidade (Figura 12). Olhando de dentro para fora do círculo, três categorias principais figuram como elementos do ecossistema de inovação: atores, recursos e ambiente habilitante.

**Atores:** no centro do modelo de ecossistema de inovação, encontramos as organizações, entidades e indivíduos, coletivamente denominados "atores", que criam, apoiam e possibilitam a inovação por meio de suas atividades e interações, retratados em branco através dos papéis que eles exercem no ecossistema de inovação, e secundariamente em vermelho, que tipo de ator se enquadra; **Recursos:** na parte inferior do modelo de ecossistema de inovação, em verde, retratamos recursos essenciais que o ecossistema de inovação precisa para se tornar viável, incluindo potencialidades naturais do lugar onde um ecossistema está localizado, bem como recursos criados pela sociedade, como infraestrutura, recursos financeiros, capital humano e social; **Ambiente Habilitante:** na parte superior do modelo de ecossistema de inovação, em azul, encontramos elementos do ambiente habilitante que impacta o funcionamento do ecossistema de inovação. Esses elementos fazem parte do conjunto criatividade e empreendedorismo, influenciando a produtividade, bem como a capacidade do sistema de produzir, difundir, e proporcionar inovação em escala (Hoffecker, 2019, p. 5).

Figura 12 - Abordagem do MIT para Ecossistema de Inovação



Fonte: Hoffecker (2019, p. 5).

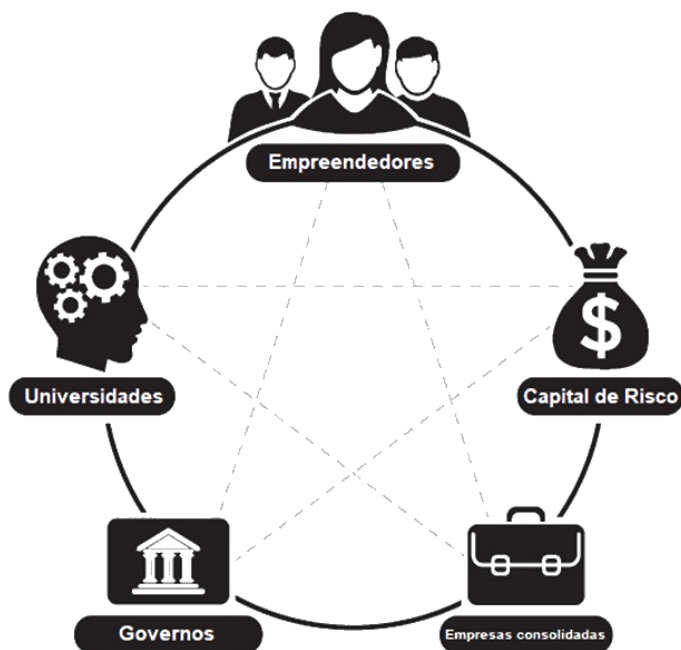
O modelo de ecossistema de inovação proposto por Hoffecker (2019), conforme a Figura 12, foi criado considerando economias em desenvolvimento e desenvolvidas, e identifica seis tipos de atores com aspectos particularmente importantes e papéis a desempenhar: **empresas de vários tamanhos**, incluindo *startups*, pequenas e médias empresas (PMEs) e também grandes empresas; **redes, alianças, associações e grupos de pessoas**, sejam elas formais ou informais; **governos e agências governamentais**, particularmente órgãos locais e regionais; **provedores de financiamento**, incluindo doações e subsídios, bem como produtos financeiros e serviços; **centros e institutos de pesquisa (P&D) e educação**; e **organizações sem fins lucrativos**, incluindo organizações não-governamentais (ONGs) e organizações comunitárias locais.

Entende-se como “papéis do ator” as principais atividades que um agente realiza no ou para o ecossistema de inovação, que em combinação com as atividades dos outros atores, que individualmente não conseguiriam, permite e habilita que o ecossistema como um todo execute várias funções-chave em apoio à inovação, como

proporcionar mecanismos para que potenciais soluções sejam prototipadas, testadas e iteradas no contexto de potenciais mercados consumidores das inovações.

Uma abordagem também utilizada para categorizar os atores é agrupá-los por setores importantes da economia, por exemplo, Governos, Mercados e Universidades, o que é conhecido como o modelo *Triple Helix* (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). A partir deste modelo, uma abordagem *Quadruple Helix* foi desenvolvida, incluindo a Sociedade Civil, sendo que o crescimento econômico é gerado por meio da sociedade baseada em conhecimento, e a concentração de pessoas talentosas e produtivas é considerada o verdadeiro motor do crescimento econômico (Colapinto & Porlezza, 2012). O *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* adiciona uma quinta categoria principal, o capital de risco para criar um modelo com cinco grupos principais de *stakeholders* (MIT Reap, 2017).

Figura 13 - Stakeholders de um Ecossistema de Inovação



Fonte: Traduzido e adaptado de MIT Reap (2017, p. 5).

Notamos que o SEBRAE/SP é uma organização fundamental enquanto ator no ecossistema de inovação, pois não atua enquanto governos e agências governamentais, mas como representante destes para formulação de políticas públicas nos municípios do Estado de São Paulo, e também representa o elo influenciador de redes, alianças, associações e grupos de pessoas, bem como *startups* e PMEs em empresas de vários tamanhos, conforme descreveu Hoffecker (2019). O

SEBRAE/SP participa de vários atributos existentes na Estratégia Nacional de Inovação, que culminam na Política Nacional de Inovação, e os planos de ação para os eixos de fomento à inovação e estímulo a investimentos privados, cultura de inovação empreendedora, base de conhecimento tecnológico para a inovação, mercados para produtos e serviços inovadores e sistemas educacionais para inovação (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos [CGEE], 2021).

O modelo de ecossistema de inovação proposto por Hoffecker (2019) aponta 8 (oito) funções-chave: inovar, conectar, celebrar, advogar, financiar, compartilhar conhecimento, treinar, convocar e facilitar:

**Inovar:** os inovadores identificam, desenvolvem e colocam em uso maneiras novas e aprimoradas de fazer as coisas em um determinado contexto local. Seja como indivíduos, membros de grupos, *startups* ou grupos de pesquisa, inovadores exercem um papel fundamental dentro dos ecossistemas de inovação. Até que ponto diversos tipos de atores podem inovar e criar impacto a partir da inovação, é indicativo da saúde do ecossistema e do seu nível de desenvolvimento; **Conectar:** o papel e a atividade de conectar diferentes atores uns para os outros, seja por meio *networking* ou desenvolvimento da cadeia de valor, é fundamental ao processo de viabilização da inovação local. Isso inclui processos de construção de rede, *innovation brokers*, desenvolvimento da cadeia de valor e construção de confiança entre atores, uma vez que que podem não ter trabalhado juntos anteriormente; **Celebrar:** atores que promovem os inovadores locais, seja por meio da imprensa, cases de sucesso, competições e prêmios ou compartilhamento de histórias, ajuda a criar uma cultura de apoio à inovação. Isso inclui valores compartilhados, linguagem, normas e padrões, que recompensam aqueles que introduzem novas formas de fazer coisas, e encoraja outros a assumir a desafiante e arriscada tarefa da inovação; **Advogar:** o trabalho de inovadores e empreendedores é tanto encorajado ou impedido pela legislação, regulação, políticas econômicas e tributárias dos locais onde atuam. Apoio público ou recomendação para uma situação específica encontrada como condição necessária para apoiar a inovação, e por condição de concorrência equitativa para inovadores e empreendedores, muitas vezes é necessária para resolver as restrições e barreiras para o sucesso em um nível maior do ecossistema; **Financiar:** um papel essencial em qualquer ecossistema de inovação é a provisão de financiamento, que vão desde filantrópicos até a concessão de crédito, empréstimos e investimentos no capital social de *startups* e empresas. Em ecossistemas de inovação saudáveis, vários e diferentes atores oferecem uma ampla gama de tipos e volume de financiamento, garantindo que inovadores e empreendedores possam obter o financiamento de que precisam em cada etapa de seu processo de inovação; **Compartilhar conhecimento:** compartilhando conhecimento entre diferentes domínios, setores e tipos de atores, como pesquisadores, agricultores, empresários e consumidores, contribui para a produção de inovação e a disseminação de práticas inovadoras em todo o ecossistema, incluindo fornecimento e compartilhamento de

conhecimento científico, *know-how* técnico e prático, informações e inteligência de negócios; **Treinar:** a inovação envolve fazer as coisas de novas maneiras, e os processos de inovação muitas vezes exigem que certos atores do sistema desenvolvam novos modelos mentais, habilidades ou capacidades. Treinamento e capacitação, seja em domínios técnicos específicos ou habilidades de negócios e liderança, é, portanto, uma atividade fundamental dentro dos processos de inovação e mais amplamente dentro o ecossistema de inovação; **Convocar e facilitar:** esta função envolve trazer diversos membros do ecossistema juntos e facilitar a produção, com interações mutuamente benéficas, seja no contexto de grupos de trabalho, encontros e *workshops* com os *stakeholders*, forças-tarefa ou plataformas de inovação. A facilitação é um fator importante para os vários *stakeholders* em processos de inovação bem-sucedidos (Hoffecker, 2019, p. 7).

Dentro da função-chave “conectar”, apontada por Hoffecker (2019), há a figura de *innovation brokers*, na qual o Programa Startup SP SEBRAE pode ser colocado, dentro dessa perspectiva. Klerkx e Gildemacher (2012) definem *innovation brokers* como pessoas ou organizações que, de uma posição relativamente imparcial, catalisam propositadamente a inovação, conectando os atores e facilitando suas interações.

Kilelu, Klerkx e Leeuwis (2013) corroboram com Hoffecker (2019), sugerindo que as plataformas de inovação constituem uma intervenção deliberada para criar uma rede de apoio, que pode promover uma efetiva combinação de inovações técnicas, sociais, econômicas e institucionais, em que todos os principais atores de um setor ou de uma localização geográfica específica são convocados a participar (Ayele, Duncan, Larbi, & Khanh, 2012; Hounkonnou et al., 2012), sendo um conceito cada vez mais utilizado como forma de reunir os *stakeholders* de um setor, permitindo uma mudança transformadora (Klerkx et al., 2013).

Notamos que o SEBRAE/SP executa a maioria das funções-chave apontadas por Hoffecker (2019), especialmente a de conectar: ao perseguir e executar sua missão nos municípios do Estado de São Paulo, cada colaborador da organização “poliniza” o ecossistema de inovação local, além de treinar pessoas com seus projetos, programas, ações e consultorias em inovação, dentre eles o Programa Startup SP SEBRAE; atua indiretamente como financiador com o seu Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), que inclui uma categoria para financiamento de projetos de inovação; compartilha conhecimento técnico específico pela atuação setorial, como o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); celebra as conquistas do trabalho realizado por meio da Agência Sebrae de

Notícias (ASN); e, por fim, com a confiança e a legitimidade atribuída ao seu trabalho, convoca outros atores e membros do ecossistema e facilita a formulação de conhecimento, como observado no momento em que o Marco Legal das *Startups* esteve em tramitação no legislativo brasileiro.

O modelo de ecossistema de inovação proposto por Hoffecker (2019) sugere também 5 (cinco) recursos-chave: Ambiência, Capital Social, Capital Humano, Infraestrutura e Recursos Financeiros:

**Ambiência:** a ambiência de um lugar, incluindo seu patrimônio natural e características, são o que tornam distinto, bem como a natureza e recursos ecológicos, que podem ser abundantes ou escassos, fornece um contexto crucial e um catalisador para a inovação em termos de restrições localmente relevantes, oportunidades, desafios e "domínios de inovação", bem como materiais que são utilizados e transformados por meio do processo de inovação; **Capital humano:** o capital humano inclui o conhecimento, habilidades, capacidades e competências que permitem às pessoas gerar inovação, apoiar processos de inovação e contribuir para a atividade econômica de maneira geral, por meio da criação de bens, serviços e novas ideias. No contexto do modelo de ecossistema de inovação, o capital humano, de maneira ampla, incluir o estoque acumulado de conhecimento e *know-how*, incluindo *know-how* tecnológico, ou seja, que estão concentrados nas pessoas e em grupos de pessoas em um determinado local; **Capital social:** capital social refere-se a recursos como informações, confiança e normas de reciprocidade que existem dentro de um grupo ou no tecido social, e cria benefícios para o grupo, sendo que um dos mais importantes é a capacidade de engajar-se em ação coletiva mutuamente benéfica. Estes recursos podem afetar a capacidade dos membros do grupo de conectar-se efetivamente entre si e com outros grupos, ambos os quais desempenham um papel crítico nos processos de inovação e empreendedorismo; **Infraestrutura:** inclui as redes, sistemas e instalações que são necessárias para a inovação acontecer e a economia orientada à inovação absorvê-la, tangíveis e intangíveis, como redes elétricas e redes de internet, sistemas de informação, laboratórios, espaços de prototipação, estradas, entre outras; **Recursos financeiros:** abrange os tipos e volumes de financiamento, produtos financeiros e serviços afins, que estão disponíveis aos inovadores e empreendedores para apoiar seu processo de inovação e a difusão da inovação através do empreendedorismo e outros canais. Recursos financeiros incluem vários tipos de financiamento, com diferentes requisitos e termos, como doações, subsídios, empréstimos e mediante participação no capital social de *startups* e empresas, bem como produtos e serviços financeiros, como serviços bancários, seguros e crédito rotativo (Hoffecker, 2019, p. 8).

Domínios de inovação referem-se ao setor ou área em que a inovação ocorre, cada um dos quais vistos como um domínio dentro do qual a inovação pode ocorrer, por exemplo, inovação na pecuária, horticultura, tecnologia de processamento pós-

colheita ou marketing (Hoffecker, 2019).

Notamos que o SEBRAE/SP atua em pelo menos dois recursos-chave de um ecossistema de inovação, conforme apontado por Hoffecker (2019): efetivamente no capital humano, construindo e disseminando conhecimento, e treinando habilidades, capacidades e competências que permitem às pessoas gerar inovação; e também no capital social, contribuindo com informações e engajamento em ações coletivas que transformam a cultura de inovação empreendedora, em mercados para produtos e serviços inovadores e sistemas educacionais para inovação (CGEE, 2021).

O modelo de ecossistema de inovação proposto por Hoffecker (2019) inclui 3 (três) macro elementos habilitadores: Contexto dos sistemas de mercado, Contexto cultural e institucional e Contexto regulatório e político:

**Contexto dos sistemas de mercado:** os sistemas de mercado referem-se aos sistemas econômicos por meio do qual atores públicos e privados colaboram, coordenar e competem pela produção, distribuição e consumo de bens e serviços, incluindo cadeias de valor, mercados de insumos e serviços, e mercados e clientes finais, bem como muitos dos mesmos recursos e condições facilitadoras que influenciam o funcionamento da atividade econômica. O tipo e natureza de cadeias de suprimentos e cadeias de valor em um determinado contexto local, bem como a estrutura, diversidade e complexidade de sistemas de mercado local, influencia diretamente o contexto para a inovação, como por exemplo acontece na inovação na agricultura, ou seja, é improvável de ocorrer se as cadeias de valor para uma safra são inexistentes, fracas ou fragmentadas; **Contexto cultural e institucional:** o contexto cultural e institucional existente em um determinado local afeta os sistemas de mercado em geral, assim como o funcionamento dos ecossistemas de inovação. Este aspecto do contexto inclui crenças culturais, valores, e costumes, bem como regras formais e informais, padrões, normas e hábitos compartilhados nas instituições, que produzem rotinas previsíveis de comportamento e interação, independentemente se as regras e normas são formais ou informais, eles afetam como os atores interagem uns com os outros e com seu ambiente e, portanto, influenciam profundamente o contexto da inovação e empreendedorismo; **Contexto regulatório e político:** os tipos de leis, regulamentos e políticas que existem em um determinado local, bem como a maneira e a extensão em que são aplicadas, criam os incentivos ou desincentivos para a inovação. De leis que protegem propriedades intelectuais aos regulamentos que influenciam a criação de um novo negócio, para as políticas fiscais, o contexto legal, regulatório e político afeta diretamente o funcionamento e desempenho de ecossistemas de inovação. Além do conteúdo e da aplicação de leis, este aspecto do contexto também inclui os processos através dos quais a regulamentação e políticas são criadas e podem ser alteradas, e até que ponto estes processos podem ser restritos a alguns interesses, ou aberto à influência e participação de uma grande variedade de atores, especialmente os com menos poder de influência (Hoffecker, 2019, p. 9).



Notamos que o SEBRAE/SP atua nesses 3 (três) macros elementos habilitadores: no contexto dos sistemas de mercado, quando coordena atividades que impactam as cadeias de valor, como projetos setoriais em TIC, entre outros setores que incluem programas como o Programa Startup SP SEBRAE, Agente Local de Inovação (ALI), entre outros; no contexto cultural e institucional, quando impacta diretamente potenciais empreendedores, empreendedores informais e empresários formalizados com seus projetos, programas, ações e consultoria, como o Programa Startup SP SEBRAE, na abordagem do empreendedorismo inovador e tecnológico, e o EMPRETEC, um programa desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) da Organização das Nações Unidas (ONU), na abordagem do comportamento empreendedor e identificação de novas oportunidades de negócios, dentre outros programas que transformam a cultura de inovação empreendedora, mercados para produtos e serviços inovadores e sistemas educacionais para inovação (CGEE, 2021); e no contexto regulatório e político, quando acompanha a discussão de políticas, regulamentos e leis, em sua atuação muito próxima de todas as prefeituras do estado de São Paulo e também junto ao governo do estado de São Paulo, na capital São Paulo, onde está sediado.

Estudos sobre ecossistemas de inovação identificam que estes precisam de uma diversidade de atores desempenhando papéis complementares para funcionarem bem. Diferentes autores e organizações categorizam os atores do ecossistema em maneiras diversas, mas existe um consenso de que determinados tipos de atores são necessários para equilíbrio, dinamismo e robustez do ecossistema (Gomes et al., 2018; Sant'Ana, Bermejo, Moreira, & Souza, 2020).

O modelo sugerido por Hoffecker (2019) inclui o tipo e número mínimo de categorias para permitir uma compreensão precisa de um ecossistema de inovação, sugerindo também relacionamentos entre esses diferentes componentes, ou seja, entre o ator, as funções que desempenham no ecossistema e os tipos de recursos que eles normalmente fornecem ou com os quais interagem, enquanto reconhecem que essas relações são fluidas e podem parecer diferentes em ecossistemas distintos. O modelo de Hoffecker fornece, portanto, um ponto de partida para descrever, mapear, analisar e desenvolver com mais especificidade ecossistemas de inovação.

Uma vez apresentado o que é um ecossistema de inovação e especificado o que o compõe, passamos a entender que uma inovação, apoiada por muitos atores,

papéis, funções e recursos-chave, é o processo de levar ideias à execução, de sua incipiência ao impacto junto à sociedade, seja econômico, social e/ou ambiental. Segundo Budden e Murray (2018), a inovação tem alta concentração nas regiões em que existem diversos atores desenvolvendo ecossistemas de inovação, compostas de duas capacidades essenciais que, juntas, servem como os impulsionadores dos ecossistemas de inovação. No nível do ecossistema, essas capacidades geralmente se concentram em áreas específicas de vantagem comparativa que levam ao impacto, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 14 - Abordagem do MIT para Capacidades de Inovação e Empreendedora



Fonte: Tradução livre de Budden e Murray (2018, p. 5).

#### 4.1 ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO

Desde a década de 1990, com Etzkowitz (1993), os termos empreendedorismo e inovação se misturam. Segundo Budden e Murray (2018), é a combinação e as ligações entre as capacidades de inovação (*I-CAP*) e empreendedorismo (*E-CAP*) em uma determinada cidade, região ou nação que produzem as iniciativas de fomento à Nova Economia, e são um mecanismo crítico de novas soluções para problemas importantes, para a criação de empregos a longo prazo e, finalmente, de prosperidade econômica e impacto social.

O *I-CAP* é a capacidade de um lugar para desenvolver ideias até a sua execução, da incipiência até proporcionar impacto junto à sociedade, seja econômico, social e/ou ambiental. Essa capacidade de inovação abrange não apenas o desenvolvimento de ciência e pesquisa básicas, geralmente capturadas como P&D, mas também a tradução de suas soluções em produtos e serviços úteis que realmente

resolvam problemas na sociedade.

O *E-CAP* enfatiza a capacidade empreendedora e o ambiente de negócios para a criação de novas empresas, desde os primeiros estágios das *startups*, passando por *scaleups*, até a expansão para robustas empresas corporativas. Enquanto essa capacidade oferece suporte a todos os tipos de empreendedorismo, os aspectos de maior interesse para o desenvolvimento do ecossistema de inovação são os que apoiam o empreendedorismo orientado à inovação, apoiando o crescimento das iniciativas de fomento à Nova Economia.

Budden e Murray (2018, p. 14) esclarecem que as capacidades empreendedora e de inovação estão baseadas em 5 (cinco) aspectos:

- a) Capital intelectual ou pessoas: o capital intelectual apropriado na forma de talento de uma região, ou atraído por uma região, com educação e experiência relevantes para inovação ou empreendedorismo, ou ambos.
- b) Financiamento ou capital de risco: público e privado, que apoia a inovação e o empreendedorismo, por meio das *startups*, passando por *scaleups*, até a expansão para robustas empresas corporativas.
- c) Infraestrutura: a infraestrutura física necessária para apoiar a inovação e o empreendedorismo em diferentes estágios, incluindo espaço e equipamentos necessários desde a descoberta até a entrega ao mercado.
- d) Demanda: o nível e o tipo da demanda por diferentes atores em um ecossistema, pelos resultados das capacidades de inovação e empreendedorismo.
- e) Cultura e incentivos: modelos e normas sociais que moldam escolhas de carreira dos indivíduos, e incentivos que moldam comportamentos individuais e de equipe.

Figura 15 - Framework para Capacidades de Inovação e Empreendedora



Fonte: Tradução livre de Budden e Murray (2018, p. 7).

A fim de trazer objetividade à pesquisa, não pretendemos tratar de todos os aspectos apresentados por Budden e Murray (2018), porque nossa pesquisa se concentra em abordar o lado do sistema que envolve a capacidade de empreendedorismo.

O conceito de ecossistemas de empreendedorismo ganhou popularidade nos últimos anos devido às publicações de negócios convencionais, com Feld (2012) e Isenberg (2010). Essas produções popularizaram a ideia entre líderes empreendedores e formuladores de políticas públicas de que a comunidade e a cultura de um local podem ter um impacto significativo no empreendedorismo. Contudo, apesar de sua popularidade, ainda não existe uma definição amplamente compartilhada de ecossistemas de empreendedorismo entre pesquisadores ou profissionais de mercado.

Os ecossistemas de empreendedorismo diferem dos ecossistemas de inovação em aspectos importantes. Primeiramente, não há oferta de valor do ecossistema direcionada a um público definido. Embora os ecossistemas de empreendedorismo facilitem a produção de um ambiente inovador, estes tendem a cultivar uma base de conhecimento compartilhada sobre “o que funciona” no aproveitamento dos avanços em tecnologias e infraestruturas digitais para novas formas de organização para a criação, entrega e captura de valor, ou seja, inovação no modelo de negócio, e os modelos de negócio resultantes podem ser aplicáveis em praticamente qualquer setor e direcionados a qualquer público (Isenberg, 2010; Acs et al., 2013; Auerswald, 2014; Spigel, 2017).

O principal elemento de um ecossistema de empreendedorismo é o próprio empreendedor: um processo no qual oportunidades para a criação de novos bens e

serviços são avaliadas e exploradas (Schumpeter, 1934; Shane & Venkatamaran, 2000). A abordagem de ecossistema de empreendedorismo muitas vezes se restringe a “*startups* de alto crescimento” ou “*scale-ups*”, apontando que esses tipos são fontes importantes de inovação, visando ao crescimento de produtividade e emprego (World Economic Forum, 2013; Mason & Brown, 2014).

O que um ecossistema de empreendedorismo possui em comum com os conceitos de um ecossistema de inovação é o foco no ambiente externo de negócios. Já a divergência desses conceitos se dá no ponto focal, que é a pessoa, empreendedor ou empreendedora, e não a empresa (Stam, 2015).

A abordagem de ecossistema de empreendedorismo não inclui, por definição, os indicadores estatísticos tradicionais de empreendedorismo, tais como “trabalho autônomo” ou “pequenas empresas”. Essa distinção entre as medidas tradicionais e as medidas conceitualmente mais adequadas, como empreendedorismo inovador e orientado para o crescimento, é cada vez mais enfatizada na literatura sobre empreendedorismo (Shane, 2009b; Mason & Brown, 2013; Henrekson & Sanandaji, 2014).

A abordagem de ecossistema de empreendedorismo enfatiza que novos negócios são criados em uma comunidade de atores interdependentes (Freeman & Audia, 2006), e, em geral, enfoca o papel do contexto social em possibilitar ou restringir o empreendedorismo, estando, nesse sentido, intimamente conectado a outras abordagens de pesquisas sistêmicas, que muitas vezes visam a fazer a ponte entre a abordagem de ecossistema de inovação e os estudos de novos negócios (Neck, Meyer, Cohen, & Corbett, 2004; Sternberg, 2007; Ylinenpää, 2009; Acs, Autio, & Szerb, 2014).

Moore (1993) foi um dos primeiros a utilizar o termo “ecossistema” para se referir à organização de uma única indústria ou cadeia de valor. Diferentemente dessa perspectiva, os ecossistemas de empreendedorismo concentram-se nas culturas, instituições e redes que se desenvolvem em uma região ao longo do tempo (Stam & Spigel, 2017). Fischer et al. (2022) argumentam que mesmo que a atividade empreendedora intensiva em conhecimento apresente padrões espaciais altamente concentrados, os ecossistemas de empreendedorismo não necessariamente coincidem com essa distribuição territorial.

A atividade empreendedora, como produto de um ecossistema de empreendedorismo, é considerada o processo pelo qual as pessoas criam

oportunidades de inovação, que levará a um novo valor para a sociedade e este é, portanto, o resultado final de um ecossistema de empreendedorismo, enquanto a atividade empreendedora é o meio do sistema para viabilizar o resultado final. Essa atividade empreendedora tem muitas manifestações, como *startups* inovadoras, *startups* de alto crescimento e colaboradores empreendedores (Stam, 2014).

Baumol (1990, p. 907) cunhou o termo “empreendedorismo produtivo”, referindo-se a “qualquer atividade empreendedora que contribua direta ou indiretamente para o produto líquido da economia ou para a capacidade de produzir um produto adicional”. O empreendedorismo produtivo também pode incluir empresas que falharam e que forneceram um terreno fértil para novos negócios subsequentes ou os inspiraram, sendo negócios catalizadores, criando valor social líquido (Davidsson, 2005).

Para identificar ecossistemas fortes de empreendedorismo e mostrar os diferentes fatores locais subjacentes associados a altos níveis de empreendedorismo inovador, Acs et al. (2014) aplicaram métodos quantitativos em grande escala, ao invés de estudos de caso qualitativos que são mais comumente realizados, mostrando como um rico ecossistema de empreendedorismo possibilita a criação de novos negócios e a subsequente criação de valor em nível regional (Fritsch, 2013; Tsvetkova, 2015).

Dessa forma, o ecossistema de empreendedorismo é caracterizado por causalidade multidirecional e interação de alta ordem entre os atores, conforme aponta Isenberg (2016). Exemplos de empreendedorismo de crescimento em uma determinada região podem ser uma saída do ecossistema, mas também são entradas e parte de um ciclo de *feedback* que pode inspirar outros a terem sucesso. A fronteira geográfica de um ecossistema de empreendedorismo é enfatizada em vários outros estudos (Johannisson, 2000; Feld, 2012; Mack & Mayer, 2016; Spigel, 2017).

Por sua vez, Spigel (2017) discorre sobre ecossistemas de empreendedorismo em Waterloo e Calgary, no Canadá, e sugere que, embora os ecossistemas possam ter diferentes estruturas e origens, seus sucessos residem em sua capacidade de criar um sistema social e econômico coeso, que apoie a criação e o crescimento de novos negócios. Mack e Mayer (2016) exploram como os primeiros sucessos de empreendedores em Phoenix, Arizona/EUA, contribuíram para um ecossistema de empreendedorismo persistentemente forte com base em histórias de sucesso visíveis, forte cultura empreendedora e políticas públicas de apoio. No Brasil, o SEBRAE

(2020) constatou que vários atores atuando proximamente viabilizam ecossistemas de empreendedorismo inovadores e inspiradores, como é o caso de Santa Rita do Sapucaí/MG, Campina Grande/PB e Porto Alegre/RS.

Hoffecker (2019) também aponta que ecossistemas de empreendedorismo são explicitamente baseados em um local específico, e que se deve considerar todos os aspectos deste local que contribuem para sua capacidade de fomentar e desenvolver novos negócios, cujo propósito é relacionado aos ecossistemas de inovação, porém distinto, muito embora possam se sobrepor, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 16 - Distinções e aproximações entre ecossistemas de inovação e ecossistemas de empreendedorismo



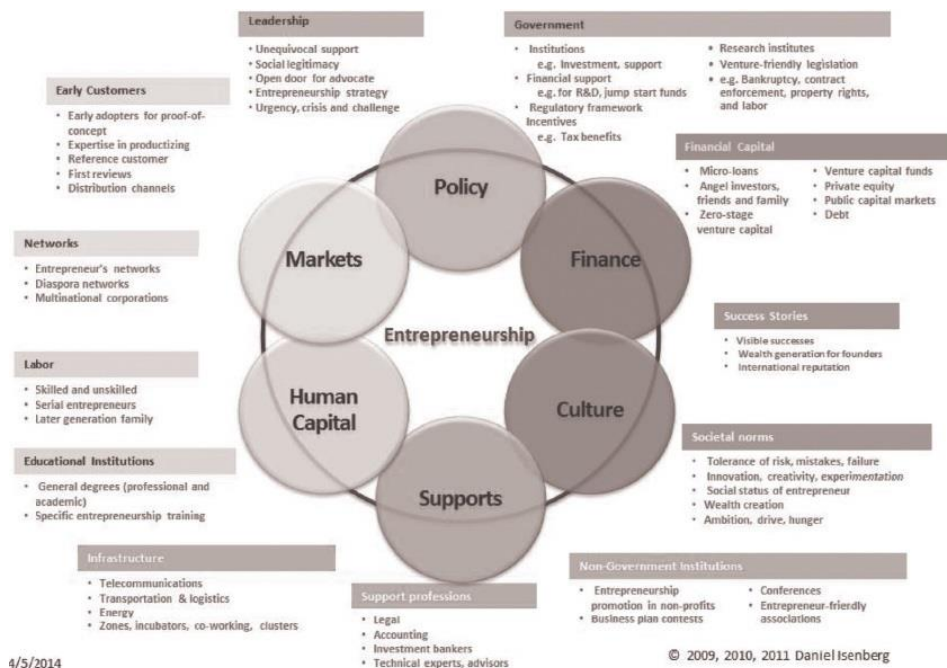
Fonte: Tradução livre de Hoffecker (2019, p. 3).

Isenberg (2010) complementa que um ecossistema de empreendedorismo consiste em um conjunto de atores individuais que se combinam de maneiras complexas, sendo que cada ator fomenta o empreendedorismo, mas isoladamente é insuficiente para sustentá-lo. Os ecossistemas buscam, portanto, garantir a união de elementos em torno de uma rede, de modo a possibilitar a atuação e o desenvolvimento de seus participantes. Mesmo que os determinantes do empreendedorismo possam variar entre regiões e países, dentro desse ecossistema é necessário que haja condições propícias para a formação de um sistema dinâmico, que possa apoiar seus integrantes, desde a formação de seus negócios até o ganho de escala e o crescimento sustentável (Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio [ITS], 2016).

Nesse contexto, a atividade empreendedora é considerada o processo por meio do qual indivíduos criam oportunidades de inovação, que irão, eventualmente, agregar valor à sociedade, sendo esse, portanto, o resultado final de um ecossistema empreendedor (Stam, 2015).

Mason e Brown (2014) afirmam que várias abordagens conceituais de ecossistemas de empreendedorismo foram publicadas. Isenberg (2016), por exemplo, sugere um ecossistema de empreendedorismo autossustentável com elementos distribuídos em 6 (seis) domínios: Políticas Públicas, Capital Financeiro, Cultura, Suporte, Capital Intelectual e Mercados.

Figura 17 - Domínios do ecossistema de empreendedorismo



Fonte: Isenberg (2016, p. 62).

Como um sistema estático, Isenberg (2016) explica que os domínios do ecossistema de empreendedorismo representam os elementos do ambiente de atuação do empreendedor em que se acredita promover novos negócios, mas também pode ser visto como uma teoria mais complexa e dinâmica de como o empreendedorismo se desenvolve como um ecossistema, e os seis domínios são posicionados para interagir entre si de forma a tornar o empreendedorismo mais provável, prevalente e autossustentável:

- Ecossistemas de empreendedorismo apresentam falta de controle central, múltiplas fontes de interesses e múltiplos meios de satisfazer as necessidades dos atores;
- Em algum nível de interação entre os domínios e entre os domínios e os resultados esperados desta interação, o ecossistema se organiza e até certo ponto se sustenta, porque a interação entre os domínios satisfaz as necessidades daqueles que são necessários para sustentá-lo;



- Os representantes públicos investem no empreendedorismo porque ele atende às suas necessidades, criando empregos de qualidade, o que ajuda os políticos a se tornarem populares e a serem reeleitos;
- Os provedores de capital financeiro investem em empreendedorismo porque ele atende às suas necessidades, aplicando capital de forma a aumentar o retorno sobre ativos ou investimento, ou seja, quanto mais lucro é obtido com o investimento em empreendedorismo, mais provedores de capital canalizarão seu capital nessa direção;
- Os representantes da mídia investem no empreendedorismo porque ele atende às suas necessidades, com conteúdo mais atraente, que atrai leitores e anunciantes;
- As instituições de ensino e seus professores investem no empreendedorismo porque ele atende às suas necessidades de pesquisa, propriedade intelectual, doações, reputação e atração de alunos;
- As corporações investem em empreendedorismo porque ele atende às suas necessidades, dando-lhes melhor acesso a talentos, inovação, cadeias de suprimentos, mercados e aquisições;
- Profissionais de serviços investem em empreendedorismo porque ele atende às suas necessidades, ampliando sua base de clientes e, portanto, receitas;
- A mídia social, os estudos de caso publicados e as aulas universitárias que estudam e divulgam exemplos de sucesso de empreendedores e seus negócios podem estimular o empreendedorismo diretamente, por meio da mudança dos níveis de aspiração, ou indiretamente, por meio do reforço das normas sociais de sucesso financeiro;
- Conforme o sucesso ocorre, a riqueza criada por empreendedores pode se tornar disponível para futuros empreendedores, além disso, negócios de sucesso podem interagir com redes pessoais ou normas sociais que valorizam o sucesso financeiro para acelerar o ciclo de realimentação do sistema;
- O efeito catalisador das redes e a comunicação de histórias de sucesso ou de outros elementos do ecossistema, como disponibilidade de capital, parceiros de negócios e mentores, estão entre as causas da concentração geográfica do empreendedorismo (Isenberg, 2016, p. 573).

Isenberg (2016) também aponta que cada ecossistema de empreendedorismo é único, resultado de centenas de elementos interagindo de maneira complexa e idiossincrática. Ecossistemas de empreendedorismo são combinações de elementos sociais, políticos, econômicos e culturais dentro de uma região que apoiam o desenvolvimento e o crescimento de *startups* inovadoras e encorajam empreendedores nascentes e outros atores a assumir os riscos de iniciar, financiar e, de outra forma, apoiar empreendimentos de alto risco (Spigel, 2017).

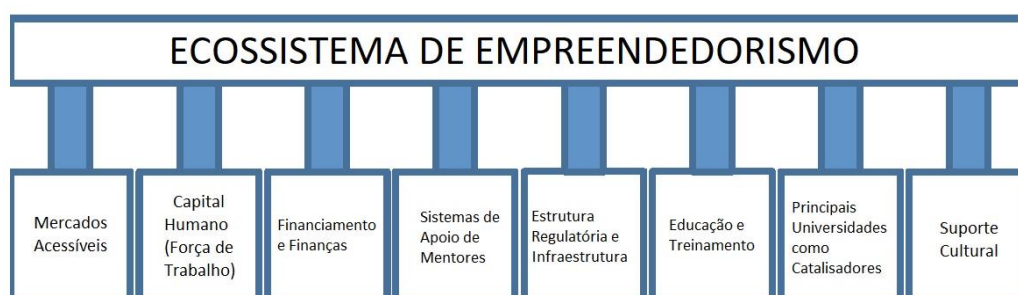
Fischer et al. (2022), no entanto, ressaltam que não faz sentido abordar um ecossistema em evolução como acontecendo apenas numa região específica, apontando que à medida que um ecossistema de empreendedorismo estilizado evolui

para se tornar um viveiro de empreendedorismo intensivo em conhecimento, é provável que atraia cada vez mais a atenção de agentes-chave localizados em outras regiões ou mesmo países, capitalistas de risco, por exemplo. Esses investidores transferem recursos financeiros e capacidades gerenciais para as investidas, expandindo as fronteiras de seu ecossistema de origem e, portanto, integrando ecossistemas.

O ecossistema de empreendedorismo de Israel, por exemplo, evoluiu na década de 1970 sem recursos naturais, por necessidade militar e longe dos mercados para seus produtos. O ecossistema da Irlanda evoluiu na década de 1980 no contexto de educação gratuita, tendo inglês como língua nativa, multinacionais estrangeiras e proximidade com o mercado europeu. O ecossistema de empreendedorismo de Taiwan evoluiu na década de 1990 no contexto de um enorme acúmulo de expatriados taiwaneses altamente bem-sucedidos nos EUA. O ecossistema de empreendedorismo da China está evoluindo agora com diversas políticas regionais e um sistema político peculiar, se comparado aos demais países do mundo. Já o ecossistema de empreendedorismo brasileiro também está evoluindo, promovendo alto impacto, com sua diversidade geográfica e características que permitem a cada cidade inspirar outras e regiões inteiras (SEBRAE, 2020).

O Fórum Econômico Mundial (2013) argumentou que mercados locais e internacionais acessíveis, capital intelectual, fontes de financiamento disponíveis, sistemas de orientação e apoio, estruturas regulatórias e de infraestrutura robustas, universidades e suporte cultural são os pilares mais importantes de um ecossistema de empreendedorismo.

Figura 18 - *Framework* para ecossistema de empreendedorismo

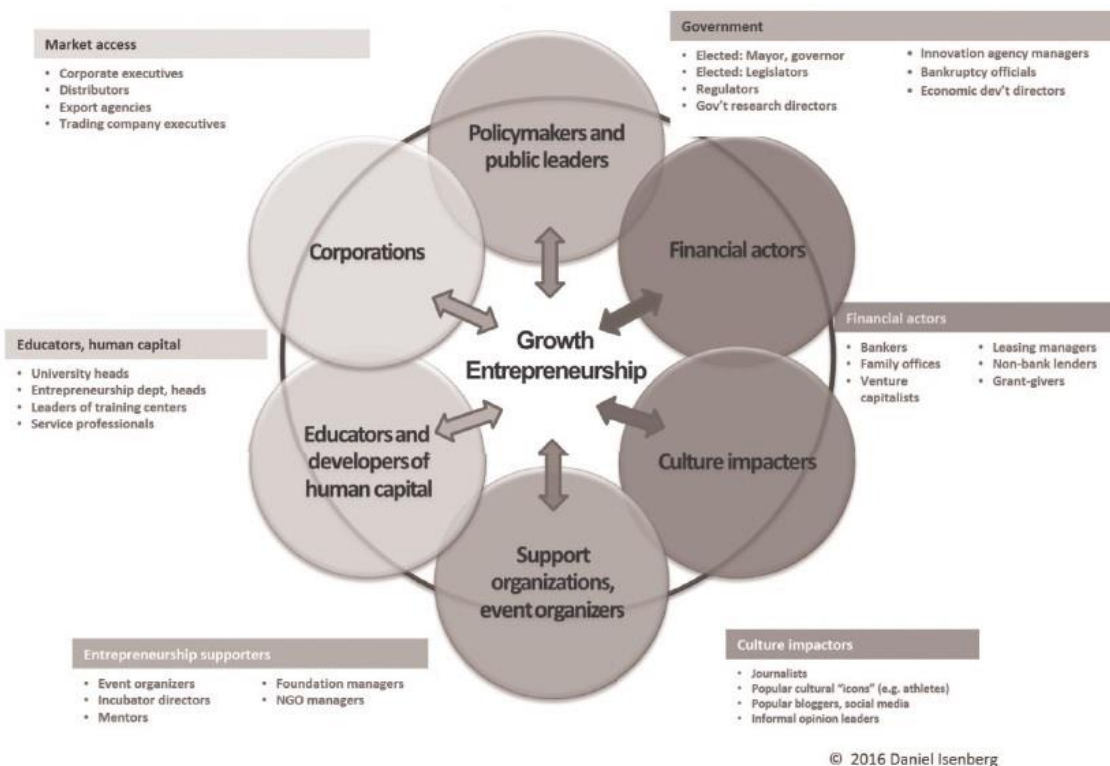


Fonte: Tradução livre de World Economic Forum (2013, p. 6).

Isenberg (2016) aponta que em cada um dos 6 (seis) domínios podem ser

identificados atores individuais, que têm um interesse real ou potencial em mais empresas crescendo mais rapidamente em sua região, como banqueiros locais pertencentes ao domínio financeiro, que se beneficiam diretamente do crescimento; executivos em grandes corporações locais pertencentes ao domínio dos mercados, que se beneficiam de empresas em crescimento para se associarem ou as adquirirem; diretores administrativos de universidades locais pertencentes ao domínio do capital humano, que se beneficiam com a contratação de ex-alunos em empregos locais ou recebendo financiamento para pesquisa de empresas locais; e jornalistas que se favorecem da publicação de histórias de crescimento das empresas para atrair e reter leitores.

Figura 19 - Atores de um Ecossistema de Empreendedorismo



Fonte: Isenberg (2016, p. 63).

Isenberg (2016) postula, ainda, que a essência do empreendedorismo é o crescimento, de modo a abordar alguns dos desafios de equiparar o empreendedorismo com as *startups* e as conclusões incompletas sobre a relação entre as *startups* e o crescimento econômico. A Endeavor (2020) indica que empreendedores de alto impacto empreendendo em *startups* são as principais alavancas do crescimento econômico sustentável, impulsionando de forma

desproporcional o crescimento da renda, a criação de empregos, e o impacto no ecossistema de um país, por meio da criação de grandes empresas, gerando empregos, inovação, oportunidades, mobilidade social e riqueza para a sociedade, conectados a uma rede forte para impulsionar o desenvolvimento de ecossistemas. Isso possibilita aumentar a competitividade de setores tradicionais por meio de novos produtos e serviços, insere o Brasil no mapa global de inovação e tecnologia, aumentando a competitividade, e multiplica seu sucesso e sua influência, mentorando, investindo e inspirando a nova geração de empreendedores. As características do empreendedorismo de alto impacto são formadas por quatro critérios: o empreendedor, seu potencial de mercado, sua capacidade de escala e seu diferencial competitivo (Exame, 2014).

Notamos que o SEBRAE/SP atua, majoritariamente, como uma organização que apoia o empreendedorismo. Porém, considerando as características brasileiras perante a representação sugerida por Isenberg (2016), pode-se afirmar que o SEBRAE/SP colabora fortemente com os seguintes atores:

- a) **Educadores e Desenvolvedores de Capital Humano:** mantém o Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP) para os nove anos do Ensino Fundamental, desenvolveu uma Disciplina de Empreendedorismo composta de 100 horas para o ensino superior público e privado, e um programa de sensibilização e descoberta de oportunidades de negócios, também para o ensino superior, conforme já exposto nesta dissertação no subcapítulo 3.2.1 (Hub SEBRAE/SP);
- b) **Atores Financeiros:** oferece o Fundo de Aval das Micro e Pequenas Empresas (FAMPE) enquanto avalista para bancos conveniados, objetivando acesso a crédito por parte de empreendedores e participando financeiramente do Fundo Inovação Paulista (FIP), cujo objetivo é fazer investimentos em pequenas empresas e *startups* de base tecnológica, ampliando as ações do Estado de São Paulo no fomento à inovação;
- c) **Corporações:** por meio de Rodadas de Negócios são promovidos encontros empresariais visando fomentar a realização de negócios entre empresas compradoras, incluindo médias e grandes organizações como âncoras dessas Rodadas, e empresas vendedoras multissetoriais, incluindo *startups* e empresas em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). O SEBRAE/SP também apoia empreendedores na

*National Retail Federation (NRF)*, tradicional feira de negócios no segmento de varejo, entre outros, e em colaboração com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações (APEX) desenvolveu o StartOut Brasil, um programa que promove acesso a mercados apoiando a inserção de *startups* nos mais promissores ecossistemas de inovação do mundo;

- d) **Impactadores de Cultura:** mantêm-se conectados com todos os demais atores, levando ao conhecimento da sociedade: ações, programas e projetos de fomento ao empreendedorismo e inovação, e também empreendedores comunicando seus resultados por meio deles;
- e) **Formuladores de Políticas Públicas e Lideranças:** mantêm-se conectados e apoiando cada uma das gestões municipais do Estado de São Paulo, construindo junto com o Executivo destas o Programa de Desenvolvimento Local – (PDL), ou seja, planejamento e execução de ações, programas e projetos de fomento ao empreendedorismo e inovação, incluindo o Programa Startup SP SEBRAE.

Isenberg (2016) nos esclarece ainda que a presença ou ausência de crescimento econômico por meio da atuação de *startups* é comprovada pelo crescimento sustentado e incomum, além do esperado pelas condições de mercado, que ocorre quando os empreendedores criam valor extraordinário para os clientes e capturam valor econômico extraordinário para si próprios, seja por recombinação de ativos, reaproveitamento de ativos existentes, aquisição de novos ativos, ou criando novos ativos. Acs, Parson e Tracy (2008) afirmam que esta abordagem é consistente com alguns tratamentos empíricos do empreendedorismo, bem como com estudos de caso de intervenções em ecossistemas de empreendedorismo guiados por crescimento econômico, e sem a pressuposição de uma relação direta entre o número de *startups* e o número de empresas que realmente exibem crescimento incomum (Isenberg & Onyemah, 2016).

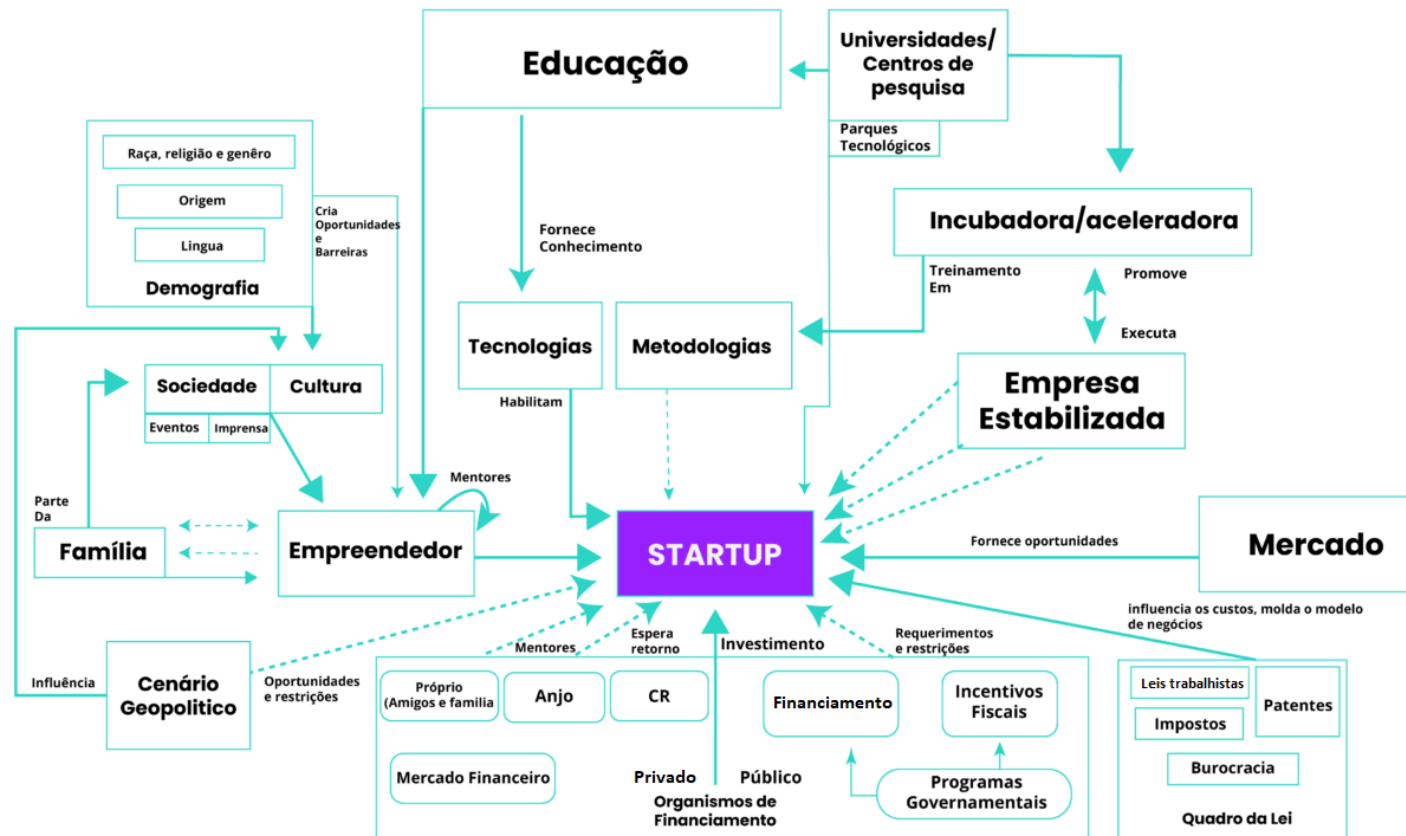
#### 4.2 ECOSSISTEMA DE *STARTUPS*

A abordagem do ecossistema de empreendedorismo muitas vezes se restringe às *startups* de alto crescimento, acreditando que esse tipo de empreendedorismo é

uma importante fonte de inovação, crescimento da produtividade e do emprego. Apesar de existirem outras formas de empreendedorismo produtivo, essa abordagem não inclui, por definição, os trabalhadores autônomos e as pequenas empresas (Stam, 2015).

De acordo com Compass Co. (2015), ecossistemas de *startups* são mais do que apenas a presença de algumas *startups* em uma cidade ou região, pois incluem a presença de outros tipos de recursos, como capital, investidores, talentos e clientes interessados em inovação. É um conjunto compartilhado de recursos, geralmente localizado em um raio de 100 quilômetros ao redor de um ponto central em uma determinada região, com algumas exceções com base na realidade local, sendo que os recursos normalmente incluem formuladores de políticas públicas, aceleradoras, incubadoras, espaços de *coworking*, instituições educacionais e grupos de financiamento com capital de risco (Startup Genome, 2020).

Cukier e Kon (2018) argumentam que os atores que desempenham uma função em um ecossistema de *startups* são numerosos, havendo uma infinidade de relacionamentos entre eles, sugerindo um modelo para o ecossistema de *startups*, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 20 - Estrutura de um Ecossistema de *Startups*

Fonte: Traduzido e adaptado de Cukier e Kon (2018, p. 14).

Cukier e Kon (2018) sugerem que, dada a complexidade do ecossistema de *startups* proposto, examiná-lo como um viajante observa um mapa, navegando por ele, pode ser mais útil, e não tentando entender todos os detalhes a princípio:

No centro do diagrama vemos a **Startup**, que é criada por um ou mais **Empreendedores**. As *startups* enfrentam vários desafios para se adequar ao mercado e se tornarem bem-sucedidas. Por este motivo, o empreendedor busca o apoio da **Família**, amigos e outras conexões pessoais, que fazem parte de uma **Sociedade** e **Cultura** que influenciam o comportamento do empreendedor. A **Cultura** é moldada por **Características Demográficas**, como nacionalidade, raça, religião, gênero, idioma e é influenciada pela geografia, política e conflitos com países e populações vizinhas. O **Status Geopolítico** também influencia a cultura e cria oportunidades e barreiras para que as *startups*. *Startups* desenvolvem produtos baseados nas tecnologias disponíveis, com alta tendência ao uso de *software* livre como base. Algumas *startups*, principalmente as mais avançadas, contam com **Metodologias** estruturadas como métodos ágeis, *Lean Startup*, *Customer Development* e *Disciplined Entrepreneurship*. As *startups* vendem seus produtos para o **Mercado**. O **Arcabouço Legal**, incluindo legislação trabalhista, tributária e de propriedade intelectual, bem como patentes e o nível de burocracia exigido influenciam as decisões de qual mercado segmentar e onde sediar a empresa. O desenvolvimento de produtos e clientes, bem como o marketing e a produção, requerem diferentes níveis de **Financiamento**. Isso está disponível tanto no setor público, na forma de incentivos fiscais e financiamento de P&D, quanto no setor privado, em **Venture Capitalists**, **Investidores Anjo** e **Corporate Venture Capital**. Os programas governamentais podem oferecer incentivos fiscais, bem como bolsas de P&D, têm sido essenciais para os ecossistemas de desenvolvimento saudáveis. **Educação** de alta qualidade é um fator chave para o sucesso de qualquer ambiente inovador. **Grandes Empresas Estabelecidas** com seus centros de pesquisa têm iniciativas para fomentar o empreendedorismo. Eles produzem e consomem produtos de alta tecnologia e ideias fertilizando o ecossistema de *startups*. **Universidades e Centros de Pesquisa** também colaboram (ou competem) com empreendedores no processo de transferência de tecnologia, criando *startups spin-off* objetivando lançamento de produtos, geralmente sediados em parques tecnológicos. **Incubadoras** têm programas entre 1 e 2 anos, que ajudam *startups* em seus estágios iniciais. Eles fornecem um espaço físico, apoio à equipe administrativa, além de orientação e networking com especialistas. **Aceleradoras** consistem em programas de curto prazo, normalmente de 4 a 5 meses, nos quais os empreendedores estão imersos em treinamento e orientação para desenvolver seus modelos de negócio. Mesmo que não seja explicitamente indicado no diagrama, não podemos esquecer que muitos elementos no modelo para ecossistema de *startups* desempenham o papel de conectores. As **Universidades**, por exemplo, fornecem não apenas conhecimento, mas também um ambiente favorável para conexões profundas e duradouras. Os **Investidores** não servem apenas para colocar dinheiro nos negócios, mas muito mais para conectar empresas em crescimento com outros atores. **Mentores, Aceleradoras, Famílias e Eventos** também desempenham



um papel fundamental na conexão entre pessoas (Cukier, 2017, p. 47).

Cukier, Kon, Gjini e Wang (2020) definem, ainda, como sendo 4 (quatro) os níveis de maturidade de um ecossistema de *startups*: Nascente, Evoluindo, Maduro e Autossustentável:

- a) **Nascente (M1):** neste estado, o ecossistema de *startups* já é reconhecido como um *hub* de *startups*, com algumas *startups* existentes, alguns aportes de financiamento nelas e iniciativas governamentais para estimular ou acelerar o desenvolvimento do ecossistema. No entanto, ainda não há grande produção em termos de geração de empregos ou penetração mundial;
- b) **Evoluindo (M2):** neste estado, o ecossistema de *startups* está em estágio de evolução com algumas empresas de sucesso que também têm impacto regional, geração de empregos e um pequeno impacto econômico local;
- c) **Maduro (M3):** neste estado, o ecossistema de *startups* inclui centenas de *startups*, onde há uma quantidade considerável de aportes de financiamento nelas, *startups* de sucesso existentes com impacto mundial e uma primeira geração de empreendedores de sucesso que ajudam o ecossistema a crescer e ser autossustentável;
- d) **Autossustentável (M4):** neste estado, o ecossistema de *startups* inclui milhares de *startups* e aportes de financiamento nelas, pelo menos uma segunda geração de mentores empreendedores, especialmente investidores anjos, uma forte rede de empreendedores de sucesso engajados na manutenção de longo prazo do ecossistema, e um ambiente inclusivo com muitos eventos de *startups* e talento técnico de alta qualidade (Cukier & Kon, 2018, p. 22).

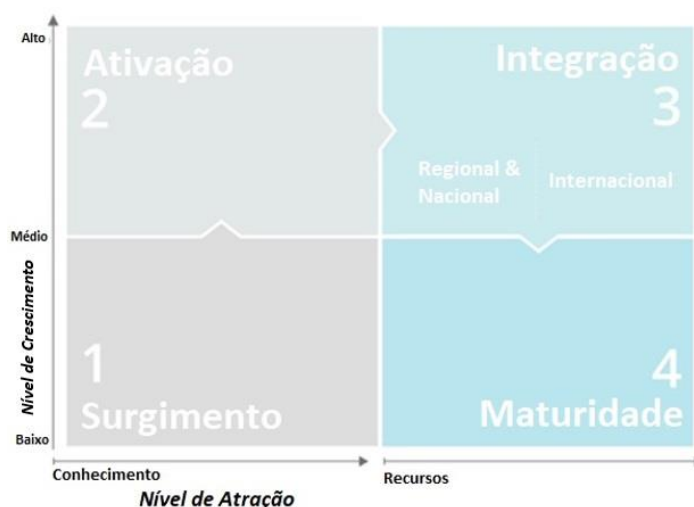
Da mesma forma, Compass Co (2015) propõem um modelo de ciclo de vida para ecossistemas de *startups*, com 4 (quatro) fases de desenvolvimento principais: Surgimento, Ativação, Integração e Maturidade.

Os ecossistemas de *startups* evoluem ao longo do tempo e através de duas métricas principais, o índice de crescimento e índice de atração. Começam a se desenvolver por meio da fase de **Ativação**, através de *know-how* e recursos existentes localmente, aumentando a produtividade de seus recursos orgânicos, atraindo *know-how* por meio de interações com *stakeholders* de

ecossistemas do mundo com maior desenvolvimento. Durante esta fase, os *stakeholders* locais aprendem e usam cada vez mais as melhores práticas globais para a criação e desenvolvimento de *startups* de tecnologia, como a metodologia *Customer Development* de Steve Blank, e financiamento de *startups* por meio do capital de risco. Uma vez que um ecossistema tenha maximizado o uso de seus recursos orgânicos por meio das melhores práticas, ele alcança uma “fronteira de produtividade”, assim começa a produzir mais e maiores *exits* do que outros ecossistemas em seu estado, região ou país. Esses *exits* atuam como o gatilho para que o ecossistema comece a atuar na fase de **Integração**, com seu crescimento acelerando a uma taxa inorgânica conforme recursos externos, ou seja, empreendedores, talentos e investidores começam a se mover para o ecossistema, vindos de toda a região ou país, e se o ecossistema produzir vários *exits* e unicórnios internacionalmente interessantes, de todo o mundo. Neste estado, o ecossistema cresce para um tamanho maior do que era possível apenas com seus recursos orgânicos, entrando na fase de **Maturidade** dado seu exponencial crescimento, tornando-se um polo de atração de recursos para *startups*.

Além da explicação sobre o índice de crescimento, Compass Co. (2015) pontuam que o índice de atração consiste, principalmente, de: número de *startups* e grandes empresas de tecnologia que movem sua sede para o ecossistema; número de filiais abertas por investidores que estão sediadas fora do ecossistema; número de empreendedores que migram para o ecossistema antes de iniciar uma *startup* especificamente para esse propósito; número de filiais abertas por *startups* e grandes empresas de tecnologia com sede fora do ecossistema. As filiais abertas por *startups* e empresas de tecnologia têm um impacto menor no crescimento de um ecossistema porque atraem, principalmente, *know-how* em vez de recursos.

Figura 21 - Modelo de ciclo de vida de um ecossistema de *startups*



Fonte: Tradução livre de Compass Co (2015, p. 8).

No 7º ciclo de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE, durante a pandemia da COVID-19, encontramos uma oportunidade de atuar no nível 3 do modelo proposto por Compass Co (2015), integrando<sup>1</sup> os 7 (sete) diferentes ecossistemas regionais participantes do Programa naquele ciclo em um único *DemoDay* Regional, denominado por “Conectando Ecossistemas Regionais”.

Figura 22 - Convite para o *DemoDay* Regional “Conectando Ecossistemas Regionais”



Fonte: Elaborado pelo autor.

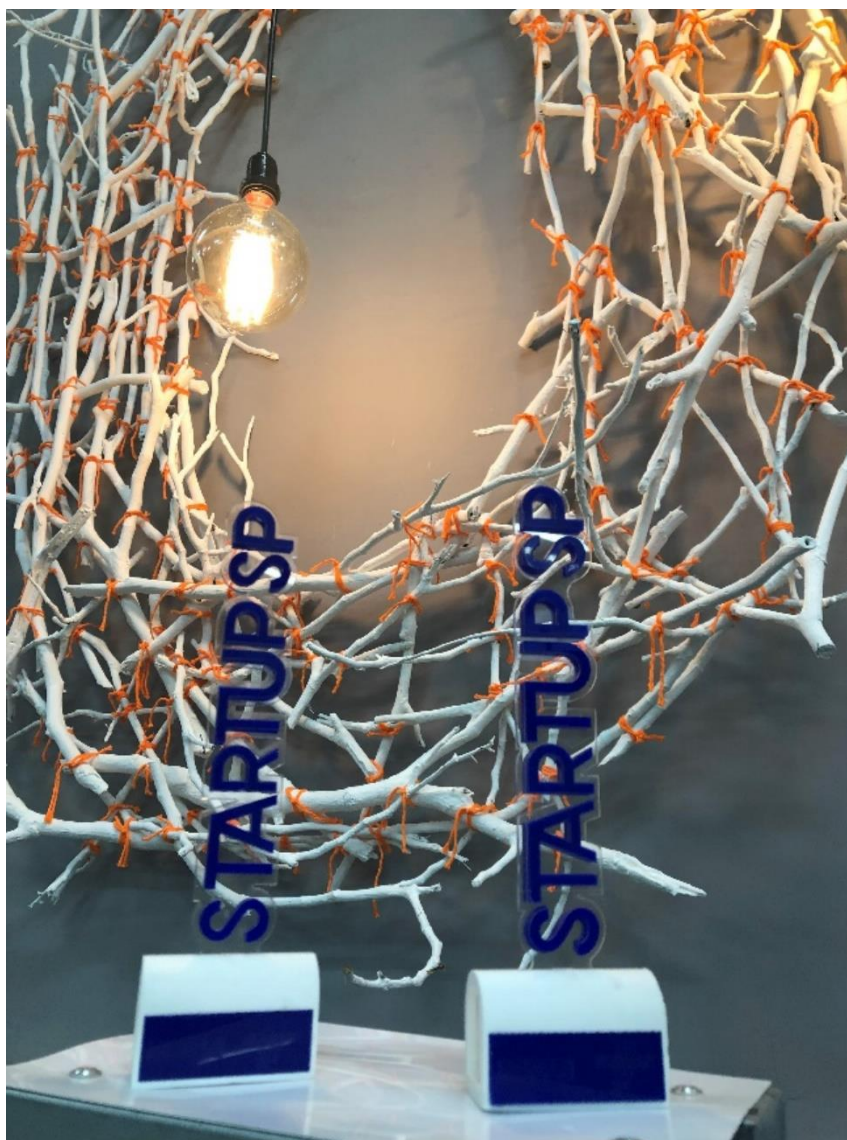
Foi a primeira vez que o encerramento de um ciclo de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE foi feito conjuntamente com todas as edições simultâneas. A experiência foi assistida por 10.091 pessoas no canal do SEBRAE/SP no YouTube, e foi aprovada por todos os gestores regionais envolvidos, totalizando mais de 25 horas de programação, entre palestras de representantes das comunidades Campinas *Tech*, *ABC Valley*, *AgTech Valley*, *Ribeirão Valley*, *Sanca Hub*, *Zero Onze* e *Comunidade Sorocaba*, palestras de conteúdo com Rodrigo Boali, Marco Poli, Luiz Candreva, João Kepler, Alfredo Soares, Amure Pinho e André Siqueira e, claro, os *pitches* das 86 *startups* que na ocasião se graduaram no Programa. A programação

<sup>1</sup> A gravação do *DemoDay* Regional “Conectando Ecossistemas Regionais” está disponível nos seguintes links: <https://youtu.be/rg3uj8ghDEI> (Campinas), <https://youtu.be/EbtLBuFsuyC> (Grande ABC), <https://youtu.be/Kgh5A4v3mRs> (Piracicaba), <https://youtu.be/ywpFDfD3I3o> (Ribeirão Preto), <https://youtu.be/h2b5I7wRjho> (São Carlos) e <https://youtu.be/L5Wk0INBeIk> (São Paulo e Sorocaba).

completa está no Apêndice 5.

Normalmente, em um *DemoDay* Regional é oferecido um troféu para a *startup* reconhecida como destaque nos critérios avaliados pela banca de avaliação, convidada pelos Gestores Regionais, e outro troféu é entregue para a *startup* reconhecida como a melhor pela audiência presente no *DemoDay* Regional, sendo este sem critérios estabelecidos. Como premiação, há também a oferta de parceiros do Programa Startup SP SEBRAE, como *fast tracking* e mentorias dadas por outras aceleradoras e programas, cursos de instituição de ensino técnico e superior, horas de uso sem custo em espaços de *coworking*, e outros benefícios que continuem a ajudar as *startups* em seus desafios.

Figura 23 - Troféus de reconhecimento da banca de avaliação e pela audiência do *DemoDay*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cukier e Kon (2018) complementam Compass Co (2015), indicando que algumas métricas são necessárias para entender a estrutura de um ecossistema de *startups* e os quatro níveis de maturidade em um ecossistema de *startups*:

- **Estratégias de *exits*:** empreendedores e investimentos são considerados bem-sucedidos quando ocorre uma das seguintes situações: crescimento lucrativo para o mercado global, aquisição por uma grande empresa, fusão com outra empresa ou *IPO*. Especialmente para investidores, a existência de opções de *exit* no ecossistema local é um fator atraente. Embora os ecossistemas maduros apresentem todas as quatro estratégias, faltam opções de *exit* em novos ecossistemas. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: *startups*, agentes de financiamento e empresas estabelecidas;
- **Mercado global:** porcentagem de *startups* que visam ao mercado global. Uma *startup* é considerada como tendo como alvo o mercado global se atuar em mercados fora de seu país, com clientes existentes ou pelo menos um escritório de representação. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: mercado;
- **Empreendedorismo em universidades:** percentual de ex-alunos que fundaram uma *startup* 5 (cinco) anos após a graduação. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: universidades e centros de pesquisa e educação;
- **Qualidade do mentor:** porcentagem de mentores que se enquadram em um destes critérios: teve uma *startup* de sucesso no passado ou fundou e trabalhou por mais de 10 anos em uma ou mais *startups*. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: empreendedor (Cukier e Kon, 2018, p. 20).

O evento World Economic Forum (2013, p. 10) corroborou com Cukier e Kon (2018), quando sugere a importância dos mentores disponíveis em um sistema de suporte em um ecossistema de empreendedorismo, indicando, inclusive, a prontidão e disponibilidade deste pilar por região: EUA (Vale do Silício) 91%, EUA (Outras cidades) 72%, América do Norte 78%, Europa 52%, Austrália/Nova Zelândia 58%, Ásia 38%, Oriente Médio 36%, e América do Sul/Central e México 35%. Cukier e Kon (2018) continuam a indicar algumas métricas necessárias para entender a estrutura de um ecossistema de *startups* e os quatro níveis de maturidade em um ecossistema de *startups*:

- **Burocracia:** representa o quanto a burocracia é um fator problemático para fazer negócios. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: aspectos jurídicos;

- **Carga tributária:** representa o quanto a carga tributária é um fator problemático para fazer negócios. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: aspectos jurídicos, mercado;
- **Qualidade das aceleradoras:** porcentagem de *startups* em aceleradoras que conquistam um aporte de capital em um estágio posterior ao que estavam, ou atingem o mercado global em um estágio lucrativo e sustentável. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: incubadora/aceleradora;
- **Acesso a financiamento em US\$:** valor total do investimento em *startups* em US\$, de acordo com um banco de dados confiável. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: agentes de financiamento;
- **Qualidade do capital humano:** talentos existentes em ecossistemas de *startups* globais. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: empreendedor, educação;
- **Valores culturais para o empreendedorismo:** apoio cultural para se empreender no ecossistema. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: cultura, sociedade, família;
- **Processos de transferência de tecnologia:** baseados em fatores de inovação e sofisticação. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: universidades e centros de pesquisa, aspectos jurídicos;
- **Conhecimento de metodologias:** percentual de *startups* que possuem conhecimento ou são treinadas em metodologias ágeis, *Lean Startup* e outras metodologias. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: metodologias;
- **Atores de mídia especializados:** a mídia local especializada em *startups* desempenha um papel importante na divulgação do que está acontecendo no ecossistema, com mais de cinco organizações é um sinal de movimento e engajamento dentro do ecossistema, e deve ser reconhecida pela comunidade local como referência a ser considerada nesta lista. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: mídia;
- **Eventos de startups:** a frequência com que ocorrem eventos locais focados em temas como empreendedorismo de alta tecnologia ou *startups*. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: sociedade e eventos (Cukier & Kon, 2018, p. 20).

Feld (2020, p. 163) corrobora com Cukier e Kon (2018) quando indica a importância dos eventos de *startups* para a criação e desenvolvimento de comunidades de *startups* em um ecossistema de empreendedorismo, sugerindo que o empreendedor frequente eventos de *startups* anunciando ser especialista nos assuntos que domina, estando disposto a ensiná-los a outra pessoa. Feld (2020, p. 163) sugere ainda que o empreendedor multiplique os eventos na comunidade de *startups*, organizando um seminário com periodicidade sobre os assuntos que domina ou por meio de *meetups*. Cukier e Kon (2018) continuam a indicar algumas métricas

necessárias para entender a estrutura de um ecossistema de *startups* e os 4 (quatro) níveis de maturidade em um ecossistema de *startups*:

- **Dados e pesquisa do ecossistema:** existência de um banco de dados sobre o ecossistema é uma indicação de maturidade, pois é mais difícil melhorar o que não se pode medir, assim, os ecossistemas que não têm instituições de pesquisa nem métricas não podem reconhecer os próximos passos a serem dados. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: centro de pesquisa, governo;
- **Gerações do ecossistema:** o número de gerações de empreendedores anteriores que estão reinvestindo seus ganhos no ecossistema. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: empreendedor, sociedade;
- **Número de *startups*:** quantidade de *startups* fundadas por ano, de acordo com um banco de dados confiável. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: inicialização, mercado, empreendedor;
- **Acesso a financiamento em número de *deals*/ano:** número de *deals*, independentemente do valor ou estágio das *startups*. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: agentes de financiamento;
- **Acesso a financiamento do tipo “anjo” em número de *deals*/ano:** número de *deals* apenas por investidores anjo. Ecossistemas maduros tendem a ter mais apoio de investimento anjo, uma vez que os investidores anjos são geralmente empreendedores bem-sucedidos que devolvem seus ganhos à comunidade. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: agentes de financiamento e investidores anjo;
- **Incubadoras e parques tecnológicos:** número de incubadoras e parques tecnológicos ativos no ecossistema. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: incubadoras e aceleradoras;
- **Presença de empresas de alta tecnologia:** quantas empresas de alta tecnologia têm equipes de tecnologia localizadas na região do ecossistema. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: empresas estabelecidas;
- **Influência das empresas estabelecidas:** Quantas grandes empresas têm atividades que nutrem o ecossistema? As atividades incluem organização de eventos, embaixadores e mentores da comunidade local, programas de aceleração ou investimentos locais em *startups*. Elementos relacionados na estrutura de um ecossistema de *startups*: eventos, empresas estabelecidas, *startups*, aceleradoras e empreendedor (Cukier & Kon, 2018, p. 20).

Cukier e Kon (2018), do mesmo modo, mencionam que algumas métricas contemplam índices de referência já existentes, como a burocracia e a carga tributária, baseados na ineficiência governamental e na classificação da carga tributária total do país, respectivamente, constantes do relatório de competitividade global (Schwab, 2013); a qualidade do capital humano, com base na posição do ecossistema no índice

de talentos do relatório do ecossistema de *startups* globais (Herrmann, Gauthier, Holtzschke, Berman & Marmer, 2015); os valores culturais para o empreendedorismo, com o índice de apoio cultural que compõe o índice global de empreendedorismo e desenvolvimento (Acs, Szerb, & Autio, 2015); e os processos de transferência de tecnologia, com base em fatores de inovação e sofisticação do relatório de competitividade global (Schwab, 2013).

Uma estrutura endógena, essencial para um ecossistema de *startups* criar corpo e evoluir em maturidade, é a chamada de comunidade de *startups*. Feld (2012) define a estrutura de uma comunidade de *startups* em quatro aspectos principais: os empreendedores que lideram a comunidade de *startups*; os líderes, que devem ter um compromisso de longo prazo; a comunidade de *startups*, que inclui qualquer pessoa que queira participar dela; a comunidade de *startups*, que deve ter atividades contínuas que envolvam todos os interesses do ecossistema de empreendedorismo. Há um considerável número de comunidades de *startups* emergentes e que crescem rapidamente no estado de São Paulo, de acordo com Abstartups (2019c).

Observamos que as atividades do SEBRAE/SP nas 33 mesorregiões que mantêm um Escritório Regional, em especial na implementação de uma primeira edição do Programa Startup SP SEBRAE em uma região e também em cada novo ciclo de aceleração, catalisam a criação e desenvolvimento de comunidades de *startups*. Estas, por sua vez, auxiliam na quantidade de *startups* que participam do processo seletivo, e também na “qualidade” edição após edição, uma vez que, a cada rodada do Programa, as *startups* graduadas se voltam às comunidades para auxiliar empreendedores novatos, e estes, mais maduros, se inscrevem em edições posteriores do Programa.

Os seguintes ecossistemas e comunidades de *startups* foram criados ou desenvolvidos a partir do Programa Startup SP SEBRAE, que foi executado nas regiões de atuação do SEBRAE/SP.

- a) Alto Tietê: Alto Tietê Valley;
- b) Araçatuba: Voti Valley (anteriormente Hell Valley);
- c) Araraquara (\*);
- d) Baixada Santista: Caiçara Valley;
- e) Barretos: Bruto Valley;
- f) Bauru: Sandwich Valley;
- g) Botucatu: (\*);

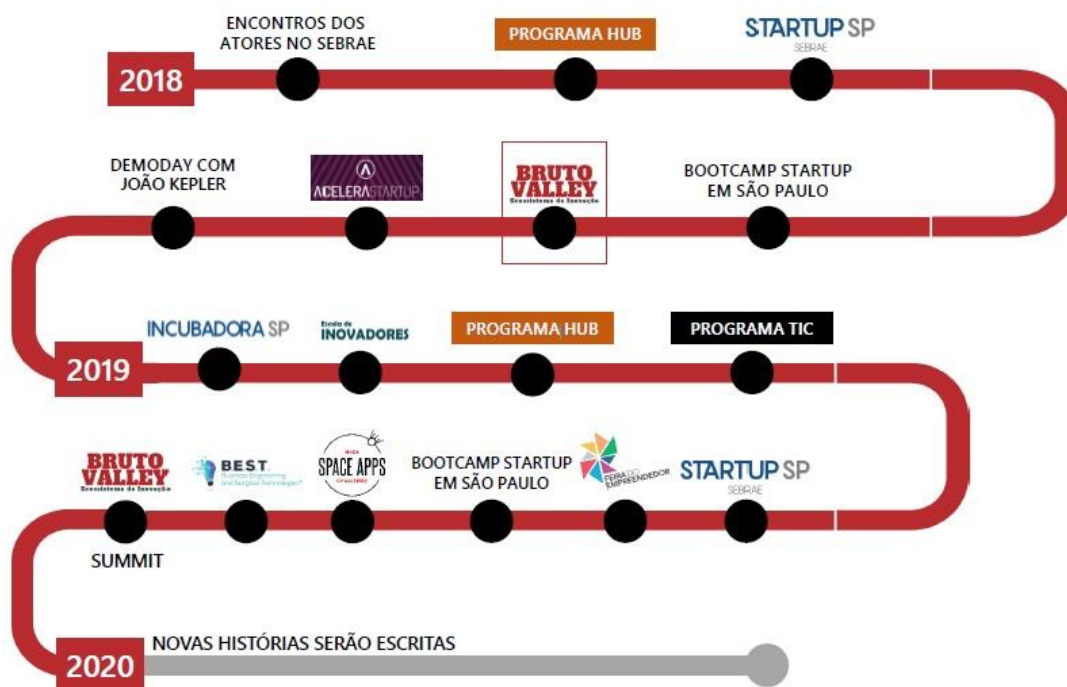


- h) Campinas: Campinas Tech;
  - i) Franca: (\*);
  - j) Grande ABC: ABC Valley;
  - k) Guaratinguetá: (\*);
  - l) Guarulhos: (\*);
  - m) Jundiaí: (\*);
  - n) Marília: (\*);
  - o) Osasco: (\*);
  - p) Ourinhos: (\*);
  - q) Piracicaba: AgTech Valley;
  - r) Presidente Prudente: Green Sauce Valley;
  - s) Ribeirão Preto: Ribeirão Valley;
  - t) São Carlos: Sanca Hub;
  - u) São João da Boa Vista: (\*);
  - v) São José do Rio Preto: (\*);
  - w) São José dos Campos: Parahyba Valley;
  - x) São Paulo Capital: Zero Onze;
  - y) Sorocaba: Comunidade Sorocaba;
  - z) Sudoeste Paulista: (\*);
  - aa) Vale do Ribeira: (\*);
  - bb) Votuporanga: (\*).
- (\*) Não há denominação específica

Algumas iniciativas foram criadas ou ampliadas a partir da existência e execução do Programa Startup SP SEBRAE nos respectivos ecossistemas regionais do estado de São Paulo. O caso do surgimento do ecossistema de inovação Bruto Valley merece destaque, dada sua incipiência à época e sua importância atual para os agentes desta região do interior do estado de São Paulo: em 2018, após mobilização inicial dos agentes e encontros realizados no Escritório Regional do SEBRAE/SP em Barretos, uma primeira aplicação do Programa HUB SEBRAE/SP foi feita com alunos do Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos (UNIFEB) e um primeiro ciclo de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE foi realizado. No retorno do *Bootcamp* do Programa, realizado na cidade de São Paulo, na van que transportava os empreendedores e o Gestor Regional do Programa, foi idealizado e

batizado com o nome de Bruto Valley, conforme mostra a cronologia a seguir:

Figura 24 - Criação do Ecossistema de Inovação Bruto Valley



Fonte: Sanchez, Nakamura, Luz, Cunha e Oliveira (2019, p. 7).

De acordo com Sanchez et al. (2019), desde a concepção e criação, o Bruto Valley cresceu em densidade: mais de 1.600 empreendedores e potenciais empreendedores foram impactados em eventos de inovação em 2018 e 2019, com 107 *startups* criadas, aumentando sua relevância e importância para todos os agentes do ecossistema em Barretos e cidades adjacentes, o que culminou na criação do Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação (COMCITI), aprovado na Câmara Municipal de Barretos em março de 2020.

#### 4.3 AMBIENTES DE INOVAÇÃO

É importante compreender que uma *startup* não se desenvolve isoladamente numa sala comercial, com seus empreendedores inovadores programando a esmo, ou mesmo em um laboratório sem interação com o mundo, e são muitos os ambientes de inovação que podem apoiar seu desenvolvimento. Esses ambientes são elementos importantes dos sistemas de inovação e se caracterizam por fornecer condições favoráveis ao desenvolvimento de produtos e processos inovadores, minimizando

riscos associados às atividades inovadoras e maximizando os resultados desses processos (Damião & Graça, 2015).

Segundo Piqué e Audy (2016), os ambientes de inovação envolvem duas dimensões: as áreas de inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos inovadores. Cada uma dessas dimensões apresenta diferentes subtipos ou diferentes espécies que as compõem e que atuam em alto grau de integração.

Figura 25 - Ambientes de inovação



Fonte: Piqué e Audy (2016, p. 7).

Parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras são exemplos de organizações relevantes para o ecossistema de inovação, capazes de minimizar os riscos de descontinuidade de uma *startup*. Plonski (2010) indica que parques tecnológicos e incubadoras de empresas são ambientes dedicados, especialmente concebidos e profissionalmente geridos para catalisar processos de inovação, em particular os intensivos em conhecimento. Surgidos nos EUA na década de 1950, esses ambientes estão hoje presentes, com algumas variantes, em quase todas as nações e regiões de expressão econômica; no Brasil desde 1984 e presentes em praticamente todas as unidades da federação, sendo que seus mecanismos vêm ajudando a transformar qualitativamente o ambiente empresarial do país ao gerar, pelas suas incubadoras, cerca de oito mil empresas que têm a inovação em seu DNA.

De acordo com Piqué e Audy (2016), as áreas de inovação são espaços que agregam instalações físicas, de infraestrutura, tecnológicas, institucionais e culturais, que permitem atrair empreendedores com novas ideias e capital, com foco em inovação e no desenvolvimento da sociedade do conhecimento, e que envolvem múltiplas possibilidades, pois estando inseridas em um espaço difuso, nas cidades, e interagindo com a malha urbana em todas as suas instâncias, usam a tecnologia e a inovação para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Os mecanismos de geração de empreendimentos inovadores possuem como objetivo estimular o surgimento de empresas inovadoras, bem como preparar as *startups* para sua consolidação e crescimento no mercado, auxiliando no processo de migrar do conhecimento ou ideia para a prática, alcançar clientes e crescer de forma sustentável. Alguns exemplos de mecanismos são: escritórios compartilhados; *coworking*; incubadoras; aceleradoras; *venture builder* ou fábrica de *startups*; centros empresariais; *hubs* de inovação; *living labs*; capital empreendedor; investidor anjo; *crowdfunding*; *corporate venture capital* (Aranha, 2016).

Na prática, observamos que estes espaços proporcionam às *startups* condições favoráveis quanto a recursos intelectuais, de relacionamento e financeiro, com a redução de custos e também para obter financiamento por estar sediadas nesses espaços, o que é muito importante para validar as premissas básicas do futuro negócio. Ao mesmo tempo que as *startups* podem usar os recursos que esses espaços proporcionam para iniciar ou potencializar o faturamento do negócio, também precisam fortalecer as estruturas durante o tempo em que permanecerem utilizando o ambiente, para que sejam capazes de seguir sozinhas quando tiverem de explorar o mercado sem esse apoio.

(...) uma incubadora é uma entidade promotora de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que eles possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso oferecendo infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (Anprotec, 2021).

Quanto às aceleradoras, Cohen (2013) sugere que elas também ajudam a iniciar negócios nascentes, acelerando as interações com o mercado para ajudar os negócios nascentes a se adaptar e aprender rapidamente, em contraste às incubadoras, que nutrem negócios nascentes, protegendo-os do ambiente para dar-lhes espaço para

crescer. Assim, aceleradoras e incubadoras diferem, principalmente, em cinco aspectos principais: Duração, Grupos de *Startups*, Modelo de Negócios, Seleção e Educação, Mentoria e Desenvolvimento de Rede (Cohen, 2013).

Embora as aceleradoras sejam frequentemente comparadas às incubadoras, podem ser mais associadas aos investidores anjos, sendo que ambos investem em negócios nascentes, comumente chamados de *startups* de portfólio. Como os dois são investidores, seus motivos estão alinhados aos dos empreendedores, que desejam expandir seus negócios após o programa de aceleração, e a aceleradora ajuda a resolver dois problemas de investidores anjo: escolher as melhores *startups* e possibilidade de modificar seus caminhos durante o programa de aceleração. Os investidores anjo diferem dos aceleradores em três aspectos principais: Duração, Seleção e Educação, Mentoria e Localização Física (Cohen, 2013).

Os investidores-anjo e seus investimentos seguem muitas definições. Sohl (2003) define investidores anjos como indivíduos ricos que fornecem capital para *startups*. Para Shane (2009), um investidor anjo é uma pessoa que fornece capital para um negócio privado, pertencente e operado por outra pessoa que não seja um amigo ou membro da família. Os investidores anjos costumam ser os primeiros investidores a ajudar empreendedores que estão tentando construir um negócio, aportando capital financeiro em troca de capital social na *startup* (DeGennaro, 2010). Na prática, presenciamos em eventos do ecossistema comentários sobre os 3 “F’s” em inglês “*friends, family and fools*”, antecedendo o aporte financeiro de um investidor que exija trocá-lo por participação no capital social da *startup*.

Segundo o SEBRAE (2017), além de aceleradoras, proporcionando forte conexão com o mercado, mentoria intensiva e aporte de capital; e de incubadoras, provendo infraestrutura subsidiada, interface com pesquisa acadêmica e consultoria gerencial, legal e administrativa; temos os seguintes ambientes de inovação apoiando o desenvolvimento de novos negócios com alto potencial de crescimento e escala:

- **Coworking:** Infraestrutura compartilhada, intenso *networking*, multidisciplinaridade;
- **Hubs de Inovação:** Interação com outros empreendedores e entidades, ambientes inspiradores e *coworking*;
- **Living:** Cocriação de projetos, foco na experimentação, metodologia e não o lugar em si;
- **Fab Labs:** Ferramentas para prototipagem rápida, criação colaborativa e ambiente propício para invenção;

- **Centro de Pesquisas Privados:** Financiamento privado facilitado, laboratórios especializados e *Hard Science*;
- **Venture Builders e Fundos de Investimentos:** Aporte financeiro, participação na *startup*, acompanhamento gerencial e acesso a mentores influentes (SEBRAE, 2017).

O Quadro 3, a seguir, destaca as principais diferenças entre os ambientes de inovação.

Quadro 3 - Principais diferenças entre incubadoras, investidores e aceleradoras

	<b>Incubadora</b>	<b>Investidores-Anjo</b>	<b>Aceleradora</b>
<b>Duração</b>	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
<b>Grupos</b>	Não	Não	Sim
<b>Modelo de Negócio</b>	Aluguel; podendo ser sem fins lucrativos	Através de investimentos	Através de investimentos, podendo ser sem fins lucrativos
<b>Processo seletivo</b>	Não competitivo	Competitivo, contínuo	Competitivo, cíclico
<b>Estágio de Risco</b>	<i>Early stage</i> ou posterior	<i>Early stage</i>	<i>Early stage</i>
<b>Capacitação</b>	Sob demanda, Recursos humanos, jurídico e outros	Nenhuma	Seminários
<b>Mentoria</b>	Mínima, tática	Sob demanda, pelo investidor	Intensa, por ela e por outros
<b>Localização física</b>	Sim	Não	Sim

Fonte: Tradução livre de Cohen (2013, p. 20).

Crisan, Salanta, Beleiu, Bordean e Bunduchi (2021) complementam Cohen (2013), apontando que as diferenças mais comumente observadas entre aceleradoras e incubadoras incluem: a duração dos programas, com aceleradoras oferecendo uma participação mais curta no programa em comparação às incubadoras; os grupos de empreendedores apoiados, com aceleradoras apoiando *startups* com potencial de escala, enquanto as incubadoras se concentram em apoiar as *startups* em fases iniciais; e seu modelo de negócios, com aceleradoras oferecendo suporte financeiro, geralmente.

A seguir abordaremos o conceito de Aceleradora, no qual o Programa Startup SP SEBRAE está inserido.

#### 4.3.1 Aceleradoras

As aceleradoras são um fenômeno em rápido crescimento, replicação e com representativo impacto econômico e social. Segundo Cohen e Hochberg (2014), a primeira aceleradora, Y Combinator, foi fundada por Paul Graham em 2005, em Cambridge, Massachusetts, e logo se mudou e se estabeleceu no Vale do Silício. Em 2007, David Cohen e Brad Feld, dois investidores em *startups*, fundaram a TechStars em Boulder, Colorado, na esperança de transformar seu ecossistema de *startups* por meio do modelo de aceleradora.

Algumas pesquisas definem aceleradoras como um novo modelo de incubação (Clarysse, Wright, & VanHove 2015), uma nova forma de incubação rápida de novos negócios (Jackson & Richter, 2017), um tipo de programa de incubação que está preocupado em atrair, apoiar e desenvolver novos empreendimentos (Malek, Mayne, & McCarthy, 2014), e um modelo emergente de incubação (Yang, Kher, & Lyons, 2018). Podemos, portanto, considerar que muitas das características das aceleradoras derivam das características de incubadoras de empresas.

Apesar da falta de uma definição comum para aceleradoras, Crisan et al. (2021) apontam para uma diversidade: originalmente apresentadas como uma espécie de incubadora, atualmente aceleradoras são definidas como uma forma distinta de ambiente de inovação, com uma gama de serviços específica, se distinguindo daqueles entregues por incubadoras.

Miller e Bound (2011) corroboram com Cohen (2013) e Crisan et al. (2021), afirmando que uma aceleradora apoia *startups* por um tempo limitado, incluindo eventos programados e orientação intensiva, por meio de um processo de candidatura aberto, mas altamente competitivo para suas admissões, com foco em pequenas equipes, não em indivíduos, com ciclos de aceleração (*batches*), e provisão de investimento pré-*seed*, geralmente em troca de participação no capital social da *startup*.

Considerando a gama de serviços oferecidos pelas aceleradoras, Crisan et al. (2021) identificam três tipos de intervenções: **restrita, típica e estendida:**

A **intervenção restrita** é a menos comum e inclui aceleradoras que fornecem um pacote limitado de serviços; a **intervenção típica** é o tipo mais popular de intervenção, incluindo aceleradoras que fornecem uma ampla gama de serviços, entre eles mentoria, seleção de *startups* organizadas em grupos,

treinamento em *bootcamp* por um período determinado, preparação do *pitch* para investidores durante o *DemoDay*, *networking*, acesso a financiamento, tudo em troca de participação no capital social da *startup*; a **intervenção estendida** envolve a inclusão de serviços adicionais com base nas necessidades dos empreendedores. Os serviços adicionais mais comumente oferecidos incluem: espaço de escritório gratuito, ajudar na construção de um produto, suporte financeiro e jurídico, subvenção periódica para custear despesas, materiais para *workshops* e incentivos aos participantes, extensão do suporte no desenvolvimento da *startup*, *networking* direcionado para acessar mercados específicos, formação de times, *geek camps*, exposição na mídia, construção da marca, exposição pontual aos departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento aderentes à proposta de valor da *startup*, suporte pós-programa para todos os graduados sem custo, *marketing* na internet, suporte na constituição jurídica da empresa, acesso gratuito a plataformas *online* que ajudem no desenvolvimento das *startups*, acesso à internet e suporte com questões técnicas, suporte no recrutamento e questões ligadas à gestão de pessoas, e auxílio para acomodar a *startup* ao ambiente de negócios local, como encontrar um local para sediar a *startup*, abrir uma conta bancária, obter um número de telefone, entre outros aspectos de infraestrutura (Crisan et al., 2021, p. 72).

Os serviços oferecidos aos empreendedores e suas *startups* no Programa Startup SP SEBRAE podem ser categorizados segundo a intervenção típica de aceleração descrita por Crisan et al. (2021). Enquanto coordenador estadual do Programa, juntamente com os gestores regionais, sempre observamos e nos preocupamos muito com as necessidades das *startups*, e quando elas saíam do escopo principal e habitual do Programa Startup SP SEBRAE nos comportávamos como uma *startup*, ou seja, escutávamos nossos clientes e buscávamos soluções para eles. Esse processo dentro do Programa Startup SP SEBRAE foi nomeado *Alumni Startup SP SEBRAE*, visando gerar senso de pertencimento aos empreendedores e evitar que se dispersassem após se graduarem no Programa. Alguns exemplos de atividade do *Alumni Startup SP SEBRAE*: *startups* já aportadas por investidores anjo buscando iniciar relacionamento com fundos *pre-seed*, *seed* ou *venture capital*; *startups* buscando tecnologias habilitadoras específicas; *startups* buscando acesso à determinada empresa; *startups* buscando determinado perfil de pessoa e/ou profissional para integrar o quadro de colaboradores, entre outros.

Na prática, o *Alumni Startup SP SEBRAE* estabelece um forte elo com o ecossistema, pois com seus gestores e suas redes de relacionamento adicionam muitos recursos não disponíveis no Programa Startup SP SEBRAE às *startups* admitidas, que por sua vez agregam valor após serem graduadas, retornando ao Programa como mentores(as) ou convidados(as) para os StarTalks, que são um *meetup*, um encontro



informal, cujo objetivo é acelerar a curva de aprendizado de todos os participantes.

Segundo Crisan et al. (2021), a pesquisa de Miller e Bound (2011) marcou o início de uma nova era para pesquisas sobre aceleradoras. Enquanto alguns definem aceleradoras como uma nova forma de organização, distinta das incubadoras, uma grande maioria de pesquisas se concentrou na análise dos vários serviços fornecidos pelas aceleradoras. As aceleradoras não objetivam fornecer recursos físicos ou espaço de escritório por um longo período para as *startups*, são menos focadas em capital de risco como a próxima etapa do ciclo financeiro das *startups*, e visam a encorajar o desenvolvimento de negócios com o fornecimento de suporte intensivo por tempo limitado (Miller & Bound, 2011; Pauwels, Clarysse, Wright, & VanHove, 2016).

Crisan et al. (2021) também revelam que, na tentativa de definir uma aceleradora, há uma diversidade de termos específicos que acompanham sua definição, incluindo aceleradora corporativa, programa de aceleração, aceleradora de *startups*, aceleradora de inovação, aceleradora de negócios, programa de aceleração *seed*, aceleradora *seed*, aceleradora de impacto, aceleradora de risco, aceleradora social, aceleradora prescritiva, aceleradora de inovação aberta, aceleradora de investimento, plataforma de inovação, aceleradora de crescimento e aceleradora global.

Cohen et al. (2014) complementam essas definições esclarecendo que aceleradora é um programa baseado em grupos de *startups*, com duração fixa de tempo, que contempla mentoria e componentes educacionais, terminando em um evento público – ou *DemoDay* – com o *pitch* das *startups*.

Segundo Crisan et al. (2021), há 5 (cinco) contextos organizacionais em que existem aceleradoras. (i) o contexto de *startup*, na qual a aceleradora é tida como um negócio que fornece financiamento, orientação e assistência a grupos de *startups*; (ii) o contexto governamental, no qual a aceleradora é vista como uma manifestação dos esforços do governo para melhorar o ecossistema de negócios local; (iii) o contexto corporativo, que diz respeito às aceleradoras desenvolvidas internamente dentro das corporações existentes, visando a promover a inovação incremental; (iv) o contexto universitário, cuja aceleradora tem como objetivo criar uma experiência de aprendizagem valiosa, promovendo a inovação ou apoiar a transferência de tecnologia; (v) o contexto da comunidade, que inclui aceleradoras que visam a melhorar a colaboração entre todos, criando melhores ecossistemas de negócios em comunidades específicas.

Para Qin, Wright e Gao (2019), no contexto governamental, há esforços sistemáticos de governos para desenvolver um currículo de treinamento em empreendedorismo por meio de parcerias com universidades, e Gonzalez-Uribe e Leatherbee (2017) propõem incentivar o *crowdsourcing* como uma solução principal para levantar capital aos projetos criados. No contexto corporativo, Kanbach e Stubner (2016) sugerem uma aceleradora externamente às corporações, como uma entidade separada, e que pode ser destinada a gerar inovação disruptiva.

A maioria das aceleradoras são direcionadas a setores específicos, apontam Crisan et al. (2021), mas pode existir aceleradoras que não atuam dessa forma, e que admitem *startups* de qualquer área de atuação, e aceleradoras que focam em vários setores populares e de maior demanda. Entre as aceleradoras específicas por mercado de atuação, os setores de tecnologia da informação e tecnologias limpas são os mais populares, seguidos por energia limpa, saúde, serviços financeiros, biotecnologia, telecomunicações, impacto social, aeronáutica, agricultura, turismo, marketing e entretenimento.

Com base em seu foco estratégico, as aceleradoras podem ser agrupadas em três grandes arquétipos: lideradas pelo investidor, de *matchmaker* e de ecossistema (Clarysse et al., 2015).

**Aceleradora com arquétipo lideradas pelo investidor:**

Recebe financiamento de investidores como investidores anjo, fundos de capital de risco ou capital de risco corporativo. Seu objetivo é preencher a lacuna de capital entre os projetos em estágio inicial e os negócios que podem ser investidos. Assim, os critérios de seleção nesses programas tendem a favorecer *startups* que assumirão capital subsequente e se tornarão propostas de investimento atraentes. Esse tipo de aceleradora normalmente fornece alguma forma de financiamento inicial, em troca de participação no capital social da *startup*. Esse tipo de aceleradora se concentra em *startups* que estão em estágios posteriores de desenvolvimento, tendendo a selecionar *startups* que já têm algum histórico comprovado e, em alguns casos, já levantaram financiamento. Aceleradoras lideradas por investidores geralmente optam por se especializar em um setor específico, desenvolvendo, assim, o conhecimento e a experiência específica do setor necessários para identificar e explorar o potencial econômico das *startups*. Os mentores que atuam nessas aceleradoras costumam ser “investidores disfarçados”, ou seja, eles próprios investidores anjo, e desempenham um papel adicional nos investimentos que porventura aconteçam futuramente (Clarysse et al., 2015, p. 14).

**Aceleradora com arquétipo de *matchmaker*:**

Normalmente é configurada por empresas que desejam fornecer um serviço a seus próprios clientes ou partes interessadas. Este tipo de aceleradora envolve

ativamente seus *stakeholders* corporativos no processo de seleção das *startups* e, conseqüentemente, apenas aquelas *startups* que atraem a atenção destes *stakeholders* são admitidas na aceleradora. Os mentores são frequentemente selecionados dentro das empresas e desempenham um papel importante em ajudar as *startups* a encontrarem o sucesso, por meio do sistema interno de tomada de decisões da empresa. Geralmente não há orientação para o lucro neste tipo de aceleradora, sendo que elas não oferecem financiamento para as *startups* que participam do programa. Em vez disso, esse tipo de aceleradora agrega valor ajudando as *startups* a se conectarem com clientes em potencial. Sua rede é, portanto, quase exclusivamente orientada para a base de clientes em potencial. Um exemplo para este tipo de aceleradora é o *FinTech Innovation Lab* em Londres, administrado pela Accenture. Seu foco principal é criar uma plataforma para a indústria de serviços financeiros colaborar na inovação com *startups* em estágio inicial, e, nesse processo, a Accenture pode fortalecer seu relacionamento com seus clientes bancários. Da mesma forma, uma das motivações por trás da aceleradora Microsoft Ventures é apoiar *startups* cujas soluções irão beneficiar a vasta base de clientes da Microsoft (Clarysse et al., 2015, p. 15).

#### **As aceleradoras com arquétipo de ecossistema:**

Essas aceleradoras normalmente têm órgãos governamentais como parte interessada principal, cujo interesse é estimular a atividade de *startups*, seja em uma região específica ou em um domínio tecnológico específico. O objetivo final desses programas é desenvolver um ecossistema de *startups* dentro da região ou da tecnologia. Assim, os critérios e processos de seleção nessas aceleradoras são organizados para atrair empresas que se enquadrem nessa visão. Essas aceleradoras normalmente selecionam *startups* em um estágio muito inicial do ciclo de maturidade, quando uma proposta de valor ainda não foi desenvolvida e, às vezes, é apenas um indivíduo com uma ideia. As aceleradoras deste tipo têm o currículo mais desenvolvido entre os três arquétipos. Elas normalmente organizam sessões de capacitação, *workshops* e eventos orientados para a aprendizagem prática, para ajudar as *startups* a desenvolver sua ideia e proposta de valor. Em alguns casos, os mentores também podem ser consultores ou desenvolvedores de negócios, que muitas vezes em uma base paga, ajudam a comercializar a tecnologia ou vender a ideia do produto ou serviço das *startups*. Seu envolvimento com as *startups* é muito maior do que os mentores internos típicos, predominantemente presentes nos arquétipos liderados pelo investidor e de *matchmaker*. Para a maioria das aceleradoras de ecossistema, o modelo de negócios não é claro. Normalmente, suas operações são desenvolvidas para satisfazer as necessidades das partes interessadas do governo. Mas, ao mesmo tempo, a maioria dos financiadores públicos exigem alguma forma de modelo de receita após um período de financiamento inicial. Embora a maioria das aceleradoras apresente o modelo de investimento nas *startups* apoiadas como parte de seu modelo de negócio, algumas experimentam outras formas de receita, como cobrar por suas capacitações às *startups* (Clarysse et al., 2015, p. 15).

Zott e Huy (2007) salientam que aceleradoras do arquétipo de *matchmaker* são financiadas anualmente pela empresa, e muitas vezes adotam medidas de

desempenho moderadas, ou se envolvem em ações simbólicas, como exposição em mídias de comunicação, boletins por *e-mail*, *posts* em redes sociais e eventos de demonstração, para ilustrar sua legitimidade na ausência de indicadores-chave de desempenho estabelecidos para medir seu retorno financeiro.

Quadro 4 - Principais elementos dos arquétipos de aceleradoras

	<b>Liderado por investidores</b>	<b>Matchmaker</b>	<b>Ecosistema</b>
<b>Estratégia da Aceleradora</b>	Os principais interessados são investidores; Objetivo deles é procurar oportunidades de investimento.	Os principais interessados são empresas maduras e consolidadas no mercado; Objetivo é fornecer um serviço para a base de clientes "combinando clientes em potencial com <i>startups</i> " (SEM orientação para o lucro).	As principais partes interessadas são agências governamentais; Objetivo é estimular a criação de <i>startups</i> e ecossistema.
<b>Características do Programa</b>	O programa tem duração fixa; Os mentores são compostos por empreendedores seriais e investidores anjo; Mercado de atuação específico, frequentemente.	O programa tem duração fixa; Especialistas internos das empresas são mentores.	O programa tem duração fixa; Mentores são empreendedores em série e desenvolvedores de negócios; O conteúdo do programa é mais desenvolvido e completo.
<b>Processo de Seleção e seus Critérios</b>	Fluxo contínuo de inscrição; Admissão por grupos ( <i>batches</i> ); Preferência por <i>startups</i> com maior maturidade e empreendedores com histórico de sucesso anterior.	Fluxo contínuo de inscrição; Admissão por grupos ( <i>batches</i> ); Preferência por <i>startups</i> com maior maturidade e empreendedores com histórico de sucesso anterior.	Fluxo contínuo de inscrição; Admissão por grupos ( <i>batches</i> ); Preferência por <i>startups</i> em fases iniciais.
<b>Estrutura de Financiamento</b>	Financiamento de investidores privados (investidores anjo, fundos de capital de risco e/ou <i>corporate venture capital</i> ); Investimento <i>seed</i> e participação no capital social da <i>startup</i> .	Financiamento pelas empresas maduras e consolidadas no mercado; Raramente fazem investimento <i>seed</i> e participam no capital social da <i>startup</i> .	Financiamento através de consórcios locais, nacionais e/ou internacionais; Buscando sustentabilidade, através da experimentação de modelo de receita e estrutura de financiamento.

Fonte: Adaptação e tradução livre de Clarysse et al. (2015, p. 16).

O Programa Startup SP SEBRAE não possui atuação em nenhum setor ou mercado específico, ou seja, não é critério de seleção do Programa que as *startups* inscritas pertençam a um ou outro mercado de atuação. Entretanto, observamos que em regiões no estado de São Paulo onde há Arranjos Produtivos Locais (APLs) reconhecidos pelo governo estadual, o trabalho das prefeituras e do ecossistema no fomento destes arranjos produtivos ao longo dos anos reflete no tipo, maturidade e mercado de atuação das *startups* participantes no processo de seleção do Programa Startup SP SEBRAE. Por exemplo, há mais *startups* em tecnologias da informação e comunicação (TIC) nas regiões de Campinas e do Grande ABC, *startups* no agronegócio na região de Piracicaba, e *startups* na área de saúde na região de Barretos, entre outros mercados e regiões.

O Programa Startup SP SEBRAE pode ser enquadrado no arquétipo do

ecossistema, mesmo sendo financiado por uma empresa privada, como é o caso do SEBRAE/SP. Seu interesse público institucionalizado o credencia para apoiar a formulação e articulação de políticas que criem um ambiente legal e de negócios mais favorável em cada um dos 645 municípios do estado de São Paulo, com participação ativa junto a representantes e interlocutores das prefeituras destes municípios, associações de classe, e outros atores, nos setores industrial, comércio, serviço e agronegócio.

Outro fator que enquadra o Programa Startup SP SEBRAE no arquétipo do ecossistema é uma característica peculiar do Programa e que não foi esmiuçada por Clarysse et al. (2015): uma edição do Programa Startup SP SEBRAE raramente é executada dentro das dependências de um prédio do SEBRAE/SP, que, ao invés disso, sempre busca distribuir a execução das atividades nos atores existentes no ecossistema regional, considerados parceiros do Programa. Assim, consideramos que o Programa Startup SP SEBRAE é cocriado e iterado com e pelos ecossistemas onde é executado, permitindo se moldar às características, culturas e vocação regionais existentes no estado de São Paulo.

Contudo, um atributo do arquétipo de ecossistema elucidado por Clarysse et al. (2015), que não faz parte do Programa Startup SP SEBRAE, é ter uma base paga de mentores. Ao invés disso, todas as centenas de mentores que atuam no Programa Startup SP SEBRAE são do tipo *give first*, ou seja, pessoas que nunca fizeram mentoria, no caso empreendedores das *startups* graduadas no Programa, e *give back*, ou seja, profissionais de mercado que reconhecem a importância de contribuir para a criação de um ecossistema forte e de um ambiente de negócios mais favorável, proporcionando mentoria sem ser remunerado por essa atividade.

Por outro lado, após vários ciclos de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE, desde a edição-piloto em 2016 alcançando 25 edições em 2020, muitos aspectos em sua operação e entrega de valor foram aprendidos. Atualmente, o Programa Startup SP SEBRAE não só cumpre com o apoio a *startups* em fase inicial, entregando valor aos empreendedores com a estrutura já apresentada neste estudo, mas transcende o arquétipo do ecossistema elucidado por Clarysse et al. (2015). As *startups* que participam de seus ciclos de aceleração também recebem valor agregado pertencente a outros arquétipos.

Nos atributos do arquétipo liderado pelo investidor, durante um ciclo de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE as *startups* admitidas recebem

mentorias de investidores reais, em sua maior amplitude, seja um investidor anjo, ou um profissional que atua junto a fundos de *venture capital* e que buscam diferentes maturidades de *startups* para investimento. Além disso, no *DemoDay* Regional de cada edição e também no *DemoDay* Estadual estes mesmos investidores e muitos outros participam, objetivando encontrar nos respectivos eventos *startups* aderentes às suas teses (ou interesses) de investimento. Na prática, observamos que uma *startup* graduada no Programa Startup SP SEBRAE tem tido um caminho cada vez menor da validação à conquista do primeiro aporte de capital, haja vista o envolvimento do ecossistema com o Programa levar informações mais rápidas e profundas sobre os empreendedores e suas *startups* aos investidores, que por sua vez querem cada vez mais aportar capital de forma antecipada em boas *startups*, como estratégia de “baratear” seus custos.

O valor agregado dos atributos do arquétipo *matchmaker* também são entregues às *startups* admitidas no Programa Startup SP SEBRAE, no que se refere a potenciais clientes. Participam das mentorias, também, profissionais que atuam em médias e grandes empresas, auxiliando genuinamente os empreendedores a superar seus desafios no desenvolvimento de suas *startups*, mas também buscando resolver os desafios das médias e grandes empresas. Da mesma forma que ocorre com os investidores, os mesmos profissionais que atuam em médias e grandes empresas e que mentoraram os empreendedores, convidam seus pares para acompanhar o *DemoDay* Regional de cada edição e o *DemoDay* Estadual.

Na prática, notamos que uma *startup* graduada no Programa Startup SP SEBRAE tem tido cada vez mais oportunidade de construir uma Prova de Conceito (*PoC*) junto a potenciais clientes, em um curto espaço de tempo após a graduação no Programa. Por exemplo, no dia 7 de julho de 2020, durante o *DemoDay* Estadual, uma das *startups* graduandas do 7º ciclo de aceleração do Programa<sup>2</sup> foi convidada para uma reunião após o evento, por um membro da banca de avaliação, que representava o *hub* de inovação Inovabra Habitat.

---

<sup>2</sup> A gravação do *DemoDay* Estadual do 7º ciclo de aceleração está disponível em: <https://youtu.be/B6EAj-WFXUE>.

Figura 26 - *DemoDay* Estadual realizado no Inovabra Habitat

Fonte: Foto tirada pela audiência do evento.

Quanto aos resultados que a atuação das aceleradoras podem proporcionar, Crisan et al. (2021) nos mostra, diferenciando resultados entre as *startups* aceleradas, as próprias aceleradoras como uma organização e um nível mais amplo de ecossistema, para as *startups*: financiamento, validação do produto ou ideia, desenvolvimento de produto, rede de contatos e conhecimento são os resultados mais frequentemente esperados. Para aceleradoras como organização, os resultados esperados são o número de empreendedores admitidos, número de *startups* inscritas, taxa de sobrevivência de *startups* e fundos que aportam nas *startups*. Os resultados esperados para o ecossistema, a partir da atuação das aceleradoras, são: firmarem-se como construtoras de rede, capacitadoras de inovação e fomentadoras de cultura de empreendedorismo.

Alguns desses resultados são mensurados no Programa Startup SP SEBRAE e outros não, porém, todos eles são importantes para as *startups* e também para o próprio Programa Startup SP SEBRAE, enquanto aprendizado e realização de um ciclo seguinte diferente e melhor, inclusive para o SEBRAE/SP enquanto financiador e especialmente para o ecossistema.

Notamos que todas as *startups* admitidas e as graduadas no Programa Startup

SP SEBRAE obtêm conhecimento, principalmente por meio de capacitação e mentoria (Pandey, Lall, Pandey, & Ahlawat, 2017; Uhm, Sung, & Park, 2018), e na participação em *workshops* (Audretsch, Aldridge, & Sanders, 2011), onde as *startups* absorvem as metodologias usadas atualmente para a criação de novos negócios, com modelos de negócio inovador e com potencial de escala, sendo que uma grande maioria aplica o que aprendeu durante o Programa, e parte delas valida o *problem-solution fit* e *product-market fit* durante a participação no Programa; e outra parte valida após a graduação no Programa, seja por falhas na execução durante o Programa, seja por tempo insuficiente para fazê-lo com sucesso neste período de tempo.

A fase de validação, referente à aprovação de produto ou ideia de negócio, é um resultado implícito esperado, relacionado à participação de *startups* em aceleradoras (Regmi, Ahmed, & Quinn, 2015). Com relação ao desenvolvimento de produto enquanto resultado e mencionado por Crisan et al. (2021), todas as *startups* admitidas no Programa Startup SP SEBRAE saem das sessões de *Design Sprint* com suas ideias tangibilizadas, ou seja, materializadas, com a proposta de valor que será entregue a seus potenciais clientes o mais perceptível possível aos olhos destes.

Muitas *startups* que possuem maior grau de maturidade quando admitidas no Programa realizam nas sessões de *Design Sprint* a iteração de seu *MVP* que já está rodando em testes, aumentando a fidelidade na tangibilização, ou seja, aumentam a percepção de valor e aderência às dores dos potenciais clientes. As sessões de *Design Sprint* têm a segunda melhor avaliação utilizando o *Net Promoter Score – NPS*. A primeira melhor avaliação de *NPS* é para as atividades entregues no *bootcamp* do Programa, que tem duração de 30 (trinta) horas em 3 (três) dias e é executado no meio do Programa, que exponencializa a construção da rede de contatos das *startups* durante o Programa, seja pela quantidade de novos empreendedores ou pela rede de mentores. Até uma confraternização é preparada em um dos dias de *bootcamp*, objetivando este resultado. Entende-se por construção de uma rede de contatos o acesso a uma rede de parceiros da aceleradora (Assudani, Mroczkowski, Muñoz-Fernández, & Khilji, 2017; Shao & Shi, 2018), acesso a fornecedores e clientes corporativos (Shankar & Shepherd, 2018), e acesso a consultores ou capital de risco (Regmi et al., 2015).

Por fim, quanto ao aspecto financiamento, enquanto resultado citado por Crisan et al. (2021), ao longo da existência do Programa Startup SP SEBRAE, cerca



de 2 (duas) *startups* fizeram parte de estratégias de *mergers and acquisitions (M&A)*, 2 (duas) em *corporate venture capital*, 1 (uma) em *venture capital*, 3 (três) em *seed*, 5 (cinco) em *pre-seed* e 54 (cinquenta e quatro) *startups* foram aportadas com investimento-anjo. Porém, estes resultados são imprecisos, considerando que não há uma medição sistemática quanto a este aspecto, cujo acesso depende da relação das *startups* com os gestores regionais e com a coordenação estadual.

Quanto aos resultados sob a ótica da aceleradora, apontada por Crisan et al. (2021), observamos que o Programa Startup SP SEBRAE evoluiu ciclo a ciclo em número de edições simultâneas, e o número de atendimentos acompanhou o crescimento, conforme especificado abaixo:

- a) 1º ciclo no 1º semestre de 2017: 5 edições simultâneas, 55 *startups* graduadas;
- b) 2º ciclo do 2º semestre de 2017: 5 edições simultâneas, 55 *startups* graduadas;
- c) 3º ciclo do 1º semestre de 2018: 7 edições simultâneas, 77 *startups* graduadas;
- d) 4º ciclo do 2º semestre de 2018: 8 edições simultâneas, 88 *startups* graduadas;
- e) 5º ciclo do 1º semestre de 2019: 7 edições simultâneas, 81 *startups* graduadas;
- f) 6º ciclo do 2º semestre de 2019: 9 edições simultâneas, 104 *startups* graduadas;
- g) 7º ciclo do 1º semestre de 2020: 7 edições simultâneas, 86 *startups* graduadas;
- h) 8º ciclo do 2º semestre de 2020: 18 edições simultâneas, 250 *startups* graduadas.

A exponencialização de edições simultâneas e *startups* graduadas no 2º semestre de 2020 só foi possível graças à validação da digitalização do Programa Startup SP SEBRAE, ocorrida na edição anterior (1º semestre de 2020), quando criamos estratégias, técnicas e ferramentas 100% digitais às *startups*, devido à pandemia da COVID-19. Até 2020, foram graduadas pelo Programa Startup SP SEBRAE 796 *startups*, com cerca de 2.019 empreendedores inovadores impactados.

Isabelle (2013) e Richter, Jackson e Schildhauer (2018) destacam problemas ao considerarem os resultados que supostamente definem o desempenho de uma

aceleradora, pois o número de *startups* ou empreendedores impactados referem-se a um resultado imediato criado no final de um processo de aceleração, ao invés de resultados a longo prazo, como a taxa de sobrevivência de *startups* aceleradas, por exemplo, que não são resultados imediatos e que podem refletir o efetivo desempenho do processo de aceleração.

Quanto aos resultados na perspectiva do ecossistema apontada por Crisan et al. (2021), observamos que grandes resultados têm sido obtidos por meio da existência do Programa Startup SP SEBRAE, haja vista sua lógica de funcionamento, com a coordenação estadual centralizada, recursos diversos disponíveis sob o *branding* SEBRAE e a confiança que essa marca desperta nos brasileiros, execução descentralizada envolvendo todos os atores do ecossistema nas 33 mesorregiões do estado de São Paulo atendidas pelo SEBRAE/SP, desde antes da implementação do Programa, na arregimentação de mentores e empreendedores, até os *DemoDays* regional e estadual, e a “passagem de bastão” ao ecossistema, com empreendedores inovadores capacitados e suas *startups* continuando a buscar recursos no ecossistema e entregar valor ao mercado.

As aceleradoras são construtoras de redes, melhoram a taxa de sobrevivência de *startups* (Bustamante, 2018); criam novas redes formadas por *startups*, capital de risco e mentores; unem a comunidade (Bliemel et al., 2016; Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2017) por meio de conexões crescentes com a comunidade local (Byrd et al., 2017) e por vezes internacional (Fraiberg, 2017), como já aconteceu com *startups* graduadas pelo Programa Startup SP SEBRAE, que embarcaram para Portugal, Rússia e China pelo bom trabalho observado no Programa.

Notamos que a implementação do Programa Startup SP SEBRAE em ecossistemas regionais estimula outras organizações a desenvolver o ecossistema, conforme aponta Iwamoto (2016). Isso foi observado nas regiões de Bauru e Grande ABC, por exemplo, com organizações que atuam com capital de risco passando a atuar nestas regiões, e com *hubs* de inovação corporativos, segundo Malek et al. (2014), buscando novas relações de negócios entre as *startups* graduadas e corporações existentes, o que ocorreu nas regiões de Franca, São Carlos e São Paulo Capital. Agentes governamentais utilizaram a sinergia do Programa Startup SP para criar ou ampliar suas ações, como ocorreu no Alto Tietê e Presidente Prudente, e agentes universitários fizeram o mesmo, como foi o caso de Jundiaí e Botucatu.

As aceleradoras possibilitam a inovação e a habilitam (Gabrielsson, Politis,

Persson, & Kronholm, 2018), ajudando as empresas existentes a desenvolver novas ideias (Gutstein & Brem, 2018), a testá-las e compartilhá-las (Lundsgaarde, 2017). Podemos observar na edição do Programa de São Carlos, no 1º semestre de 2020, quando uma empresa existente de revenda de colchões teve sua *startup* admitida para criar uma proposta de valor tecnológica, que resolvesse as dores de pessoas com dificuldades para dormir.

Notamos que o Programa Startup SP SEBRAE atua no ecossistema criando e moldando as culturas existentes, especialmente a de inovação, como aponta Aragon et al. (2017); e a cultura empreendedora, que segundo Adomdza (2016), é um resultado de longo prazo pela atuação das aceleradoras, e geralmente é observada examinando a mudança no interesse das pessoas pelo empreendedorismo, ou na tolerância das pessoas ao insucesso (McHugh, Whipple, & Yang, 2013).

Certamente, toda a evolução mencionada ao longo de cada ciclo de aceleração no Programa Startup SP SEBRAE só foi possível graças ao comprometimento e trabalho sério de dezenas de profissionais que fizeram e fazem parte desta entrega ao ecossistema pelo SEBRAE/SP, a saber, por ordem alfabética:

- a) **Responsáveis técnicos (coordenação estadual na Sede):** Fabio Zoppi Barrionuevo (2019 e 2020), Guilherme Ralisch (2016 e 2017) e Leandro Queiroz (2018);
- b) **Alto Tietê:** Claudio Januario Leopoldo, Cristiane Bento de Souza e Sergio Ricardo Gromik;
- c) **Araçatuba:** Alejandro Fonseca, Daiane Grosso, Silvia Alzira Abeid Furio e Vitor Alan Martins;
- d) **Araraquara:** Luiz Andia Filho e Tassiana Paula de Freitas;
- e) **Baixada Santista:** Francisco Jose da Costa Junior, Marcio Cruz e Marco Aurelio Rosas;
- f) **Barretos:** Anderson Gualtieri Correa, Guilherme Hernandez Garcia Sanchez e Rafael Matos do Carmo;
- g) **Bauru:** Clemilton Luis Bassetto e Wilson Nishimura;
- h) **Botucatu:** Gilson Roberto Carbinatto e Henrique Teixeira;
- i) **Campinas:** Livia Mara Ricardo Bernardes, Maria Paula Castro e Nilcio Cairbar de Souza Freitas;
- j) **Capital Centro:** Ana Roberta Amarante, Fabio Ravazi Gerlach e Matheus Alves de Lima;

- k) **Capital Leste I:** Paulo Sergio Brito Franzosi e Silvana Silveira Menta;
- l) **Capital Leste II:** Ana Carolina de Oliveira;
- m) **Capital Norte:** Alessandro Leite de Lima e Marcos Gomes Rabello;
- n) **Capital Oeste:** Andre Luiz Costa, Paulo Egidio Ribeiro Crepaldi, Roberta Sodré, Roberto Franco de Godoi Junior;
- o) **Capital Sul:** Daniel Palacio Alves, Victor Lino Nery Lopes, Wilson Borges de Carvalho Junior;
- p) **Centro Nacional de Referência em Empreendedorismo, Tecnologia e Economia Criativa (Palácio Campos Elíseos, São Paulo Capital):** Dario Henke, Guilherme Arradi, José Carlos Aronchi, Marcus Vinicius Leite, Ricardo Martins;
- q) **Escola de Negócios SEBRAE/SP:** Adriano Albertin, Alessandra Ruchet, Augusto Delfiol, Beatriz Biscalchim, Elisabete Fernandes, Fabiana Carvalho, Ismael G lio, Maria Augusta Miglinio;
- r) **Escola Superior de Empreendedorismo SEBRAE (ESE):**  ngelo Zanão, Charles Bonani, Letícia Diniz Gonçalves, Jaercio Barbosa, José Marques;
- s) **Franca:** Douglas Figueiredo Macedo, Fabricio Gabriel Siansi, Jorge Felipe Gonçalves Zanetti e Vinicius Agostinho da Nobrega;
- t) **Grande ABC:** Ana Lea Martin Pereira, Fabio Costa de Souza e Paulo Sergio Cereda;
- u) **Guaratinguetá:** Ariane Teixeira Lima Canellas, Edna Claudino Diniz Soares, Felipe Farrapo Ribeiro;
- v) **Guarulhos:** Eder Max de Oliveira, Marcelo Paranzini e Priscila Tomie Ogawa Ota;
- w) **Jundiaí:** Danilo Cruz, Marcos Paulo Alves, Silvia Della Matrice e Thiago Alexandre Brandao Farias;
- x) **Marília:** Ana Claudia Lobato, Priscila de Lucas Pinato e Ricardo Borgheresi Calil;
- y) **Osasco:** Diego de Oliveira Souto, Isabela Ribeiro da Cruz e Marcelo Paranzini;
- z) **Ourinhos:** Chiara Pampado, Roderic Ken Miyoshi e Thiago Bueno Ferraz;
- aa) **Piracicaba:** Anderson dos Santos, Jacqueline Boriham de Oliveira, Jonas

- Eduardo Nicodemo e José Eduardo Soriano;
- bb) **Presidente Prudente:** Guilherme Aparecido Soares da Silva, Jose Carlos Cavalcante e Vivian Alves de Almeida Veiga Batista;
  - cc) **Ribeirão Preto:** Carlos Alberto de Freitas, Eduardo Heber Gomide e Mariana Rossatti Molina;
  - dd) **São Carlos:** Diego Mola Ribeiro Pucci, Eduardo Tadeu Rantin, Elton Aquinori Yokomizo e Danilo Aparecido Serafim Alves;
  - ee) **São João da Boa Vista:** Benedito Antonio Albiero, Marcos Keler Kremer e Rafael Trefilho Paulucci;
  - ff) **São José do Rio Preto:** Flavia Andrea Zardini Dutra, Guilherme Mendes Thomaz, Iroa Nogueira Lima Arantes e Luciano Solimar Impastaro;
  - gg) **São José dos Campos:** Bruno Castello, Janice Ramos de Souza Junqueira, Jardel Jose Busarello e Tiago Damazio;
  - hh) **Sorocaba:** Alexandre Martins, Davi Paunovic, Henrique Rafael da Silva Romao e Malu do Nascimento Pires Salem;
  - ii) **Sudoeste Paulista:** Lucimari Campos Benevide e Luis Guilherme Guerra Sanches;
  - jj) **Vale do Ribeira:** Michelle Raimundo dos Santos e Ricardo Willian de Oliveira;
  - kk) **Votuporanga:** Gilvanda Geraldina Figueiroa e Guilherme Gustavo Lui.

Todos os profissionais mencionados atuam durante e depois da participação das startups no Programa Startup SP SEBRAE, como um organismo vivo, mitigando os riscos e incertezas que as *startups* enfrentam em sua trajetória. Este assunto será apresentado no subcapítulo a seguir.

#### 4.4 RISCOS E INCERTEZAS NO CONTEXTO DE *STARTUPS*

Entender as incertezas que envolvem as oportunidades de negócios é essencial para apoiar o sucesso das iniciativas empreendedoras, em especial com *startups*. Os empreendedores envolvidos na criação de *startups* de tecnologia lidam com muitas incertezas em seu dia a dia, o que torna muito importante estudar como as incertezas e os objetivos dos empreendedores estão relacionados (Dutta, Gwebu, & Wang, 2013; Brundin & Gustafsson, 2013).

Butler, Doktor e Lins (2010) apontam que as incertezas afetam quase todos os

diferentes estágios do processo empreendedor, e o sucesso ou o insucesso das empresas depende de como os empreendedores lidam com as incertezas antes de aproveitar uma oportunidade. Isso tem implicações teóricas e práticas, considerando que os empreendedores geralmente atuam em ambientes caracterizados por um alto nível de incerteza e ambiguidade (Sarasvathy, 2001). A incerteza é uma propriedade da natureza que resiste à quantificação e, portanto, não pode ser efetivamente reduzida a probabilidades e cenários indefinidos (Davis, 2002).

Milliken (1987) descreve as incertezas como a incapacidade percebida de um indivíduo em prever algo com precisão devido à falta de informações suficientes. Hoskisson e Busenitz (2002) descrevem as incertezas sob duas orientações: orientação externa, que consiste na percepção da incerteza do mercado; e a orientação interna, que compreende as competências da empresa e o aprendizado a distância. Hubbard (2010) define incerteza como a falta de certeza, ou seja, a existência de mais de uma possibilidade. No ambiente de negócios dinâmico e competitivo em que vivemos, é fundamental para os empreendedores avaliar os fatores de incerteza do mercado que influenciam o sucesso do negócio antes de tomar uma decisão (Giardino, Bajwa, Wang, & Abrahamsson, 2015).

Jalonen (2011) identificou oito fatores de incerteza em inovação: tecnológica, de mercado, regulatória/institucional, social/política, de aceitação/legitimidade, gerencial, de tempo e de consequência. Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de “risco” (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

Apresentadas algumas definições de incertezas que envolvem as oportunidades de negócios, avaliar os riscos é essencial para apoiar o sucesso das iniciativas empreendedoras e de *startups*. Hubbard (2010) define risco como sendo um estado de incerteza em que algumas das possibilidades envolvem uma perda, catástrofe ou outro resultado indesejável. Segundo Nohria e Stewart (2006), risco é calculável e pode ser expresso em termos de probabilidades. Aven (2010) complementa que o risco é representado pela possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente o alcance dos objetivos, enquanto Jorion (2009) ainda aponta que os riscos podem ser classificados em três categorias, desde aqueles que são reconhecidos e compreendidos até aqueles que não são reconhecidos ou

compreendidos.

Quando tratamos de *startups* e de empreendedorismo tecnológico, o primeiro risco que o empreendedor assume é o de oportunidade. Um indivíduo pode fazer apenas algumas coisas em particular durante um período específico de tempo. Por exemplo, assistir a um jogo de futebol no estádio exclui outras alternativas, como trabalhar no escritório. Usando o princípio do custo de oportunidade, o indivíduo imagina que o custo de assistir ao jogo não consiste apenas no preço explícito do ingresso, mas também nos ganhos sacrificados por não se trabalhar (Heymann & Bloom, 1990). Assim, o empreendedor tecnológico assume um risco de oportunidade no momento que inicia uma *startup* e mantém-se ocupado, pois, poderia estar sendo remunerado por seu trabalho em outra empresa.

Teberga e Oliva (2016) definem *startups* como sendo organizações ágeis que desenvolvem capacidades dinâmicas para assumir riscos de naturezas distintas, devido a sua ambição de escala e tolerância aos riscos decorrentes de seu *design*, estrutura, estratégias e metas voltadas para a inovação. Sarasvathy (2016) aborda o empreendedorismo como inerentemente arriscado em comparação a um negócio estabelecido. Considerando este aspecto, as *startups* tendem, portanto, a apresentar naturalmente maior tendência a correr riscos e, por consequência, maiores índices de insucesso (Giardino et al., 2014; Teberga & Oliva, 2016).

Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa condição, bem como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades, e têm potencial para destruir ou agregar valor (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway [COSO], 2007). Uma organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas, identificando e respondendo a eventos que possam afetar os objetivos da organização, mantendo-se assim em funcionamento (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2019).

Devemos, portanto, relacionar o risco de um negócio existente, o também chamado empreendedorismo de base tradicional, ou empreendedorismo em que o modelo de negócio é conhecido e já testado no mercado, do empreendedorismo tecnológico, em que a inovação incremental ou mesmo disruptiva pode acompanhar vários tipos de inovação simultaneamente em uma nova solução entregue ao mercado. Um dos métodos propostos pela literatura para gerenciamento de riscos

associados ao desenvolvimento de uma nova solução é o desenvolvido por Davis (2002), que explica três diferentes classificações de risco: técnico, mercadológico e de usuário.

Os riscos de mercado associam-se à posição atual da empresa no mercado-alvo e aos fatores necessários para desenvolver com sucesso um novo produto para o mercado. Os riscos técnicos, por sua vez, estão relacionados à compreensão da tecnologia da empresa e à capacidade de montar uma equipe de desenvolvimento efetiva. Já os riscos do usuário relacionam-se ao conhecimento do consumidor e da empresa sobre suas necessidades (Davis, 2002).

Outra proposta de gerenciamento de riscos específica para o contexto das *startups* é apresentada por Teberga e Oliva (2016), que desenvolveram uma matriz capaz de fornecer aos empreendedores uma visão das principais dimensões dos riscos associados ao negócio, além de uma estrutura para avaliação dos riscos aos investidores. A partir de elementos considerados críticos para o sucesso de novos empreendimentos de alta tecnologia, Teberga e Oliva (2016) apresentam aspectos para fornecer uma avaliação dos principais riscos associados à introdução de novas tecnologias por *startups* relacionados a quatro dimensões: tempo e recursos, desenvolvimento de produto, comunicação e processo de gestão, além da tomada de decisão, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 27 - Matriz de gestão de riscos

<i>Effectuation</i>	Seletivismo	Aprendizado por testes e erros	<i>LeanStartup</i> /Canvas	Plano de negócios por projetos
Riscos adicionais	Riscos de usuário	Riscos de mercado	Riscos técnicos	
<i>Networking</i>	Comunicação interna	Controle de atividades	Marketing digital	
Oportunidades	<i>Benchmarking</i>	Inovação	Maturidade do produto	

Fonte: Teberga e Oliva (2016, p. 71).



A matriz exposta na Figura 27, proposta por Teberga e Oliva (2016), se apresenta como uma ferramenta capaz de obter informações sobre o gerenciamento de riscos em *startups*, uma vez que fornece aos empreendedores inovadores um espectro das principais dimensões do negócio e os elementos a elas associados. Nesta pesquisa optou-se por focar algumas dimensões da matriz de gestão de riscos em *startups*, que são pertinentes ao Programa Startup SP SEBRAE.

#### 4.4.1 Desafios de uma *Startup*

Uma empresa de capital privado é fundamental para o funcionamento e desenvolvimento do sistema empreendedor, e seu sucesso determina o impulso do contexto econômico no qual está inserida. O empreendedorismo permite a criação de novos produtos, métodos de produção e modelos de negócio, abrindo novos mercados. Schumpeter (1934) postulou essas ideias há décadas, e estas, ainda hoje, constituem uma das principais referências sobre o tema.

Nova, no entanto, é a percepção que temos hoje a respeito de uma forma de empreender diferente das empresas estabelecidas até a década de 1990. São as chamadas *startups*, com características bastante particulares, tanto no que diz respeito à forma de criação e aos objetivos, quanto ao contexto no qual são criadas e se desenvolvem. Para Ries (2011), uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Blank e Dorf (2012) agrega a percepção de que *startup* é uma organização temporária, projetada para buscar por um modelo de negócios escalável e repetível.

O processo que um empreendedor enfrenta ao lançar uma *startup* no mercado é caracterizado por complexidades e incertezas significativas. Tais incertezas são as causas do alto risco intrínseco que envolve a criação de uma *startup* (Ries, 2011; Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012). Criar uma *startup* é arriscado, e o verdadeiro desafio que os empreendedores assumem é reduzir o risco sistematicamente ao longo de seu desenvolvimento (Maurya, 2012). Maurya (2012) sugere, ainda, que uma forma de quantificar o risco em um modelo de negócios é mensurar as probabilidades de um resultado específico, juntamente com a quantificação da perda associada se a hipótese se mostrar errada. Esta é uma etapa fundamental para priorizar o que é mais arriscado em um modelo de negócios e determinar por onde começar.

Por sua vez, Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek, e Abrahamsson (2014) definem uma *startup* como sendo uma pequena empresa que explora novas oportunidades de negócios, trabalhando para resolver um problema cuja solução não é bem conhecida e o mercado é altamente volátil. O autor pondera que em suas pesquisas os seguintes temas recorrentes em *startups* apareceram:

- a) Recursos extremamente limitados;
- b) Alta capacidade de reagir a mudanças;
- c) Inovação;

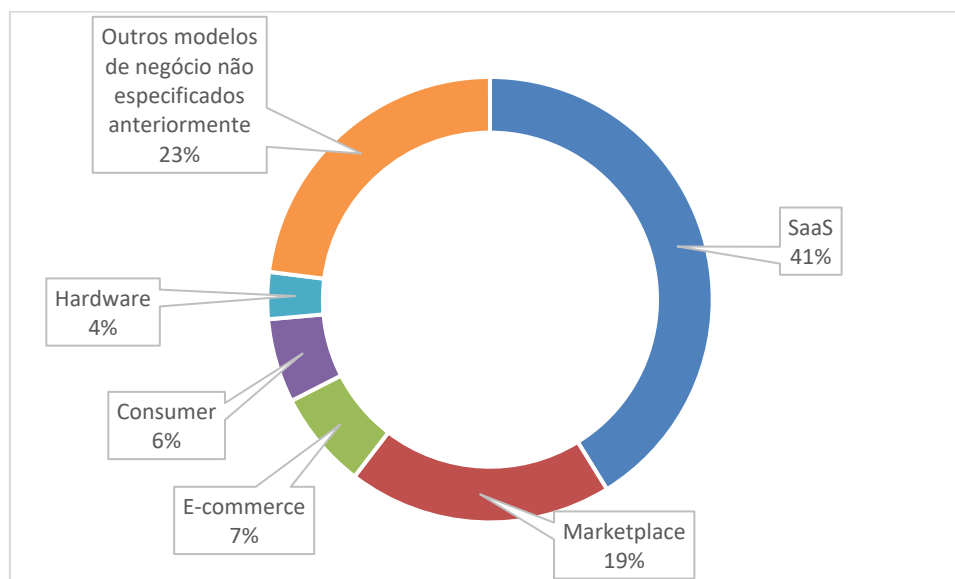
- d) Incerteza;
- e) Alta capacidade de evoluir rapidamente;
- f) Capacidade de trabalhar sob pressão do tempo;
- g) Forte dependência de terceiros;
- h) Início com time pequeno de empreendedores;
- i) Atividades giram em torno de um único produto ou serviço;
- j) Equipe com pouca experiência;
- k) Empresa recém-criada;
- l) Centradas no fundador e todos na empresa têm grandes responsabilidades;
- m) Negócio altamente arriscado, não é autossustentável financeiramente e cultura organizacional não está presente inicialmente.

As *startups* podem mudar uma economia inteira quando conseguem permanecer no mercado. Esse é o grande desafio! Como assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios bastante particulares para se manter no mercado e, de fato, atingir o crescimento exponencial, como apregoam Blank e Dorf (2012).

Segundo a Abstartups (2021) há 13.559 *startups* cadastradas em seu banco de dados no Brasil, sendo a distribuição delas por estado: 3.987 em São Paulo, 1.232 em Minas Gerais, 957 no Rio Grande do Sul, 872 no Rio de Janeiro, 681 no Paraná, 649 em Santa Catarina, 261 na Bahia, 221 em Pernambuco, 218 no Distrito Federal e 205 em Goiás. Outros estados não foram reportados. São Paulo é a cidade com mais *startups* (2.748), seguida de Rio de Janeiro (722), Belo Horizonte (627), Porto Alegre (568), Curitiba (390), Florianópolis (264), Brasília (218), Salvador (207), Recife (191) e Fortaleza (170).

Por maturidade, 1.024 constam na fase de ideação, 1.925 na fase de operação, 2.153 na fase de tração e 647 na fase de *scaleup*. Outras 2.087 já foram descontinuadas e estão fora de operação (Abstartups, 2021). As figuras a seguir mostram as *startups* distribuídas por mercado de atuação (Figura 28), e os modelos de negócio mais reportados pelas *startups* (Figura 29).



Figura 29 - Modelos de negócio mais reportados pelas *startups*

Fonte: Abstartups (2021).

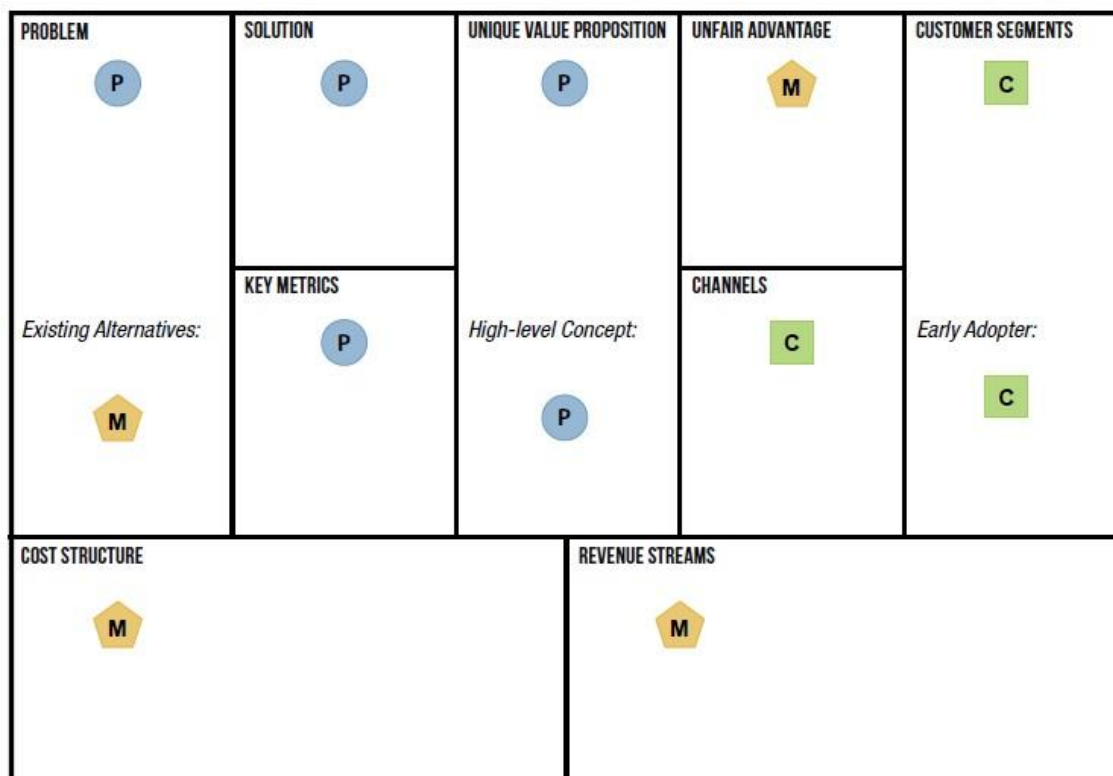
Nesse contexto, entendemos ser relevante a compreensão de como as *startups* estão gerenciando seus desempenhos, pois são negócios ainda sem robustez de fluxo de caixa e, por estarem inseridas em um contexto formado recentemente e possuírem características tão peculiares, pouco podem usufruir do conhecimento adquirido até então em relação ao empreendedorismo tradicional. Assim, Bae (2000) sugere que *startups* enfrentam dez tipos de desafios: estratégia, tecnologia, *marketing*, finanças, gestão, recursos humanos, direito, cultura, globalização e comunicação. Giardino et al. (2015) apontam os dez principais desafios enfrentados por *startups early-stage*:

- **Prosperar na incerteza tecnológica:** desenvolver produtos tecnologicamente inovadores, que requerem ferramentas e técnicas de desenvolvimento de ponta;
- **Adquirir os primeiros clientes pagantes:** persuadir um cliente a comprar o produto, por exemplo, conversão de tráfego em monetização efetivamente;
- **Conquistar financiamento inicial:** conquistar os recursos financeiros necessários, de familiares e amigos, ou de investidores anjos;
- **Construir um time empreendedor:** construir e motivar um time com características empreendedoras, com capacidade de avaliar e reagir a imprevistos;
- **Entregar valor ao cliente:** definir uma estratégia de negócios apropriada para agregar valor ao cliente;
- **Gerenciar várias tarefas simultaneamente:** escopo de trabalho muito amplo em um tempo relativamente curto, por exemplo, muitas necessidades técnicas e de negócios para se resolver;



Maurya (2012), ajuda a desconstruir seu modelo de negócios em nove subpartes distintas que são sistematicamente testadas, da ordem do risco mais alto para o mais baixo.

Figura 31 - *Lean Canvas* com as três categorias de riscos



Fonte: Maurya (2012, p. 50).

No contexto da identificação das incertezas e avaliação dos riscos, as metodologias ágeis surgem como um importante instrumento para as *startups*. Métodos para desenvolvimento ágil de *software* constituem um conjunto de práticas para desenvolvimento de *software* que foram criadas por profissionais experientes (Agerfalk & Fitzgerald, 2006), e Dyba e Dingsøyr (2008) sugerem que esses métodos podem ser vistos como uma reação aos métodos tradicionais baseados em planos, em que os problemas são totalmente especificáveis e que existem soluções ótimas e previsíveis para cada problema. Métodos ágeis abordam o desafio de um mundo imprevisível, contando com pessoas e suas criatividade, ao invés de processos (Dyba, 2000; Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005).

As metodologias ágeis são amplamente utilizadas no processo de definição de incertezas e avaliação de riscos por parte das *startups*. O *Lean Startup* foi projetado

para ajudar as *startups* a lidar com riscos e a operar produtivamente em condições de incerteza no desenvolvimento de produtos, criando organizações que aprendem (Galluzzi, Berry, & Shibberu, 2017; Dennehy, Kasraian, O'Raghallaigh, & Conboy, 2019; Euchner, 2019). O *Running Lean*, materializado através do *Lean Canvas*, captura automaticamente as incertezas que também são riscos, sendo que a perda pode ser quantificada em termos de custos de oportunidade e custos reais (Maurya, 2012), sendo a principal condição a certeza de atender às reais necessidades do cliente. Blank (2006) propõe a discussão de *Customer Development* como sendo um processo de desenvolvimento de novos produtos centrado no cliente e no mercado, quando uma *startup* foca na aprendizagem e descoberta das necessidades a partir do cliente, conjuntamente com ele, desde o início da empresa até a escala do negócio. As etapas constantes no *Lean Startup* podem ser consideradas como desenvolvimento ágil (Blank, 2013).

O *Lean Startup* visa a reduzir a incerteza testando e validando ideias e permitindo que os produtos cheguem às mãos dos clientes o mais rápido possível (Isoherranen & Ratnayake, 2019; Mansoori, Karlsson, & Lundqvist, 2019). O *Lean Startup* também minimiza o risco de falha de produtos inovadores feitos para as necessidades do mercado (Ardyanti, Wibawa, & Putra, 2019; Tohanean & Weiss, 2019). Maurya (2012) afirma que construir um produto de sucesso é fundamentalmente atuar com mitigação de risco. Além disso, o *Lean Startup* tem sua ênfase na abertura e colaboração com potenciais clientes e *stakeholders*, considerando que a velocidade de aprendizagem da *startup* é a chave para a vantagem competitiva (Ghezzi, 2019).

Para Mansoori (2017), o método *Lean Startup* consiste em um conjunto de processos que reduzem tempo, dinheiro e risco necessários ao iniciar uma nova empresa. Ghezzi, Cavallaro, Rangoni e Balocco (2015) destacaram o *Lean Startup* como sendo uma abordagem empresarial que visa a mudar a forma como as empresas são construídas e novos produtos são lançados. O *Lean Startup* dirige, portanto, seus esforços na criação de valor para os clientes, entendendo o que os clientes desejam ainda durante o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Edison, Wang, & Abrahamsson, 2015; Frederiksen & Brem, 2017).

O *Lean Startup* é construído sobre um conjunto de princípios-chave: (1) formulação de hipóteses, que podem se mostrar erradas, sobre a ideia de negócio/produto; (2) desenho de um modelo de negócios e incorporação dessas

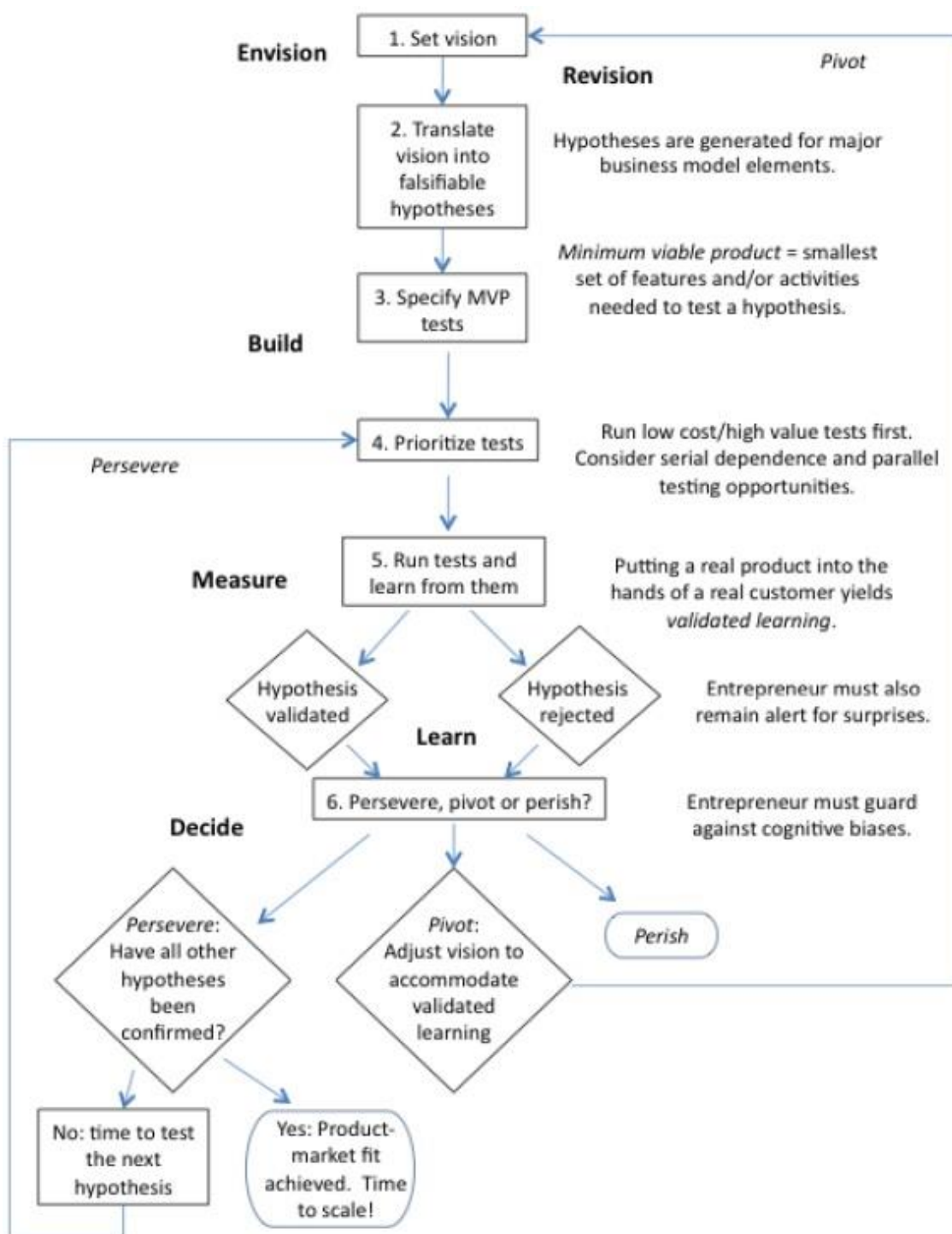


hipóteses; (3) construção de um produto mínimo viável (*Minimum Viable Product* – MVP) para replicar as funções do produto e testar o modelo de negócios; (4) envolvimento do usuário e do cliente no desenvolvimento de produtos e negócios; e (5) execução de testes e experimentação com múltiplas iterações para aprender a perseverar ou a pivotar o curso de ação atual (Frederiksen & Brem, 2017; Ghezzi, 2019; Shepherd & Gruber, 2020).

O *Lean Startup* envolve também o potencial do cliente em ciclos curtos de experimentação para acelerar e garantir o menor risco na criação de novas empresas e produtos (Nirwan & Dhewanto, 2015; Buhl, 2018). Por meio de experimentos com o cliente, uma *startup* coloca para validação sua versão original do modelo de negócios, e verifica se ele está alinhado às necessidades do mercado para conquistar um rápido *product-market fit* (Ghezzi, 2019).

O *Lean Startup* tem uma abordagem que se repete com o cliente, orientada pela experimentação ao invés de um modelo de empreendedorismo baseado no planejamento de negócios (Contigiani & Levinthal, 2019), e favorece experimentação, *feedback* do cliente e *design* iterativo (Blank, 2013). O *Lean Startup* traduz, em hipóteses explícitas e que podem se mostrar erradas sobre o problema do cliente, a solução oferecida e o modelo de negócio que será usado para entregar valor ao cliente (Harms, 2015), constituindo, portanto, a possibilidade de empreendeder baseada em hipóteses (Eisenmann et al., 2012), e em conceitos como MVP e pivotar rapidamente, caso seja necessário (Blank, 2013; Ochoa-Zambrano & Garbajosa, 2017). Todos estes conceitos são apoiados pela lógica iterativa de construir-medir-aprender (Ries, 2011; Ghezzi, 2019).

Figura 32 - Etapas do Empreendedorismo Baseado em Hipóteses

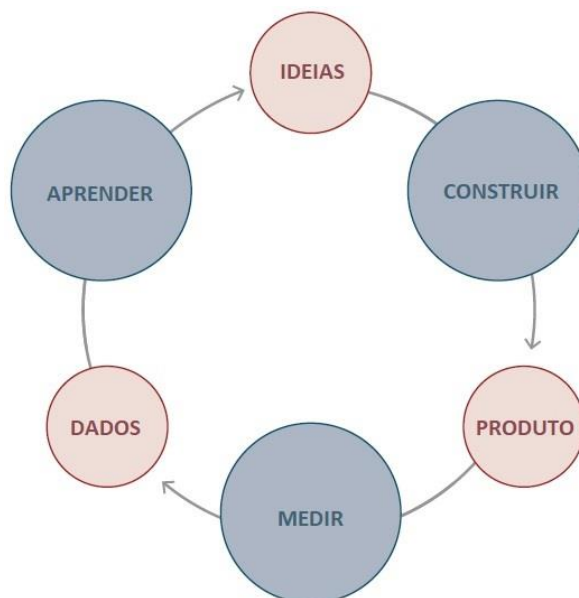


Fonte: Eisenmann et al. (2012, p. 3).

Os métodos e ferramentas utilizados no *Lean Startup* baseiam-se na importância de obter *feedback* do cliente no mais inicial estágio do processo de desenvolvimento e em cada etapa seguinte (Yordanova, 2017). Para constituir a lógica iterativa de construir-medir-aprender, o empreendedor deve mapear uma ideia

de negócio em suposições de modelo de negócios testáveis (Yordanova, 2018), sendo que tal lógica permite eliminar o desperdício de tempo e recursos na criação de novos negócios, produtos e serviços, viabilizando o desenvolvimento ágil (Blank, 2013; Bieraugel, 2015).

Figura 33 - Lógica iterativa de construir-medir-aprender



Fonte: Tradução livre de Maurya (2012, p. 12).

A lógica iterativa de construir-medir-aprender permite que o time da *startup* aprenda mais sobre o produto e amadureça seu conceito, podendo ajustá-lo à demanda do cliente e estratégias para pivotar (Ximenes, Alves, & Araújo, 2015). Essa lógica também precisa de *feedback* do cliente, envolve usuários em potencial nos estágios de desenvolvimento para testar o MVP, diminuir os custos de implementação e, caso seja necessário, pivotar em tempo hábil (Yordanova, 2017).

O aprendizado adquirido com o MVP vem por meio da lógica iterativa de construir-medir-aprender, um experimento que se aprende fazendo, em que o time da *startup* ativa iterativamente define e redefine sua compreensão compartilhada e as interpretações dos resultados (Vliet, 2020). Dentro dessa lógica, a *startup* constrói um MVP e os testes deste medem os resultados e o *feedback* do cliente, aprendendo como alterar seus serviços ou modelo de negócios de acordo com a percepção do cliente e não dos empreendedores (Vliet, 2020; Ghezzi & Cavallo, 2020).

Um MVP é uma versão de produto com o menor conjunto de funcionalidades, construído usando o mínimo de tempo e outros recursos chega rapidamente ao

mercado e permite que a *startup* continue a testar hipóteses com seus clientes (Ries, 2011; Bieraugel, 2015; Ximenes et al., 2015). Ochoa-Zambrano e Garbajosa (2017) indicam que construir um MVP é a forma mais simples de executar a lógica iterativa de construir-medir-aprender, e é o resultado de uma ou mais pivotagens, com os recursos introduzidos ou alterados de acordo com as necessidades observadas pelo cliente.

Porém, não basta um MVP, é preciso medir para saber onde o negócio está indo. Medir a cada iteração do MVP junto ao cliente permite testes mais flexíveis e rápidos, ciclos de aprendizado e melhorias (Ximenes et al., 2015; Isoherranen & Ratnayake, 2019), minimizando riscos futuros. Frederiksen e Brem (2017) sugerem construir métricas-chave, para acompanhamento, de modo a verificar como o negócio é afetado pelas mudanças feitas no MVP.

Quanto aos riscos, Maurya (2012) sugere que uma compreensão básica de como estimá-los em uma *startup* ajuda na priorização por onde começar, e destaca que alguns riscos iniciais são universais, embora o que é mais arriscado em um modelo de negócios possa variar dependendo do tipo de produto que uma *startup* está construindo. Hubbard (2010) complementa apontando que a abordagem bayesiana instintiva pode ajudar a aumentar o conhecimento qualitativo do que se propõe a conhecer, ou seja, ter no início uma estimativa qualquer, passar pela coleta de informações adicionais por meio de pesquisas ou leitura de estudos, para então atualizar a estimativa inicial subjetivamente, e as incertezas anteriores com novas informações. Por sua vez, Blank (2006) deixa as suposições e hipóteses de lado e propõe “sair para fora do prédio” (*get outside the building*), para aprender quais são os mais relevantes problemas do cliente, testar se o produto resolve esses problemas e quem é especificamente o cliente e o usuário, diferenciando os dois papéis: quem tem o poder de tomar ou influenciar a decisão de compra, pagando por ela, e quem realmente usará o produto, respectivamente.

Blank (2006), no entanto, aponta que a diferença entre sucesso e insucesso quanto ao desenvolvimento de produtos é simples, e novos produtos desenvolvidos juntamente com potenciais clientes têm sucesso, enquanto novos produtos desenvolvidos e delegados a um time de *marketing* e vendas que foi pouco ou nada envolvido no processo será um insucesso, simples assim.

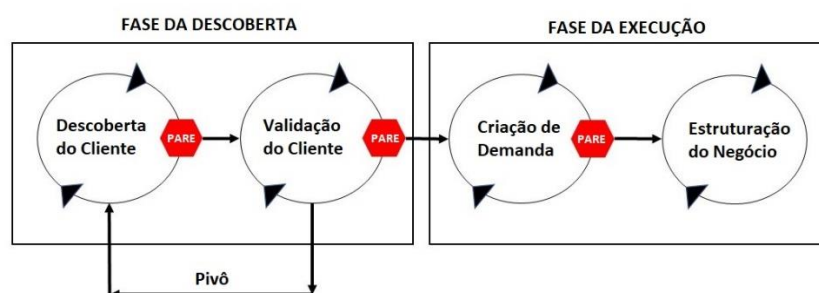
Para Maurya (2012), o objetivo de uma *startup* é encontrar um modelo de negócio com um mercado grande o suficiente, acessando os clientes que precisam do

seu produto, diminuindo assim o risco de insucesso ao construir um fluxo de receitas. Maurya pondera uma categorização de relevância e representatividade, da mais alta para a mais baixa:

- **Nível da dor do cliente (problema):** priorizar os segmentos de clientes que mais precisarão do produto, escolhendo um ou mais dos três principais problemas que os clientes apontaram como itens essenciais a eles;
- **Facilidade de alcance (canais):** construir um caminho para acessar os clientes é um dos aspectos mais difíceis de construir um produto de sucesso. Se houver um caminho mais fácil para um segmento de clientes em detrimento de outros, isso deve ser levado em consideração, contudo, não garante que você encontrará um problema que vale a pena resolver ou um modelo de negócios viável, mas acelerará o aprendizado da *startup*;
- **Preço/margem bruta (fluxos de receita/estrutura de custos):** o que uma *startup* pode cobrar pelo seu produto é maximizado pelo segmento de clientes, assim, escolher um segmento de cliente que permita maximizar suas margens mais lucro uma *startup* obterá, e menos clientes ela precisará para atingir o ponto de equilíbrio financeiro;
- **Tamanho do mercado (segmentos de clientes):** escolher um segmento de clientes que represente um mercado grande o suficiente, dado a possibilidade de escala;
- **Viabilidade técnica (solução):** garantir que a solução planejada não apenas seja viável, mas também represente o conjunto mínimo de recursos (MVP) para apresentar aos clientes (Maurya, 2012, p. 51).

Somente é possível validar as hipóteses e o MVP se o usuário ou cliente estiver envolvido na obtenção de dados e testes, afirmam Yordanova (2017) e Ghezzi (2019). Para uma *startup* se envolver com clientes e usuários, Blank (2006) sugere o *Customer Development* (apresentado na Figura 31) com suas quatro etapas: *Customer Discovery*, *Customer Validation*, *Customer Creation* e *Company Building*.

Figura 34 - Método do *Customer Development*



Fonte: Tradução livre de Blank (2006, p. 16).

O objetivo do *Customer Discovery* é descobrir quem são os clientes de seu produto e se o problema que você acredita estar resolvendo é importante para eles. Esta etapa envolve descobrir se as hipóteses do problema, do produto e do cliente em seu plano de negócios estão corretas (Blank, 2006). Hwang e Shin (2019) sugerem que as hipóteses geradas podem ser aceitas ou rejeitadas com base em experimentos de mercado, e Osterwalder e Pigneur (2010) complementam que o mercado e os clientes constituem o cerne de qualquer modelo de negócio.

O objetivo da *Customer Validation* é construir um roteiro de vendas repetível para as equipes de vendas e *marketing* que será utilizado posteriormente, ou seja, um processo de vendas comprovado e repetível que tenha sido testado em campo com a venda bem-sucedida do produto aos primeiros clientes. Nesta etapa a *startup* prova que encontrou um conjunto de clientes e um mercado que reage positivamente ao produto desenvolvido (Blank, 2006). Essa etapa contempla a possibilidade de pivotar, caso se mostre infrutífera. Pivotar é uma mudança em uma ou mais hipóteses que estão sendo testadas por meio do MVP (Ries, 2011; Bieraugel, 2015), e pode alterar a direção de uma *startup*, mantendo-se fundamentada no aprendizado com os clientes (Ries, 2011).

Segundo Bajwa et al. (2017, p. 20), existem dez tipos de *pivots*:

- a) ***Zoom-In Pivot***: um único recurso do produto ou serviço torna-se a entrega inteira ao cliente;
- b) ***Zoom-Out Pivot***: um produto ou serviço inteiro se torna um recurso de um produto ou serviço maior;
- c) ***Customer Segment Pivot***: o novo produto ou serviço atende a um segmento de clientes diferente do originalmente ideado;
- d) ***Customer Need Pivot***: o novo produto ou serviço resolve um problema de cliente diferente do originalmente ideado;
- e) ***Platform Pivot***: um produto se torna uma plataforma ou vice-versa;
- f) ***Business Architecture Pivot***: é fazer com que o que era pensado como um negócio B2B, ou seja, para empresas, seja agora voltado para o consumidor final e vice-versa;
- g) ***Value Capture Pivot***: modificar o seu modelo de receita ou de monetização do seu negócio;
- h) ***Engine of Growth Pivot***: buscar alternativas para a divulgação do seu

produto ou serviço;

- i) **Channel Pivot:** a *startup* encontra a melhor maneira de alcançar os clientes, diferente do originalmente ideado;
- j) **Technology Pivot:** o produto ou serviço oferece a mesma solução com tecnologia diferente.

O objetivo da *Customer Creation* é criar demanda com o cliente e direcionar essa demanda para o canal de vendas da *startup*, baseando-se no sucesso que a *startup* obteve em suas vendas iniciais. Esta etapa é colocada após a *Customer Validation* para mover os investimentos de marketing após o momento em que a *startup* adquire seus primeiros clientes, permitindo assim que a *startup* controle seu *burn rate* e proteja seu caixa (Blank, 2006).

O objetivo do *Company Building* é fazer a transição da equipe informal de *Customer Development* da *startup*, focada na aprendizagem e descoberta, para departamentos formais como Vendas, *Marketing* e Desenvolvimento de Novos Negócios, que a partir desse momento se concentram na missão de explorar o sucesso inicial da *startup* no mercado (Blank, 2006).

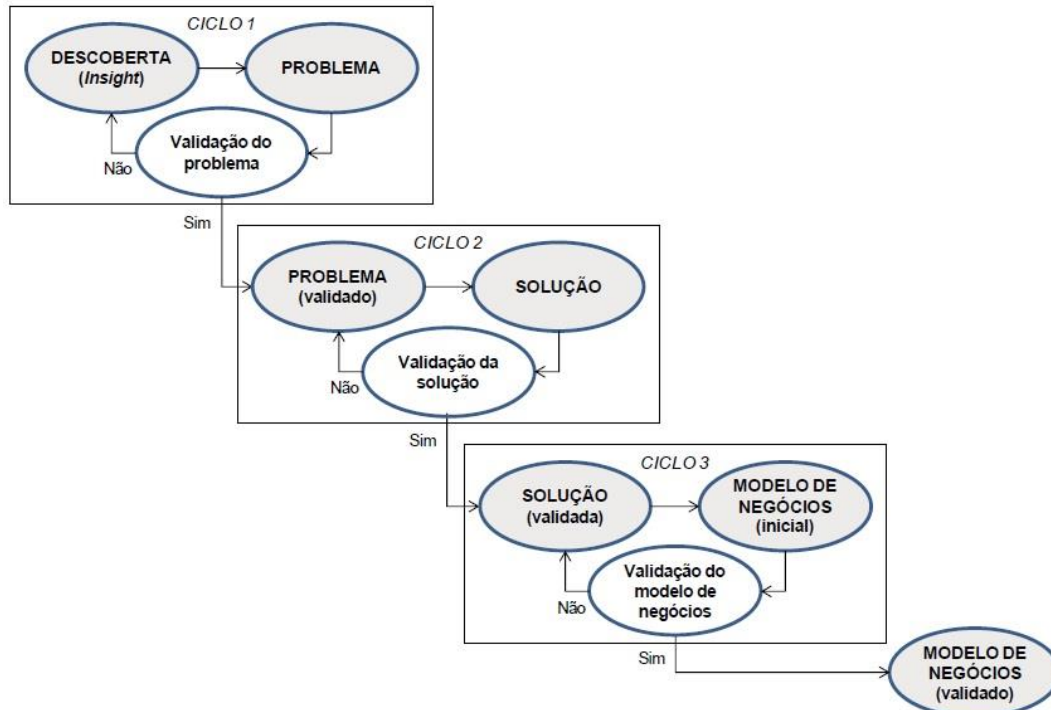
#### 4.4.2 Validação do Modelo de Negócio

Ao tratar de modelo de negócios, segundo Maurya (2012), são três os estágios de uma *startup*: *problem/solution fit*, *product/market fit* e *scale*. Modelo de negócios é um modelo de lucro, um sistema de negócios que entrega aos seus clientes e permite aprender com isso (Itami & Nishino, 2010). Teece (2010) o descreve como a forma como uma empresa entrega valor aos clientes e converte receita em lucros, enquanto Gambardella e McGahan (2010) apontam que se trata de um mecanismo para transformar ideias em receita a um custo razoável. Zott e Amit (2010) afirmam se tratar de um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa em si, ultrapassando seus limites.

Corroborando com Giardino et al. (2015), que define os ciclos de aprendizagem de uma *startup* em definição do problema, avaliação do problema, definição da solução e avaliação da solução, Pedroso (2018) amplia o escopo para modelo de negócio, agrupando as três fases de sua construção em três ciclos, sendo que cada ciclo representa a validação de uma das fases. O ciclo 1 tem como objetivo

a validação do problema, o ciclo 2 a validação da solução e o ciclo 3 a validação do modelo de negócio.

Figura 35 - Ciclos do processo de construção de modelo de negócios

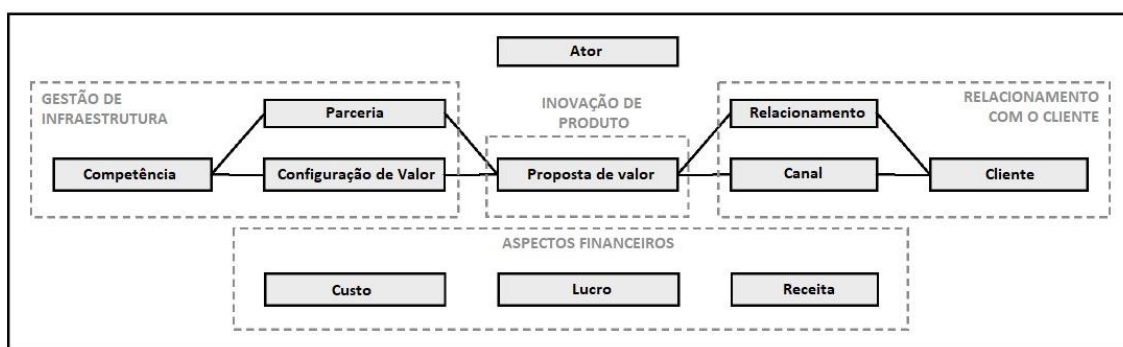


Fonte: Pedroso (2018, p. 57).

Osterwalder (2004) já havia proposto uma estrutura de modelo de negócios, objetivando elucidar um modelo conceitual que descreve a lógica de negócios de uma empresa, auxiliando seus administradores a entender as questões a serem abordadas ao desenhar um modelo de negócios. A estrutura era baseada em quatro pilares: Inovação de Produtos, Relacionamento com o Cliente, Gestão da Infraestrutura e Aspectos Financeiros.



Figura 36 - Framework de um modelo de negócio

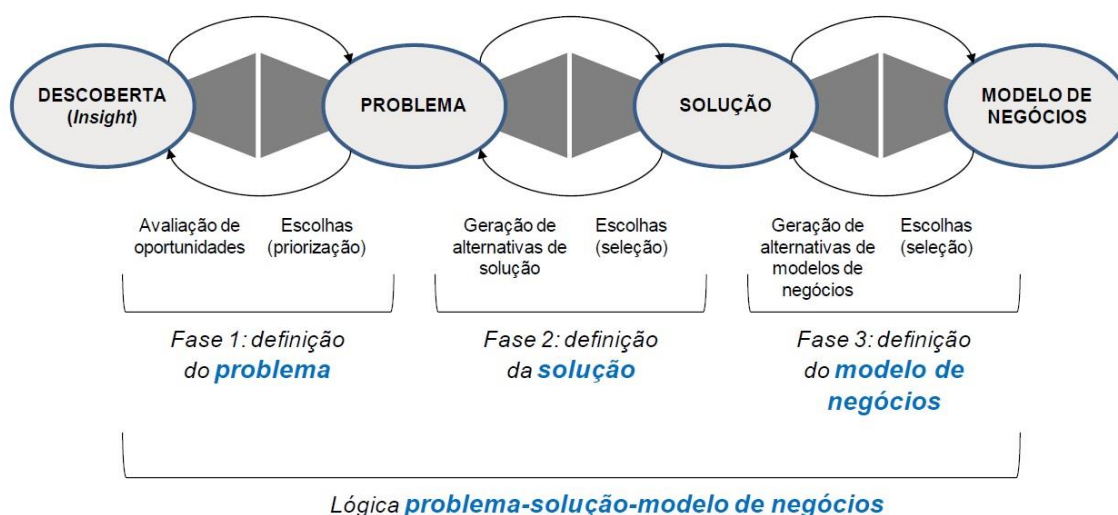


Fonte: Tradução livre de Osterwalder (2004, p. 338).

As hipóteses que uma *startup* gera podem ser resumidas em uma estrutura chamada *Business Model Canvas*, que é um diagrama de como uma empresa cria valor para si e para seus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010; Blank, 2013; Mansoori, 2017). A adequação do produto ao mercado potencial significa estar no mercado certo com o produto ou serviço certo, e capaz de satisfazer o cliente, caso contrário, um posicionamento errôneo implica em um conhecimento incorreto do produto ou serviço, com consequente mau desempenho da empresa (Porter, 1980).

Corroborando com Osterwalder (2004), Ries (2011), Maurya (2012), Blank (2013) e Gassmann (2014), Pedroso (2018) sugere um modelo para construção de modelo de negócios com foco no empreendedor: visual-intuitiva, por escolhas estratégicas e recombinantes, que correspondem ao desenho do modelo de negócios por técnicas visuais, escolhas estratégicas da *startup*, e recombinação de padrões, respectivamente. Para a construção de modelo de negócios, Pedroso (2018) aponta um processo baseado em 3 (três) fases, seguindo a lógica problema-solução-modelo de negócios: definição do problema, definição da solução e definição do modelo de negócios.

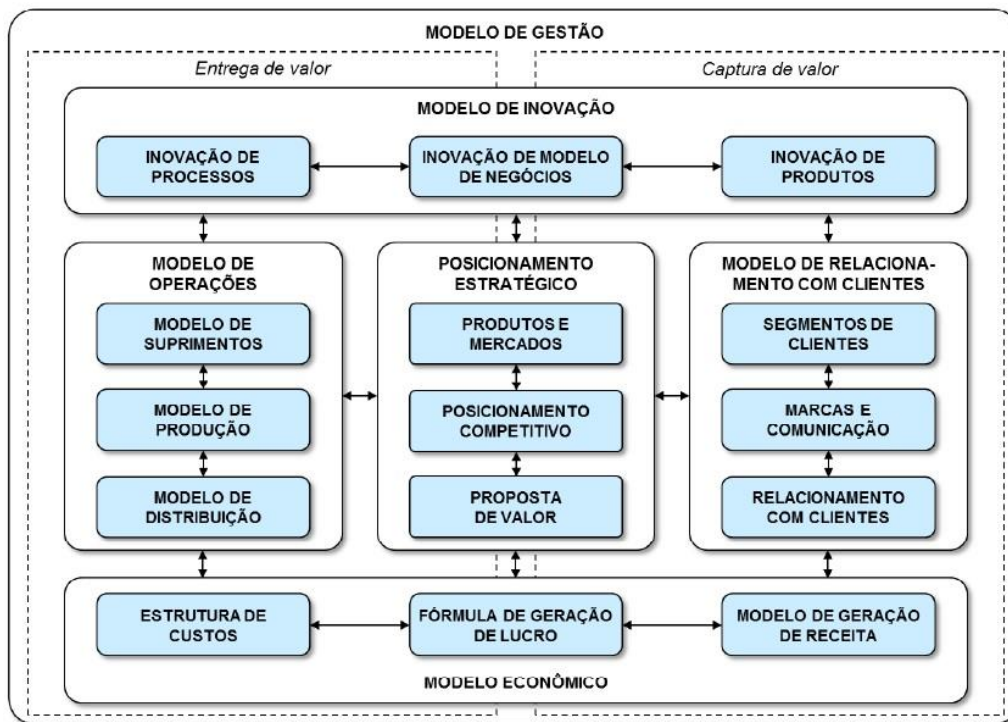
Figura 37 - Fases do processo de construção de modelo de negócios



Fonte: Pedroso (2018, p. 54).

A fase 1 contempla a descoberta de oportunidades pelos empreendedores, por meio de prospecção de ideias e outros meios, passando pela avaliação destas, cujo objetivo é fazer escolhas por priorização, definindo assim o problema. A fase 2 contempla a geração de alternativas de solução e escolhas destas por seleção, definindo assim a solução. A fase 3 contempla a geração de alternativas de modelo de negócios e escolhas destes por seleção, definindo assim o modelo de negócios.

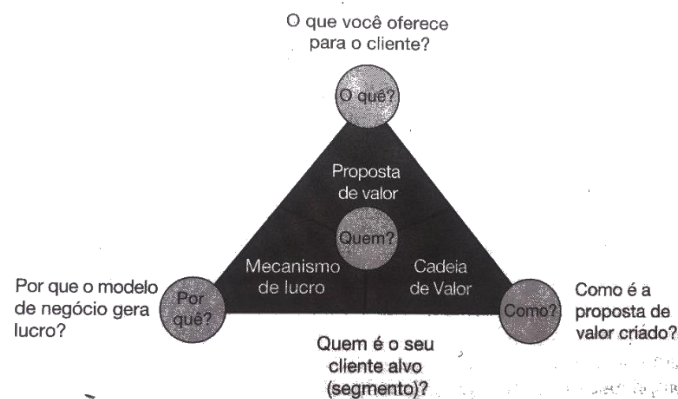
Figura 38 - Representação de um modelo de negócio



Fonte: Pedroso (2016, p. 83).

Gassmann et al. (2014) tinham apresentado um modelo na forma de um “triângulo mágico”, que considera quatro dimensões para um modelo de negócios: clientes, proposta de valor, cadeia de valor e mecanismo de lucro, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 39 - Elementos do “triângulo mágico” de um modelo de negócio



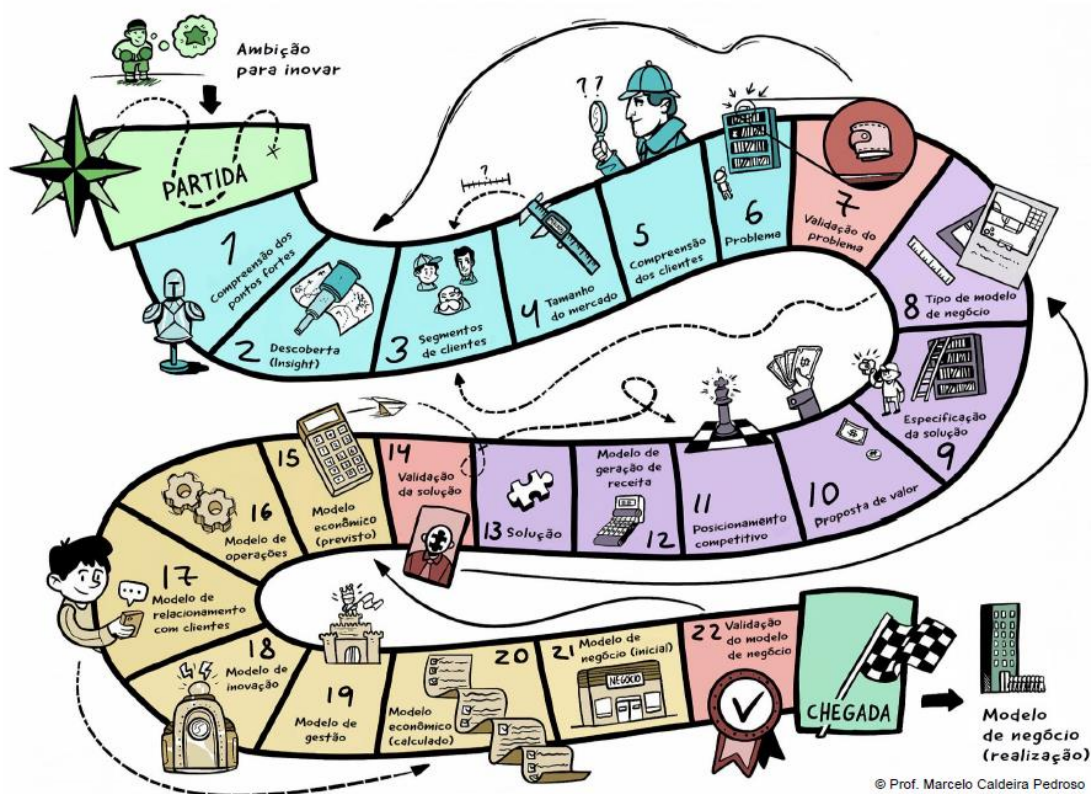
Fonte: Gassmann et al. (2014, p. 7).

Parte importante de um modelo de negócios é a proposta de valor. Kambil et al. (1997) a descrevem como itens de valor que são embalados e oferecidos para

atender às necessidades do cliente, como produtos e serviços, bem como serviços complementares de valor agregado. Bagchi e Tulsikie (2000) apresentam que a proposta de valor pode ser entendida como as declarações de benefícios que são entregues pela empresa a seus clientes e outros *stakeholders* externos. Em síntese, uma proposta de valor é uma visão geral do pacote de produtos e serviços de uma empresa que, juntos, representam valor para um determinado segmento de clientes, diferenciando uma empresa de outra, e é o motivo pelo qual os clientes compram de uma determinada empresa e não de outra (Osterwalder et al., 2003).

Gassmann et al. (2014) diferem inovação do modelo de negócio da inovação da inovação do produto ou processo, à medida que dois dos quatro componentes do “triângulo mágico” são alterados de forma significativa. Nesse aspecto, Pedroso (2021) sugere uma jornada de 22 (vinte e duas) etapas para inovação do modelo de negócio, tal como ilustrado na figura a seguir.

Figura 40 - As 22 etapas da Jornada da Inovação do Modelo de Negócio



Fonte: Pedroso (2021, p.15).

A jornada da inovação do modelo de negócio proposta por Pedroso (2021) se trata de um processo sistematizado de inovação, projetado com o uso da gamificação,

e formado por 22 conjuntos de decisões, equivalentes aos 22 passos da jornada, que são tomados de forma disciplinada e iterativa, objetivando reduzir a incerteza associada à inovação do modelo de negócio pretendida. Shirky (2008) afirma que um modelo de negócio não deve ser considerado uma representação definitiva e estática da *startup*, sendo ele provisório, no sentido de que deve ser avaliado e aprimorado continuamente, com base no *feedback* do mercado e do ecossistema mais amplo onde a *startup* atua.

Uma vez validado o modelo de negócio, é recomendado que a *startup* desenvolva a habilidade de utilizar o *bootstrapping* financeiro, ou seja, use métodos para garantir o uso de recursos sem o uso de financiamento externo de longo prazo, muitas vezes a um custo relativamente baixo ou sem nenhum custo (Winborg & Landström, 2001), sendo que a *startup* deve também buscar recursos financeiros para promover seu crescimento. O *equity fund raising*, que pode ser traduzido para captação de recursos financeiros, é um dos principais desafios enfrentados pelo empreendedor de *startups* nesta fase, assim como determinar o valor da empresa também é um grande desafio (Sathaworawong, Thawesaengskulthai, & Saengchote, 2018).

Saber quais são as determinantes das atividades de captação de recursos ajudará o empreendedor a captar financiamento pelo vale da morte (Sathaworawong et al., 2018), que ocorre durante os estágios iniciais da inovação proposta por uma *startup*, até a comercialização das tecnologias propostas por ela (Biemans & Huizingh, 2020), sendo essa fase apontada como desafiante no que se refere a captação de recursos, segundo Lefebvre, Certhoux e Lefebvre (2022). Apesar da importância das atividades de captação de recursos no ponto de vista de uma *startup*, a avaliação de seu valor, também conhecida por *valuation*, sempre foi uma tarefa desafiadora tanto para o empreendedor quanto para o investidor (Damodaran, 2016).

Sathaworawong et al. (2018) apontam que o desafio no *valuation* de *startups* é decorrente do problema central em finanças corporativas, que contempla: as informações assimétricas que podem levar à seleção adversa de *startups*; o problema de agência; e a característica de uma *startup*. O problema de agência acontece quando os objetivos e interesses do agente, ou seja, a *startup*, e do principal, ou seja, o potencial investidor, divergem; quando é desafiador para o potencial investidor monitorar ou verificar o comportamento da *startup*; e quando as preferências de risco do potencial investidor e da *startup* divergem entre si (Bosse & Phillips, 2016). O

problema é mais latente quando se considera as características de uma *startup*: falta de dados históricos, alta incerteza da natureza comercial do novo negócio, e falta de demonstrações financeiras auditadas que possam ser compartilhadas com qualquer potencial investidor (Sathaworawong et al., 2018).

Uma importante categoria de investidor em *startups* foi encontrada na literatura com o termo *business angels*, que nesta pesquisa será referida como “investidor-anjo” pelo termo ser de uso comum no ecossistema. Investidores anjo fornecem capital no estágio inicial da *startup*, assumindo a missão econômica de preencher a lacuna entre o financiamento inicial de *startup* e o financiamento por capital de risco (Polzin, Sanders, & Stavlot, 2018). Investidores anjo investem em empresas de capital fechado e nas quais não possuem laços familiares (Bonini & Capizzi, 2019); e, em geral, investem capital próprio junto com recursos não monetários, como conhecimento, experiência, orientação e contatos (Collewaert & Sapienza, 2016). A Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) (2019) sugere que o investidor anjo que aportar seus recursos financeiros na *startup* também precisa agregar sua experiência, apontando melhorias de cunho administrativo-financeiro, com objetivo de aperfeiçoar a gestão do negócio, e sua rede de contatos, abrindo portas para a *startup* resolver seus desafios de mercado e demais desafios.

Quanto aos empreendedores, a Endeavor (2021a) sugere uma preparação para aqueles que estão em fase de captação de recursos financeiros com investidores anjo:

- a) **Definição da estratégia:** definir a estratégia de entrada no mercado e quanto capital é necessário para financiá-la; entender o tamanho do mercado de atuação, potenciais clientes, e qual o capital necessário para que a *startup* escale e chegue na rodada de investimento seguinte;
- b) **Preparar a *startup* para captação:** estruturar a rodada de captação de recursos com meses de antecedência, assim há tempo de conversar com os investidores anjo de interesse sem perder o *timing* do recurso a ser levantado;
- c) **Mapeamento das redes de investimento anjo:** O investimento anjo é normalmente feito por um grupo de 2 (dois) a 30 (trinta) investidores, com 1 (um) ou 2 (dois) investidores como investidores-líderes para cada negócio. Após o mapeamento, deve buscar referências com outros empreendedores: conversar com algumas das *startups* que já foram

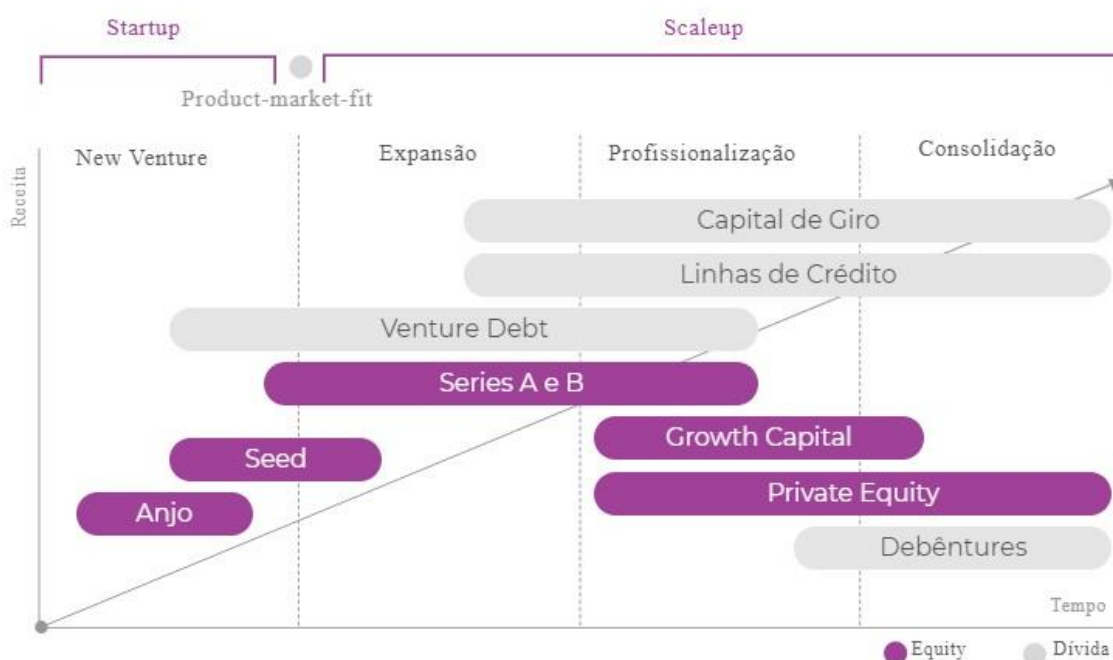
investidas, tanto para pedir o contato de potenciais investidores, caso ainda não tenham, quanto para entender como foi a experiência daquela *startup* com o investidor;

- d) **Documentos a serem apresentados ao investidor anjo:** *deck* resumido; sumário executivo da *startup*; *deck* completo apresentando o modelo de negócios.

A Endeavor (2021b) aponta os principais grupos de investimento anjo no Brasil: Anjos do Brasil, BR Angels, Core Angels Atlantic, Curitiba Angels, FEA Angels, Fóton, Gávea Angels, GV Angels, Harvard Angels, iAngels, Insead Angels Group Brazil, Insper Angels, LaAs (Latin America Angels Society), Poli Angels, R2D Ventures, Rede de Investidores Anjo – RIA-SC, RodHium, SP Anjos, Verus Group e Wharton Alumni Angels.

Conforme aponta a Endeavor (2021a), na Figura 38, à medida que as receitas da *startup* evoluem, sua estrutura empresarial passa a ser chamada de *scaleup*, que demanda cada vez mais capital para crescer, o que deve ser buscado em fundos de *Venture Capital* e *Private Equity*, fases anteriores ao IPO na Bolsa de Valores. *Venture Capital*, também conhecido como capital de risco, é um tipo específico de investimento aportado por empresas gestoras independentes que intermediam recursos financeiros para investir em novas empresas com alto potencial de crescimento que ainda não são listadas na bolsa de valores (Gompers & Lerner, 2001). Estes investimentos são geridos por empresas especializadas, que atuam como intermediários financeiros, ou seja, como elo entre investidores e empresas emergentes (Metrick & Yasuda, 2010). Gompers & Lerner (2001) complementam indicando que o capital de risco se tornou um significativo intermediário nos mercados financeiros, fornecendo capital a empresas que, de outra forma, talvez não encontrassem alternativas de financiamento.

Figura 41 - Mapa de acesso ao capital empreendedor



Fonte: Endeavor (2021a).

Dentre as alternativas de financiamento ao empreendedor e sua *scaleup*, um longo e demorado caminho os aguarda, conforme mostrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Classificação do *Venture Capital* no Brasil

Estágio da empresa	Classificação	Perfil da Empresa	
Estágio Inicial	Investidor Anjo Incubadora Aceleradora	Investimento inicial feito para o desenvolvimento de uma ideia. É a fase do primeiro aporte de investimentos. Nessa fase se testam a tese do projeto. Empresas em fase pré-operacional. Testes iniciais em fase de incubação e aceleração. Os investidores podem ser desde pessoas físicas e empresas gestoras de recursos próprios.	
Desenvolvimento	<i>Venture Capital</i>	<i>Pré-Seed</i> <i>Seed</i>	Empresas em fase de estruturação, geralmente no primeiro ao segundo ano de funcionamento. Começa a introdução do produto e/ou serviço para comercialização. Inicia a contratação de profissionais para colocar seu plano de negócios em prática. Fase das primeiras rodadas de investimento via fundos.
		Séries A	Empresas com produtos e/ou serviços já testados comercialmente. Otimização da base de usuários e criação de novos produtos e/ou serviços. Direcionamento dos produtos para outros mercados além do inicial. Plano de



Estágio da empresa	Classificação		Perfil da Empresa
			negócios já voltado à geração de receita e lucros de longo prazo. Investidores são fundos de <i>Venture Capital</i> .
		Séries B	Empresas que já atingiram a comercialização de forma plena. Aumento da capacidade produtiva. Os investimentos servem para escalar o negócio expandindo seu alcance de mercado, inclusive internacional. A empresa pode até adquirir outras empresas, visando aumento de participação de mercado. Os fundos a investir podem ser os mesmos do nível series A ou em alguns casos fundos de <i>Private Equity</i> .
		Séries C	Empresas já com marca consolidada no mercado. A aquisição de novas empresas é prática usual nesse estágio. Acelerar ainda mais o crescimento até nacional e internacional. É investida por grandes fundos de <i>Venture Capital</i> , mas na sua maioria grandes fundos de <i>Private Equity</i> .
Expansão	<i>Private Equity</i>	Séries D	Empresas preparadas para abrir capital no mercado nacional ou internacional (IPO). Os investidores são grandes fundos de <i>Private Equity</i> .

Fonte: Costa (2020, p. 33).

#### 4.4.3 Sucesso e Insucesso em *Startups*

Os principais fatores de sucesso em negócios não são estáticos, pois sofrem alterações devido à demanda do mercado e às mudanças no ambiente, que mudam com o passar do tempo, ao passo que o estágio em que a empresa está também influencia quais são os principais fatores de sucesso (Lin, Li, & Chen, 2006; Chen & Yu, 2008; Terjesen & Elam, 2009; Fletcher, 2010; Hampton, McGowan, & Cooper, 2011). Além disso, apesar do fato de a descontinuidade de *startups* ser um resultado altamente comum em *startups* de alta tecnologia, a atenção dos pesquisadores tende a ser direcionada para estudar o sucesso, ou o grau de sucesso, em relação à melhor disponibilidade de dados (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018).

Por outro lado, não há um consenso claro sobre uma definição precisa de insucesso na literatura (Mellahi & Wilkinson, 2004). Sitkin (1992) argumenta que o

insucesso é um pré-requisito para a aprendizagem que dá a oportunidade de identificar a causa do insucesso. Mellahi e Wilkinson (2004) usam diferentes termos, como *exit*, morte, mortalidade e falha, alternadamente no nível organizacional, ao descrever insucesso. Cannon e Edmonson (2005) definem insucesso como desvio dos resultados esperados e desejados, incluindo erros evitáveis e resultados negativos inevitáveis de experimentos e tomada de risco. O insucesso pode ocorrer quando o empreendedor apresenta desempenho inferior em termos de processos críticos ou quando as metas desejadas não são alcançadas (Atsan, 2016). Assim como Mellahi e Wilkinson (2004) usam termos sinônimos, encontramos na literatura outro sinônimo, o insucesso, e optamos por padronizá-lo como o termo-chave para referenciar nesta pesquisa.

O insucesso geralmente tem consequências negativas, embora os resultados finais do insucesso possam ser positivos, ou seja, as empresas podem aprender com ele (Miner, Kim, Holzinger, & Haunschild, 1996). A definição de insucesso não especifica as causas de ocorrência e, segundo Mellahi e Wilkinson (2004), leva em consideração fatores organizacionais e ambientais. Uma definição comum de insucesso é não atingir um objetivo desejável ou pretendido, no entanto, em muitas situações seria excessivo considerar um insucesso o não cumprimento de uma meta pretendida (Nguyen & Saetre, 2015).

Para definir o que realmente significam insucesso e sucesso, tomamos emprestado o termo “ponto de reserva” da literatura de negociação (Raiffa, 1982). O ponto de reserva representa o preço de ajuste mínimo ou máximo aceitável na negociação atual, dependendo se o negociador é um vendedor ou um comprador (White & Neale, 1991). Assim, o insucesso é determinado quando o resultado é pior do que o ponto de reserva, ou seja, um resultado inaceitável. Nguyen e Saetre (2015) definem insucesso como o não cumprimento de um ponto de reserva de desempenho, que é o resultado mais baixo aceitável, de um indivíduo, grupo ou organização, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 42 - Comparação entre insucesso e sucesso



Fonte: Tradução livre de Nguyen & Saetre (2015, p. 14).

Adicionalmente, Nguyen e Saetre (2015) apontam quatro pontos fundamentais para definir insucesso: é um evento baseado em resultados, diferente do erro, que é considerado uma entrada em um processo qualquer; o insucesso como resultado é, embora muitas vezes medido objetivamente, interpretado subjetivamente e dependente do contexto; a noção de ponto de reserva é usada para determinar o insucesso e deve ser distinguida do ponto de aspiração, que é usado para definir o sucesso; semelhante ao nível de aspiração, o ponto de reserva é usado para definir mudanças de insucesso com a experiência, ou seja, quanto mais experiência acumulada com a tarefa, mais o ponto de reserva se move em direção ao ponto de aspiração como resultado do aprendizado. Schoemaker (2011), por outro lado, define um erro como uma decisão, uma ação ou um julgamento que é menos do que ideal, dado o que era possível saber no momento, e Goodman et al. (2011) definem um erro como desvio não intencional de regras ou procedimentos, que pode potencialmente resultar em saídas de processos não-conformes.

Não podemos esquecer que Drucker (1985) já havia indicado que um novo negócio deve atender a 4 (quatro) necessidades: (1) a necessidade de focar no mercado; (2) a necessidade de construir um planejamento financeiro, por meio de um fluxo de caixa e necessidade de capital; (3) a necessidade de estabelecimento antecipado da equipe de gestão; (4) a necessidade de compreender o papel dos novos empreendedores na fase inicial do negócio, no âmbito do trabalho e nas relações. E Block e Macmillan (1985) pontuaram que o sucesso de novos negócios está baseado no planejamento de 10 (dez) aspectos: (1) gerar ideias para concluir o teste de produto; (2) conclusão de um protótipo; (3) financiamento inicial; (4) conclusão do teste inicial; (5) teste de mercado; (6) primeiro lote de produção; (7) uma estratégia de marketing; (8) colocar as operações para trabalhar; (9) redesenhar ou fazer alterações de forma consistente nas operações; (10) preços substancialmente mais baixos.

Isso nos mostra que essa discussão não é recente. Betz (1998), por exemplo, complementa que as *startups* de alta tecnologia precisam ter 10 (dez) tipos de competências e habilidades: (1) acessar fundos de capital de risco; (2) desenvolver novos produtos, novos serviços ou um protótipo; (3) construir robustez do produto; (4) elaborar um plano para aumentar as vendas; (5) definir uma maneira de aumentar os lucros; (6) ter habilidade de expandir a capacidade de produção; (7) ter capacidade de superar os desafios dos concorrentes; (8) investir na melhoria da qualidade e diversificação do produto; (9) implementar sistemas de organização e gestão; (10) cuidar da gestão dos ativos circulantes. Yu, Chang, Chen e Chu (2012) apontam que um novo negócio de sucesso, no ponto de vista do empreendedor, significa que o produto ou serviço de sua empresa pode ter lucratividade. Estes autores ponderam que o sucesso do novo negócio também inclui: (1) acesso a fundos de capital de risco; (2) novos produtos ou novos serviços; (3) capacidade de produção e sua expansão; (4) modelo de negócios; (5) formulação de estratégia competitiva; (6) sistemas de organização e gestão estabelecidos; (7) gestão de capital de terceiros.

Existem diferentes definições sobre o que é sucesso para *startups*. Empreendedores definem o sucesso como a capacidade de gerar novos postos de trabalho e alcançar a realização pessoal (Cabrera & Mauricio, 2017; Kim, Kim, & Jeon, 2018; Roa, Martinez, & Ariza, 2018), ou também negócios que proporcionam tempo livre e promovem o bem-estar para sociedade (Oakey, 2003; Chirjevskis & Dvortsova, 2012; Balboni, Bortoluzzi, Tivan, Tracogna, & Venier, 2014). Outras definições de sucesso no âmbito empresarial foram publicadas: ter efetividade na gestão da empresa, atingindo as metas e objetivos estabelecidas (Yoon-Jun, 2010; Anh, Hoa, & Quoc, 2012; Yoo, Yang, Kim, & Heo, 2012; Hyder & Lussier, 2016); pode ser definido pelo número de postos de trabalho que a empresa gera (Maine et al., 2010; Banda & Lussier, 2015); atender demandas de colaboradores e clientes (Pirolo & Presutti, 2010; Strehle, Katzy, & Davila, 2010); desenvolver produtos e serviços de alta qualidade que ajudem a satisfazer as dores de clientes não atendidas e melhorar a vida das pessoas (Kim & Heshmati, 2010; Yoo et al., 2012; Sulayman, Mendes, Urquhart, Riaz, & Tempero, 2014; Hyder & Lussier, 2016); aumento nas vendas e nos lucros, devendo o aumento ser semelhante ou superior à média da indústria (Oakey, 2003; Hormiga, Batista-Canino, & Sanchez-Medina, 2010; Strehle et al., 2010); participação de mercado e número de clientes (Van Gelderen, Thurik, & Bosma, 2005; Kim & Heshmati, 2010).

No aspecto econômico-financeiro, sucesso é alto desempenho financeiro (Dornberger & Zeng, 2009; Preisendorfer, Bitz, & Bezuidenhout, 2012; Morteza, Pitts, Ehsani, & Kordnaeij, 2013; Spiegel et al., 2015), sendo definido por investidores como a capacidade de obter lucro (Cabrera & Mauricio, 2017; Kim et al., 2018; Roa et al., 2018); ou ser adquirida por outra empresa ou ser listada no mercado de ações (Colombo & Grilli, 2010; Krejci, Strielkowski, & Cabelkova, 2015; Hyder & Lussier, 2016).

Gartner (1985) propôs uma estrutura para agrupar fatores relacionados à criação de novos negócios, e identificou dimensões relacionadas a 4 (quatro) macro áreas: individual, organizacional, ambiental e de processo. Van Gelderen et al. (2005) aplicaram a estrutura proposta por Gartner (1985) e apontaram alguns fatores de sucesso de um negócio: características individuais do(s) gestor(es), como sexo e idade; capital humano envolvido, como anos de experiência de trabalho e experiência de gestão, experiência na fundação de empresas e educação formal; motivação para empreender, histórico de como começou, e considerar que pode parar caso encontre um emprego alternativo para ganhar a vida ou para ficar rico; forma de empreender, elaborando um plano de negócios ou buscando informações e orientação no mercado; aspecto financeiro, se pretende iniciar com capital próprio ou com capital de terceiros; anos de experiência no mercado de atuação pretendida; ambiente de negócios, como o risco do mercado; organização pretendida, quanto a se manter pequeno ou com ambição de crescer, se pretende começar em tempo parcial ou integral, se baseado em tecnologia, se empreendedor individual ou formando um time de empreendedores, e se a fabricação possui alta barreira de entrada, ou serviços a consumidores ou a outros negócios com menor barreira de entrada.

Rogoff, Lee e Suh (2004) apresentam alguns fatores relacionados ao ambiente, recursos, gestão, estratégia, e questões financeiras, que facilitam ou impedem o sucesso de um negócio: características individuais, por exemplo, dedicação ao trabalho árduo; conhecimento; serviço profissional; atividades de *marketing*, como publicidade, bom atendimento ao cliente, comunicação eficaz; aspectos relacionados a recursos humanos, por exemplo, capacidade de contratar boas pessoas, honestidade dos funcionários, alta taxa de rotatividade de colaboradores, conhecimento profissional destes; aspectos relacionados à gestão, como organização eficaz, habilidades de gestão; regulamentação, por exemplo, regulamentação governamental e impostos; aspectos relacionados a financiamento, como falta ou nenhum

financiamento disponível, concorrência, condições macro econômicas e fatores ambientais diversos.

Segundo Rogoff et al. (2004), o sucesso é atribuído a aspectos internos de um negócio, enquanto o insucesso a aspectos externos ao negócio.

Santisteban, Mauricio e Cachay (2021) apontam que *startups* de sucesso atendem às demandas de clientes e organizações, têm lucros maiores do que outras empresas do mesmo mercado de atuação, são adquiridas por outra empresa por um preço superior ao seu valor e têm um valor de mercado de ações superior ao seu valor base. Esses autores enumeram e explicitam 21 (vinte e um) fatores que podem influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*, e devem ser levados em consideração ao definir a estratégia competitiva:

- **Experiência do time de empreendedores na exploração do mercado pretendido:** fundadores com experiência anterior no mercado possuem uma sólida rede de contatos que facilitam o desenvolvimento e crescimento da empresa;
- **Experiência do time de empreendedores em *startups*:** a experiência empreendedora do time facilita o lançamento da *startup* e evita o surgimento de erros na sua gestão;
- **Formação acadêmica do time de empreendedores:** trata-se da preparação acadêmica em cursos de gestão do time, que tem impacto positivo no crescimento organizacional;
- **Capacidades tecnológicas e de negócios de time de empreendedores:** competências tecnológicas e gerenciais, aptidões e conhecimentos necessários para obter vantagem competitiva;
- **Experiência do time de empreendedores em P&D:** para desenvolver produtos e serviços inovadores, a equipe empreendedora precisa ter experiência anterior em pesquisa;
- **Experiência do time de empreendedores em gestão:** é a experiência do time na gestão geral e organizacional, dos recursos necessários para levar a *startup* ao sucesso. Também descreve o grau de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos empreendedores para atingir os objetivos e metas;
- **Liderança dos empreendedores:** são as características e habilidades dos líderes empreendedores para liderar a *startup* no cumprimento de seus objetivos;
- **Gênero dos empreendedores:** é a participação de homens ou mulheres como fundadores da *startup*;
- **Idade dos empreendedores:** é um fator relevante para o desenvolvimento de um negócio. A probabilidade de empreender diminui à medida que aumenta a idade do indivíduo;
- **Motivação inicial dos empreendedores para empreender:** a motivação dos fundadores da *startup* representa seu comprometimento com o projeto ou com a ideia da *startup*;
- **Suporte governamental:** é o financiamento do governo, através de

capital *seed*, na fase inicial da *startup*, ou também programas de apoio e desenvolvimento de *startup*;

- **Capital de risco:** é o capital empreendedor que consiste no financiamento de *startups* na fase de crescimento, com alto potencial e risco;
- **Nível de competência:** é a intensidade da competição entre *startups* do mesmo mercado;
- **Tamanho organizacional:** é o número de fundadores da *startup*, considera-se que quanto maior o tamanho do time de empreendedores, maior o talento intrínseco;
- **Idade organizacional:** são os anos de funcionamento da *startup* desde a sua criação;
- **Inovação de produto:** grau em que novos produtos e serviços inovadores são introduzidos no mercado;
- **Localização:** é a localização geográfica da *startup*, estar mais próximo de seus parceiros-chave e clientes facilita o crescimento;
- **Dinamismo do ambiente:** é o ritmo acelerado das mudanças no ambiente externo da empresa;
- **Política de ciência e tecnologia:** trata-se da existência de políticas públicas e leis para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia;
- **Clustering:** grupo de empresas inter-relacionadas que atuam no mesmo mercado e que colaboram estrategicamente entre si para obter benefícios comuns;
- **Parceiro:** é uma pessoa ou empresa com a qual uma colaboração próxima ou acordo é mantido (Santisteban et al., 2017, p. 10).

O modelo de negócio certo raramente é claro no início em setores emergentes. Os empreendedores que têm um bom modelo de negócios, embora imperfeito, mas são capazes de aprender e fazê-lo evoluir, são os que têm maior probabilidade de sucesso (Teece, 2010). Dutta e Folta (2016), no entanto, mostram que os *venture capitalists* (VCs) e os grupos de investidores anjos influenciam positivamente a inovação e o sucesso de uma *startup*. Santisteban et al. (2017) identificam outros 13 fatores, contudo, estes não influenciam o sucesso da *startup*:

- **Experiência em marketing:** para vender os produtos e serviços, o time de empreendedores precisa ter experiência anterior de *marketing*;
- **Mercado potencial inexplorado:** são mercados emergentes ou segmentos de mercado que ainda não tem oferta de produtos e serviços;
- **Taxa de crescimento do mercado:** grau em que as vendas médias da empresa aumentam, comparado em relação ao respectivo mercado;
- **Canais de distribuição:** meios pelos quais o time de empreendedores coloca os produtos e serviços à disposição dos clientes;
- **Capital inicial:** geralmente é usado para colocar a ideia no papel e cobrir as despesas iniciais do negócio;
- **Grau de independência dos empreendedores:** é possível sobreviver com a *startup*, sem ter que recorrer a terceiros;
- **Habilidades sociais dos empreendedores:** é a capacidade dos

- empreendedores de se comunicar e negociar com outras pessoas ou empresas;
- **Atitude empresarial dos empreendedores:** é a capacidade de criar ou iniciar um projeto ou uma empresa;
  - **Personalidade dos fundadores:** é a personalidade de cada um que permite que o time de empreendedores saiba como enfrentar os momentos difíceis da *startup*;
  - **Desemprego dos empreendedores:** é um fator que condiciona os empreendedores a construir um negócio para poderem sobreviver;
  - **Ambiente familiar:** é um fator que favorece a iniciativa empreendedora, principalmente quando se trata de um ambiente familiar que já possuem negócios;
  - **Planos de negócios:** documento que inclui os objetivos, estratégias, estrutura organizacional, montante de investimento para financiar a *startup*;
  - **Recursos tecnológicos:** são parte essencial da *startup* e ajudam a desenvolver as operações do dia a dia (Santisteban et al., 2017, p. 12).

Santisteban et al. (2017) também classificam os fatores que podem influenciarem o sucesso ou o insucesso de uma *startup* em três categorias: organizacional, grupo de fatores que definem as características da empresa na *startup*; indivíduos, grupo de fatores que contempla o conjunto de características do líder empreendedor e do time de empreendedores; e externos, grupo de fatores que contempla o contexto do ambiente de negócios e que descreve o cenário onde a *startup* desenvolve sua atividade.

Para concluir, Santisteban et al. (2017) sugerem 4 (quatro) estágios de desenvolvimento de uma *startup*: *seed*, *early*, *growth* e *expansion*; apontando os fatores que mais influenciam no sucesso de uma *startup*:

- a) **Seed:** Estágio também chamado de “semente”, fatores como experiência do time de empreendedores e suporte governamental são preponderantes para o sucesso de *startups*;
- b) **Early:** Estágio inicial de *startups*, o capital de risco influencia no sucesso dela;
- c) **Growth:** Estágio de crescimento, são as mais influentes no sucesso de *startups*: capacidades tecnológicas e de negócios do time de empreendedores, capital de risco, e capacidade de criar sinergias mercadológicas em grupos;
- d) **Expansion:** Estágio de escala é a capacidade de criar sinergias mercadológicas em grupos, considerado o mais influente no sucesso de



*startups*.

Nobel (2011) afirma que independentemente do que os empreendedores definem como sucesso, a taxa de insucesso aumenta à medida que sua definição se estreita, ou seja, sempre que a falência for considerada em termos de liquidação de ativos, em que os investidores perdem parte ou a totalidade do investimento realizado. A taxa de falência, em geral, situa-se entre 30% e 40%; se avaliar o insucesso como falta de retorno dos investimentos, a taxa de insucesso é maior e pode situar-se entre 70% e 80%; finalmente, se o insucesso refletir o não cumprimento das metas almejadas, a taxa aumenta até 90% e 95%.

Nogueira e Oliveira (2015) apontam que utilizar a estrutura de parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras é mitigar os riscos de insucesso de uma *startup*, por outro lado, a orientação para o mercado mantém uma estreita relação com um negócio de sucesso, e está entre os determinantes da efetiva inovação colocada no mercado (Zhang & Duan, 2010). Cantamessa et al. (2018) sugerem que a atribuição de um significado mais amplo ao insucesso é necessária, não sendo apenas a descontinuidade devido a fatores econômico-financeiros, mas também persistir com uma empresa de baixo desempenho ou com a frustração do empreendedor em relação a ela.

Facebook, Instagram, LinkedIn e Spotify são alguns exemplos de *startups* que conseguiram se tornar negócios de sucesso, porém, muitas deixam de existir antes de atingir o sucesso, conforme aponta Crowne (2002), que também afirma que a maioria das *startups* não consegue atingir dois anos de vida, enquanto Nobel (2011) indica que aproximadamente 60% das *startups* não sobrevivem durante os cinco primeiros anos e 75% das que possuem investimentos externos falham. Ainda, mais de 90% falham principalmente por autodestruição ao invés de competição (Marmer et al., 2012). Giardino et al. (2014) apontam que isto se deve ao alto risco que as *startups* enfrentam, pelas oportunidades perdidas e outras razões relacionadas a negócios. Fatores de mercado e problemas financeiros também estão entre os motivos (Klotins, Unterkalmsteiner, & Gorschek, 2015). Mesmo com esses estudos, a investigação dos motivos que levam as *startups* a falharem ainda é escassa, como registram Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek e Abrahamsson (2014).

Uma pesquisa da ABStartups (2018) revela que os empreendedores salientam desafios encontrados que levam ao insucesso: insuficiência de recursos humanos qualificados (relatada por 50% dos casos); o alcance da escala para operações (42%);

obtenção de recursos para investimentos (29%); atenção aos requisitos regulatórios (25%), entre outros. O Brasil é um mercado muito promissor para o desenvolvimento de *startups* que, no entanto, não se efetiva tendo em vista a insuficiência de mão de obra qualificada, dificuldades do ambiente regulatório, deficiência de infraestrutura de apoio logístico, além da insuficiência de capital. Segundo a CB Insights (2019), da falta de adequação de produtos e serviços ao mercado à desarmonia da equipe, há 20 (vinte) principais razões para o insucesso desse tipo de novo negócio, conforme exposto abaixo:

- Falta de acesso ao mercado (42%);
- Falta de acesso a capital financeiro (29%);
- Falta de acesso a capital intelectual para continuar impulsionando a *startup* (23%);
- Ser superada por competidores (19%);
- Problemas com os custos e/ou precificação na venda (18%);
- Produto com interface de usuário não-amigável (17%);
- Produto sem um modelo de negócio (17%);
- *Marketing* deficitário (14%);
- Ignorar os *feedbacks* dos clientes (14%);
- Falta de *timing* de mercado para o produto proposto (13%);
- Perda de foco (13%);
- Desarmonia entre o time e investidores (13%);
- Mal execução da correção da estrutura do modelo de negócios, com testes de novas hipóteses (10%);
- Falta de paixão dos empreendedores inovadores (9%);
- Falha na expansão geográfica (9%);
- Falta de interesse de investidores (8%);
- Desafios jurídicos (8%);
- Os empreendedores inovadores não usaram sua rede de contatos (8%) (CB Insights, 2019).

No contexto brasileiro, Nogueira (2015, p. 30) afirma que há fatores mais importantes para a mortalidade com *startups* descontinuadas, conforme exposto:

- a) Falta de comprometimento com a *startup*, em tempo integral, de seus fundadores;
- b) Não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores;
- c) Falta de capital para investir no negócio.

E para as *startups* descontinuadas, Nogueira (2015) aponta os fatores menos importantes:

- a) Não aceitação do produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado;

- b) Falta de identificação dos fundadores com a *startup*;
- c) Inviabilidade de produção da tecnologia do produto inicialmente idealizado.

Por outro lado, Nogueira (2015, p. 30) aponta os fatores mais importantes para a sobrevivência das *startups*, a partir das que estão em operação e que prosperam em seus negócios são:

- a) Aceitação do produto/tecnologia/serviço comercializado pelo mercado;
- b) Sintonia entre os fundadores;
- c) Capacidade de adaptação dos gestores às necessidades/mudanças do mercado.

Ainda de acordo com Nogueira (2015, p. 30), os fatores menos importantes para a sobrevivência das *startups*, a partir de *startups* em operação e que prosperam em seus negócios são:

- a) Facilidade na produção da tecnologia/produto inicialmente idealizado;
- b) Bom relacionamento e entendimento entre fundadores e investidores;
- c) Disponibilidade de capital para investir no negócio.

Em síntese, Nogueira (2015, p. 30) aponta que são 5 (cinco) as prováveis razões para a descontinuidade de *startups*:

- a) Não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores;
- b) Desentendimento entre os fundadores;
- c) Falta de identificação dos fundadores com o negócio;
- d) Incapacidade de adaptação dos fundadores às necessidades/mudanças do mercado;
- e) Mau relacionamento e desentendimento entre fundadores e investidores, concluindo, assim, que quanto menos sócios, melhor; quanto menos capital no início da *startup* para que minimize as possibilidades de desentendimento, também é melhor. Parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras devem ser utilizadas, uma vez que a descontinuidade das *startups* está mais relacionada com aspectos do ambiente em que estão inseridas e a estrutura determinada no momento de sua concepção, do que com as características do próprio empreendedor inovador, como nível de escolaridade, presença na família de exemplos de empreendedorismo, capacidade de *networking*, conhecimentos e experiências específicas na

área de gestão ou relacionados ao negócio da *startup*.

O sucesso e o insucesso de *startups* são geralmente pesquisados com abordagens quantitativas baseadas em dados financeiros, que têm a vantagem de ser potencialmente aplicadas a um elevado número de *startups*, uma vez que os dados podem ser coletados a partir dos seus relatórios anuais. As receitas da *startup*, no entanto, são frequentemente consequências de outros aspectos, como a habilidade do empreendedor, as competências essenciais da *startup*, as características do mercado em que ela atua, entre outros. Assim, se faz necessário observar as correlações com elementos que podem ter representatividade no sucesso e no insucesso de *startups* (Cantamessa et al., 2018).

O insucesso é geralmente analisado do ponto de vista do empreendedor (Cardon, Stevens, & Potter, 2011; Hmieleski & Lerner, 2016). Marom e Lussier (2014) sugerem um modelo de previsão de sucesso *versus* insucesso, que inclui a idade, educação formal, e a experiência em gestão do empreendedor. Ottesen e Grønhaug (2005) apontam que sem arrojo e um nível razoável de percepção positiva das habilidades empreendedoras, vários negócios de sucesso não teriam sido criados.

Seshadri (2007) aponta a relação entre insucesso das *startups* às dissonâncias entre os objetivos do negócio e os objetivos de seus fundadores. Hayward, Shepherd e Griffin (2006) sugerem que o insucesso é resultado do excesso de confiança dos empreendedores e presunção em suas decisões. Simon, Houghton e Aquino (2000) sugerem o impacto de vieses cognitivos no potencial insucesso de negócios, desde a decisão de criar um negócio, no excesso de confiança e ilusão de controle em sua gestão, e percepção de risco nos resultados gerados pelo negócio.

Hammer e Khelil (2014) apontam 5 (cinco) padrões relativos a insucesso ou sucesso de um negócio, combinando traços de personalidade dos empreendedores, aspectos em gestão e escolhas estratégicas: insucesso empreendedor, quando o empreendedor encontra um trabalho alternativo; sucesso empreendedor, quando o empreendedor decide recomeçar após um insucesso, insucesso do negócio, quando o empreendedor precisa recomeçar seu negócio; insucesso financeiro, quando o negócio não é mais capaz de gerar lucro levando-o à falência; sucesso financeiro, quando os empreendedores decidem vender o negócio e obtêm lucro.

Everett e Watson (1998) estudaram a relação entre insucessos de pequenos negócios e os níveis de riscos internos e externos a eles, por exemplo, falência relacionada a taxas de juros, interrupção dos negócios ou da venda do negócio. Vários estudos, como os de Isaksen (1996), Spilling (1996), Littunen et al. (1998) e Vaillant e Lafuente (2007)

sugerem que o ambiente no qual uma empresa está inserida pode influenciar seu sucesso.

Cardon et al. (2011) atribuem insucesso de *startups* a 8 (oito) categorias de erros cometidos pelos empreendedores: modelo de negócios ou plano de negócios ruim, no qual a *startup* deixou de observar as mudanças de demandas e condições do mercado, ou adotou estrutura incorreta para alcançar presença no mercado, lucratividade e competitividade sustentada; má gestão, que envolve problemas ao lidar com clientes, colaboradores ou investidores, como indecisão sobre ações de *marketing*, atendimento ao cliente e precificação; expectativas irrealistas dos empreendedores, com suposições internas equivocadas sobre o ambiente operacional da *startup*, com a ambição cega para a realidade do comportamento do consumidor, os recursos disponíveis e as restrições de tempo; presunção, vinculada a ações tomadas a partir de um senso geral de excesso de confiança no negócio, e erros financeiros na incapacidade de usar adequadamente o capital já adquirido; inovação, erro nas ofertas básicas de produtos ou serviços da *startup*, como a decisão de entrar em determinado mercado.

Cardon et al. (2011) elucidam que dentro das 8 (oito) categorias de erros cometidos pelos empreendedores, explicitadas acima, estão 5 (cinco) categorias de infortúnio: forças de mercado, insucessos resultantes das condições econômicas ou de mercado, que foram mais fortes que os esforços feitos pelos empreendedores e investidores; financiamento externo, insucessos após os empreendedores, apesar de seus esforços, não obterem financiamento suficiente dos investidores; aspectos financeiros, insucessos relacionados a problemas financeiros decorrentes de condições imprevisíveis, como não alinhamento com os clientes ou o rompimento de contratos previamente estabelecidos; *timing*, insucessos relacionados a *startup* ser a pioneira em determinada tecnologia ou movimento mercadológico, mal interpretado ou não interpretado por seus clientes; e expectativas irrealistas, insucesso da *startup* em cumprir metas irracionalmente estabelecidas por *stakeholders* fora do negócio.

Segundo Cardon et al. (2011) e Hmieleski e Lerner (2016), embora o impacto emocional do insucesso seja alto, um empreendedor que teve um insucesso pode aprender muitas lições com seus erros, evitando assim repeti-los ao criar outro negócio. McGrath (1999) sugere que há diferenças regionais no ambiente para se empreender e na tolerância para insucessos empreendedores. De fato, em ecossistemas que apresentam alta taxa de insucesso de negócios, sendo o exemplo mais conhecido o Vale do Silício, o insucesso parece ser mais tolerado do que em outros ecossistemas (Cardon et al., 2011).

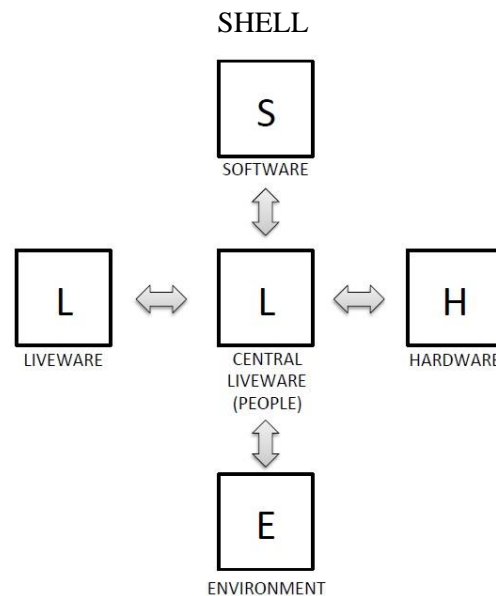
Cantamessa et al. (2018) apontam que é mais comum pesquisadores formularem

modelos causais para o sucesso ou insucesso de novos negócios e, em seguida, testarem essa hipótese em conjuntos de dados transversais. Os autores defendem a necessidade de uma metodologia que analise a descontinuidade de *startups* a partir das próprias narrativas dos empreendedores para depois explorar e analisar o vasto e crescente banco de dados de relatórios *post-mortem* de *startups*, permitindo ao mesmo tempo que os resultados sejam reproduzíveis e atualizados de forma incremental.

Cantamessa et al. (2018) adaptaram a metodologia SHELL e a modificaram para se adequar ao problema dos resultados dos empreendedores em uma *startup*. A metodologia SHELL é um modelo conceitual que foca nos fatores humanos da aviação e auxilia na compreensão das relações dos fatores humanos com outros, como os recursos e o ambiente do sistema de aviação, e o componente humano desse mesmo sistema (Hawkins & Orlady, 1993). Essa metodologia adota uma perspectiva sistêmica que sugere que o ser humano raramente, ou nunca, é a única causa de um acidente aéreo (Wiegmann & Shappell, 2003). A metodologia SHELL é acrônimo de seus principais componentes: *software* (sistemas ou parte não-física, intangível), *hardware* (equipamentos ou parte física, tangível), *environment* (ambiente), *liveware* (pessoas), e dá ênfase ao ser humano e às interfaces humanas com outros componentes do sistema de aviação (Johnston, McDonald, & Fuller, 2001).

Desta forma, Cantamessa et al. (2018) apresentam uma metodologia simples para lidar com a análise multidimensional de insucessos, repetível e escalonável, que pode ser aplicada a um banco de dados não estruturado de documentos *post-mortem* de *startups*, derivando, assim, padrões de descontinuidade de *startups*.

Figura 43 - Framework para análise de descontinuidade de *startups* baseado na metodologia



Fonte: Cantamessa et al. (2018, p. 4).

Cantamessa et al. (2018, p. 5) elucidam cada bloco da metodologia adaptada:

- a) **Software:** é a parte não-física e intangível da *startup* e consiste principalmente no modelo de negócio que, descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. Assim, neste contexto, o termo *software* não se refere à Tecnologia da Informação, mas é composto por todos os aspectos que são pensados para garantir o sucesso do produto ou serviço oferecido pela *startup* no mercado, numa perspectiva mais empresarial;
- b) **Hardware:** é o elemento físico da *startup*, e é representado principalmente pelo produto ou serviço oferecido aos segmentos de clientes, ou seja, materiais, dispositivos, plataformas, *sites*, entre outros;
- c) **Ambiente:** este bloco ilustra o contexto físico no qual a *startup* opera, e está dividido em duas partes: uma parte envolvendo o ambiente interno, que inclui o impacto que os concorrentes têm na *startup*; e a segunda parte, o externo, que considera o efeito das operações dos *stakeholders*, considerando também a situação econômica e política em torno da *startup*;
- d) **Liveware:** é o aspecto humano da *startup*, como os fundadores, gestores e colaboradores, e outros. Este componente considera o desempenho humano, organização, habilidades e limitações, e está dividido em duas

partes: uma parte referente ao ambiente externo, que considera o cliente e usuário; e a segunda parte, referente ao ambiente interno, composta pelas pessoas e pela organização dentro da *startup*.

Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994) afirmam que as competências humanas devem ser consideradas, em combinação com aspectos financeiros, para prever o insucesso, a sobrevivência e, eventualmente, o crescimento de um novo negócio. Dahlqvist, Davidsson e Wiklund (2000) aplicaram a estrutura proposta por Cooper e colaboradores e a estendeu considerando também os aspectos ambientais; Khelil (2016) combinou aspectos ambientais, análise dos recursos da *startup* com traços de personalidade dos empreendedores, relacionando o insucesso também a aspectos psicológicos e emocionais dos empreendedores; e um número mais amplo de fatores foi considerado por Cardon et al. (2011), sendo que questões financeiras, meio ambiente e mercado, gestão e escolhas estratégicas foram analisadas em conjunto com as expectativas internas e externas para identificar se o insucesso estava relacionado a erros ou infortúnios. Cantamessa et al. (2018) sugerem que ao investigar as razões por trás de um insucesso, os recursos da *startup* e as competências humanas devem ser considerados juntamente com os aspectos ambientais, como a concorrência do mercado de atuação da *startup*.

Cantamessa et al. (2018) propõem, ainda, uma classificação estruturada para avaliar insucesso e descontinuidade de *startups*, em cada um dos blocos: Modelo de Negócio, Produto, Ambiente, Organização, e Cliente ou Usuário.

No bloco Modelo de Negócio:

- **Modelo de negócio errado ou sem modelo de negócio:** os modelos de negócio são uma característica definidora de qualquer empresa, mas a clareza do modelo de negócios é particularmente verdadeira quando se trata de inovações tecnológicas;
- **Posicionamento errado no mercado:** a ausência do *product/market fit* está prejudicando o próprio produto ou serviço e o sucesso do modelo de negócio;
- **Product/market fit:** trata-se de um caso mais grave que o posicionamento errado no mercado, ocorre quando o produto ou serviço pode potencialmente satisfazer necessidades ou resolver problemas, mas estes não são percebidos pelos clientes;
- **Perda da visão original:** esse caso ocorre quando os fundadores de uma *startup* estão muito focados no produto, no seu desenvolvimento e aprimoramento técnico, e acabam perdendo sua visão inicial e orientação para o cliente. Infelizmente, eles percebem o desvio da visão original apenas quando muito perto do insucesso;
- **Desenvolvimento de cliente errado:** Cada segmento de clientes é



caracterizado por necessidades específicas, comportamento e disposição de pagar pelo produto ou serviço oferecido, assim, é importante identificar cuidadosamente os diferentes segmentos e tomar uma decisão consciente sobre os que servir, para focar a campanha de *marketing* nos clientes certos. Um bom produto ou serviço vendido para o segmento errado não levaria a *startup* ao sucesso;

- **Marketing ruim:** refere-se a campanhas de *marketing* que não são concebidas ou executadas corretamente;
- **Sem tração:** o termo tração em negócios se refere ao progresso de uma *startup* e a sinergia que ela ganha à medida que a empresa cresce. Não ter tração suficiente implica que a *startup* não consegue crescer na velocidade necessária, perdendo vantagem competitiva e/ou interesse de investidores e demais *stakeholders* (Cantamessa et al., 2018, p. 6).

No bloco Produto:

- **Perdeu o foco no produto:** está relacionado à atenção insuficiente dada ao desenvolvimento do produto. Uma *startup* falha quando ignora os desejos e necessidades do usuário, seja consciente ou acidentalmente, e oferece um produto não-amigável ao cliente;
- **Não é viável/sustentável:** inclui questões relacionadas à viabilidade técnica ignoradas pela *startup* ou surgidas posteriormente, impossibilitando o *design* e o desenvolvimento do produto;
- **Qualidade ruim:** refere-se a problemas mais gerais relacionados ao produto e sua qualidade, como por exemplo, quando esses problemas afetam serviços ou aplicativos móveis, não funcionando bem, com *bugs* no código de programação, com problemas nas operações, o aplicativo ou plataforma não está respondendo como deveria, entre outros;
- **O produto não evoluiu com o mercado:** o produto ou serviço continua atendendo à necessidade original para a qual foi pensado, mas o mercado atual mudou, assim, a funcionalidade não está de acordo com as necessidades dos clientes atuais (Cantamessa et al., 2018, p. 6).

No bloco Ambiente, sob o ponto de vista dos concorrentes:

- **Os concorrentes foram mais capazes:** muitas vezes uma *startup* lida com concorrentes muito fortes, que possuem um posicionamento consolidado com relevante participação de mercado e acesso aos canais de distribuição ou a tecnologias, recursos e ativos complementares. Assim, embora a *startup* ofereça um bom produto ou serviço, as condições impostas pelos concorrentes dificultam a conquista de boa parte do segmento de clientes;
- **Muitos concorrentes:** o mercado mais fragmentado, caracterizado por elevado número de concorrentes com pequena participação, não permite que novos entrantes ganhem posição relevante para competir nele (Cantamessa et al., 2018, p. 7).

No bloco Ambiente, sob o ponto de vista dos *stakeholders*:

- **Sem interesse dos investidores:** uma razão comum para a falta de capital

financeiro está relacionada à falta de interesse dos investidores, seja no estágio *seed* ou em outros estágios. Isso pode ser causado por uma má apresentação do produto ou serviço aos potenciais investidores, ou vinculado a uma das categorias anteriores;

- **Falta de financiamento:** a ausência de investidores não é a única razão para o insucesso da *startup*. Na verdade, muitas *startups* captam pequenos investimentos, que não são suficientes para o desenvolvimento do negócio, aliado a uma má organização desses recursos;
- **Problemas políticos, econômicos e/ou legais:** a situação política e econômica do ambiente onde a *startup* atua podem afetar o seu sucesso, seja por regulamentações ou condições econômicas, influenciando a disposição de compra dos potenciais segmentos de clientes. Além disso, em campos específicos como a indústria da música ou aqueles em que o direito autoral é altamente crítico, as contestações judiciais podem representar um motivo para o insucesso da *startup*, devido aos consequentes gastos com advogados e *royalties* (Cantamessa et al., 2018, p. 7).

No bloco Cliente e Usuário:

- **Poucos clientes:** esse fator de insucesso da *startup* está relacionado aos motivos anteriores, principalmente ao posicionamento incorreto, à maturidade do mercado e aos efeitos da concorrência ou do posicionamento em um nicho de mercado. Todos esses motivos poderiam determinar o alcance de apenas uma pequena parte dos clientes, o que não é suficiente para a sustentabilidade do negócio;
- **Problemas na aquisição de clientes:** esforços de *marketing* equivocados podem gerar um alto custo para adquirir clientes, o número de clientes conquistados não proporciona sustentabilidade ao negócio;
- **Clientes infiéis:** nos últimos anos, os clientes tornaram-se mais conscientes e atraídos pelas diferentes promoções oferecidas pelos concorrentes, aumentando o nível de concorrência e o risco de uma guerra contínua de preços que fragiliza a fidelização dos clientes (Cantamessa et al., 2018, p. 7).

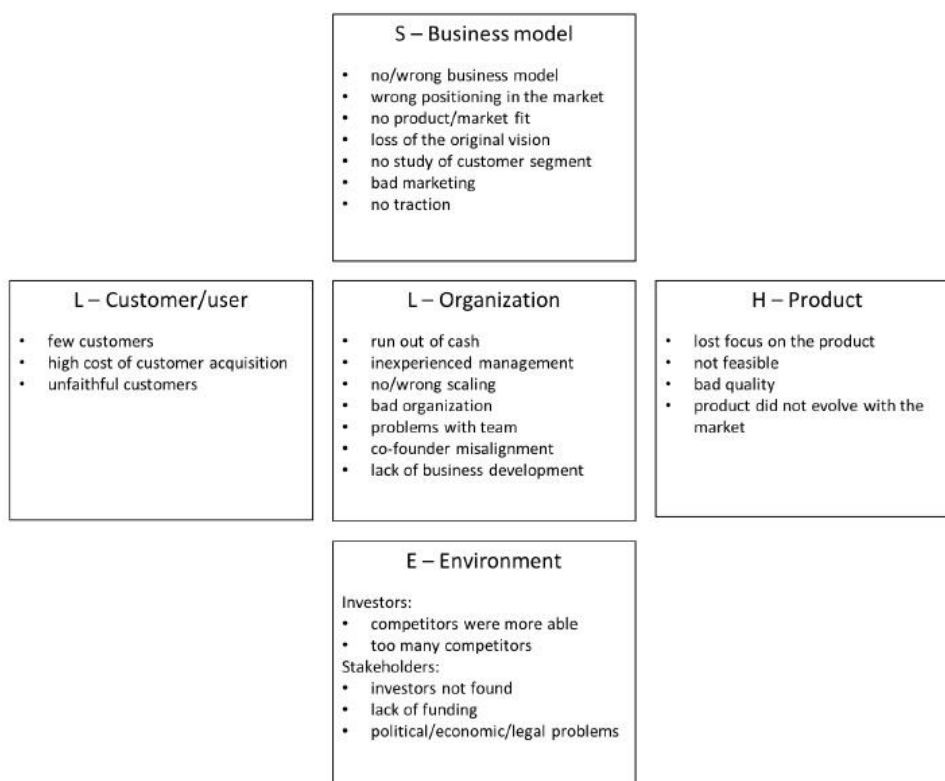
No bloco Organizacional:

- **Ficar sem dinheiro:** este motivo está normalmente relacionado a uma ou mais das categorias anteriores, como consequência de uma má gestão dos recursos e dos investimentos, ou mau desenvolvimento dos negócios, cliente errado, estudo de mercado, entre outros;
- **Gestão inexperiente:** frequentemente, os fundadores da *startup* têm *hard skills* e uma formação muito técnica, com falta multidisciplinaridade e de conhecimento comercial. Isso proporciona um produto ou serviço bem desenvolvido, mas contribui para a ausência de modelo de negócio e desenvolvimento de negócios a partir dos produtos e serviços desenvolvidos;
- **Sem escala/escala feita incorretamente:** a decisão de uma *startup* de buscar um crescimento sistemático pode revelar a ameaça de um insucesso, devido a uma pivotagem complexa ou uma escalada prematura,

em comparação com a situação do mercado, ou a uma necessidade de capital de giro maior do que a operação de escalada pode precisar. Assim, a decisão de escalar deve ser tomada após um estudo profundo sobre o posicionamento e realidade da *startup*, para entender se ela está pronta para crescer, quão grande pode ser o crescimento, e se o crescimento no volume de receitas também aumenta o lucro;

- **Má organização:** uma *startup* geralmente é um ambiente caótico, assim, regras, funções e tarefas devem ser bem-organizadas e atribuídas a cada membro do time para gerenciar de forma eficiente todas as atividades. Além disso, um dos aspectos relacionados à questão da organização é a localização do time;
- **Problemas com o time:** a desarmonia no time é um dos fatores críticos para o sucesso de uma *startup*, combinada com uma comunicação deficiente entre os fundadores e o time, ou dentro dos componentes do próprio time;
- **Desalinhamento entre os fundadores:** diferentes origens, qualificações e especializações podem criar divergências entre os fundadores da *startup* e, portanto, provocar decisões e gestão ruins. Esses problemas, se não resolvidos, podem provocar a saída de um fundador, ou insucesso na *startup* ao longo do tempo;
- **Falta de vendas:** o time altamente técnico corre o risco incorrer na falta de vendas e, portanto, a ausência de uma perspectiva comercial, que inclui decisões e ações de como aumentar clientes, vendas e lucros, e tornar o negócio mais lucrativo e que se perpetue (Cantamessa et al., 2018, p. 8).

Figura 44 - Classificação da descontinuidade de *startups*



Concluindo, ao buscar a definição de sucesso e insucesso do ponto de vista amplo, Nguyen e Saetre (2015) corroboram com Ries (2011), que afirma que uma *startup* é uma organização que aprende, e com Schoemaker (2011), ao afirmar que experimentos servem para errar rápido (*fail fast*), aprendendo com a situação. Zuber, Alterescu e Chow (2005) apontam que a IDEO, uma empresa de *design* influente conhecida como uma das mais inovadoras do mundo, tem um *slogan* que incentiva a experimentação e a aprendizagem por tentativa e erro: “falhe frequentemente para ter sucesso mais cedo”.

Na Figura 45, Nguyen e Saetre (2015) mostram o insucesso e sucesso a partir da capacidade de aprendizado, entre insucessos próprios e de outras pessoas, e consideram também os pequenos e os grandes insucessos.

Figura 45 - Insucesso e sucesso versus capacidade de aprendizado versus insucessos próprios e insucessos de outras pessoas versus tamanho do insucesso



Fonte: Tradução livre de Nguyen e Saetre (2015, p. 24).

Entendendo a importância de aprender com insucessos de outros empreendedores e *startups* para acelerar a curva de aprendizado dos empreendedores das *startups* admitidas no Programa Startup SP SEBRAE, implementamos no Programa a partir de 2020 sob o produto nº 2874 no Registro de Atividade Empreendedora (RAE) do SEBRAE/SP, no formato de *meetup*, um StarTALK denominado *FailTech: Estressando o Erro* (Apêndice 6). Essa experiência foi levada a aproximadamente 840 empreendedores, em 25 (vinte e cinco) StarTALKs do *FailTech: Estressando o Erro*, conforme mostrado a seguir:

- a) 7º ciclo de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE: 1º semestre de 2020:
  - Edição do ER Grande ABC: 33 empreendedores;
  - Edição do ER Campinas: 30 empreendedores;
  - Edição do ER Piracicaba: 30 empreendedores;
  - Edição do ER Ribeirão Preto: 30 empreendedores;
  - Edição do ER São Carlos: 30 empreendedores;
  - Edição do ER São Paulo Capital Oeste: 33 empreendedores;
  - Edição do ER Sorocaba: 30 empreendedores.

- b) 8º ciclo de aceleração do Programa Startup SP SEBRAE: 2º semestre de 2020:
- Edição do ER Alto Tietê: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Araçatuba: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Baixada Santista: 34 empreendedores;
  - Edição do ER Barretos: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Bauru: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Franca: 34 empreendedores;
  - Edição do ER Guaratinguetá: 33 empreendedores;
  - Edição do ER Guarulhos: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Jundiaí: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Marília: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Osasco: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Ourinhos: 35 empreendedores;
  - Edição do ER Presidente Prudente: 33 empreendedores;
  - Edição do ER São João da Boa Vista: 35 empreendedores;
  - Edição do ER São José do Rio Preto: 35 empreendedores;
  - Edição do ER São Paulo Capital Centro: 35 empreendedores;
  - Edição do ER São Paulo Capital Leste I: 35 empreendedores;
  - Edição do ER São Paulo Capital Sul: 35 empreendedores.

Pelo menos os equívocos básicos que qualquer *startup* pode cometer foram discutido em um StarTALK *FailTech*: Estressando o Erro. A inserção deste StarTALK no Programa Startup SP SEBRAE provocou nos empreendedores das *startups* admitidas uma abertura maior na percepção dos desafios que lhes aguardavam durante a aceleração no Programa, pois a linguagem usada era de empreendedor para empreendedor, de mais fácil absorção e aceitação. Também proporcionou ferramentas aos mentores-padrinhos que antes não existiam, como por exemplo, nas mentorias às *startups*, referenciar a fala do empreendedor que protagonizou um StarTALK *FailTech* para conduzir às melhores práticas na utilização das metodologias aplicadas no Programa, ou quaisquer outros assuntos surgidos em mentoria, aumentando sua efetividade e impacto positivo nas *startups*.

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pelas entrevistas junto às *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE, onde buscou-se uma correspondência com o referencial teórico.

O objetivo geral desta pesquisa foi **analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala**, sendo que para isso teve como objetivos específicos:

- a) Identificar os tipos de ecossistemas existentes e suas relações;
- b) Identificar os tipos de ambientes de inovação existentes e suas relações;
- c) Identificar os tipos de aceleradoras existentes e suas relações;
- d) Explicar as diferenças entre Riscos e Incertezas em *startups* que se graduaram no Programa Startup SP SEBRAE;
- e) Explicar os desafios que uma *startup* enfrenta para as validações necessárias de mercado e crescimento;
- f) Identificar fatores relevantes para o desenvolvimento de *startups*;
- g) Explorar a percepção de valor das *startups* com o Programa Startup SP SEBRAE e o seu impacto nas respectivas trajetórias;
- h) Explorar como as *startups* estão gerenciando seus desempenhos e suas relações com as decisões tomadas pelas *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE;
- i) Identificar as melhores práticas, a partir dos dados e informações coletadas.

### 5.1 ENTREVISTAS

Inicialmente, estabeleceu-se como objetivo a realização de 15 (quinze) entrevistas, distribuídas em cada um dos ciclos do Programa Startup SP SEBRAE: 1º ciclo de aceleração, do 1º semestre de 2017; 2º ciclo de aceleração, do 2º semestre de 2017; 3º ciclo de aceleração, do 1º semestre de 2018; 4º ciclo de aceleração, do 2º semestre de 2018; 5º ciclo de aceleração, do 1º semestre de 2019; 6º ciclo de aceleração, do 2º semestre de 2019, 7º ciclo de aceleração, do 1º semestre de 2020 e 8º ciclo de aceleração, do 2º semestre de 2020.

Em setembro de 2021 foi realizada uma sondagem envolvendo 30 potenciais

*startups* que se adequavam aos critérios estabelecidos da pesquisa. Inicialmente foram aplicadas 2 (duas) entrevistas para pré-testar o protocolo de pesquisa, e foi constatada uma divergência em relação ao planejamento pré-estabelecido. Um dos fatores de discrepância foi a baixa maturidade das *startups* que passaram pelo 8º ciclo de aceleração, recém-graduadas no Programa Startup SP, que se mostraram imaturas para os objetivos desta pesquisa, pois elas não retornavam respostas que executaram ou estavam executando as ações previstas no protocolo de pesquisa. Além do ajuste do roteiro de entrevista observando o teste de protocolo decidiu-se que as *startups* do 1º e 2º ciclos de aceleração substituiriam as *startups* do 8º ciclo de aceleração, e assim foi realizada outra sondagem envolvendo 8 (oito) potenciais *startups* dos 1º e 2º ciclos de aceleração que se adequavam aos critérios estabelecidos da pesquisa.

No período entre outubro e novembro de 2021, 13 (treze) *startups* aceitaram conceder entrevistas remotamente (Quadro 6), devido às restrições fitossanitárias impostas pela pandemia de COVID-19. Houve, portanto, necessidade de alterar o planejamento inicial pré-estabelecido. Todas as entrevistas foram gravadas.

Quadro 6 - Entrevistas utilizadas na análise versus duração das entrevistas versus mercado de atuação das *startups*

	<b>Mercado de atuação</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
<b>Startup 1</b>	Contabilidade	2h03min07seg
<b>Startup 2</b>	Indústria	1h14min25seg
<b>Startup 3</b>	Saúde	1h40min48seg
<b>Startup 4</b>	Indústria	1h17min36seg
<b>Startup 5</b>	Jurídico	0h57min34seg
<b>Startup 6</b>	Arquitetura	1h36min29seg
<b>Startup 7</b>	Jurídico	0h49min37seg
<b>Startup 8</b>	Energia	0h55min20seg
<b>Startup 9</b>	Financeiro	1h26min40seg
<b>Startup 10</b>	Saúde	1h09min34seg
<b>Startup 11</b>	Saúde	1h33min10seg
<b>Startup 12</b>	Varejo	0h49min39seg
<b>Startup 13</b>	Educação	1h08min04seg
<b>TOTAL .....</b>		<b>16h36min03seg</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.



## 5.2 DINÂMICA DAS ENTREVISTAS

Por questões formais, todas as entrevistas foram precedidas de um convite via *e-mail*, e os documentos apresentados nos 4 apêndices relacionados a seguir:

- a) Apêndice 7: Protocolo de Pesquisa;
- b) Apêndice 8: Carta de Apresentação;
- c) Apêndice 9: Esclarecimento sobre o Termo de Consentimento;
- d) Apêndice 10: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Depois de receber o aceite do(a) potencial entrevistado(a), a entrevista era agendada. Logo após o envio do *invite* (*link* com data e hora por *e-mail*), o autor pedia ao(à) entrevistado(a) o termo de consentimento assinado. Duas entrevistas tiveram que ser remarçadas a pedido dos entrevistados. Ao iniciar a entrevista, o entrevistador pedia permissão para dar início à gravação e lembrava ao interlocutor que se, a qualquer momento e por qualquer razão, o entrevistado solicitasse a interrupção dela, o pedido seria atendido imediatamente. Em uma entrevista o sinal de internet não estava estável, o que demandou repetições de perguntas ou respostas, na medida que havia travamentos na fala. Houve uma solicitação de interrupção, de uma entrevistada com filho recém-nascido.

De forma geral, o processo de entrevistas fluiu bem e foram muito ricas as informações obtidas sobre as *startups*, sobre a trajetória empreendedora de cada empreendedor, momentos-chave de tomada de decisão para seus respectivos negócios e em relação aos desafios ao longo do tempo de existência da *startup*.

## 5.3 COMPILAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Logo após a realização das primeiras entrevistas, foi iniciada o processo de transcrição das mesmas das respostas. Para manter a privacidade dos interlocutores, foram inseridos marcadores relacionados ao interlocutor do momento, por exemplo: [FZB] para Fabio Zoppi Barrionuevo e [STARTUP1] para o empreendedor entrevistado 1.

A compilação, desta forma, visou respeitar o conteúdo das entrevistas, conforme Bardin (2011), de forma que as transcrições fossem realizadas *ipsis litteris*, possibilitando, em alguns momentos, analisar somente as respostas e, em outros, as perguntas e as respostas. Algumas repetições, erros gramaticais, termos informais e marcadores da oralidade e outros foram preservados, pois são típicos da linguagem falada.

Criou-se um *corpus* textual concatenando as 13 entrevistas, com a possibilidade de identificar cada uma delas. Assim, obteve as seguintes quantidades textuais para análise:

- 13 textos;
- 112.844 palavras;
- 4.246 formas (palavras distintas);
- 1.608 palavras que aparecem uma única vez – 37,9 % das formas e 1,4% das palavras.

#### 5.4 RESULTADOS OBTIDOS COM AS ENTREVISTAS

Após realizada a fase das entrevistas, consolidaram-se alguns resultados obtidos nos Quadros (7, 8, 9, 10 e 11) apresentados a seguir:

Quadro 7 - Perfil sociodemográfico por gênero, formação acadêmica e funções na *startup*

	Idade	Gênero			Formação			Funções na <i>startup</i>				
		Masculino	Feminino	Outro	Não-graduação	Graduação	Pós-graduação	CEO	CTO	COO	CMO	CFO
<i>Startup 1</i>	31	X				X			X			
<i>Startup 2</i>	33	X				X		X				
<i>Startup 3</i>	47	X					X	X				
<i>Startup 4</i>	28	X				X				X		
<i>Startup 5</i>	37	X					X				X	
<i>Startup 6</i>	36	X				X		X				
<i>Startup 7</i>	35	X					X	X	X			
<i>Startup 8</i>	31	X				X		X				
<i>Startup 9</i>	30		X			X		X				
<i>Startup 10</i>	31	X					X	X				
<i>Startup 11</i>	37	X					X	X	X			
<i>Startup 12</i>	37	X				X		X				
<i>Startup 13</i>	38	X					X	X				X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 - Quantidade e gênero dos sócios da *startup*

	Sócios (as)	Gênero dos(as) sócios(as)			
		Masculino	Feminino	Outro	Pessoa Jurídica
<i>Startup 1</i>	4	4			
<i>Startup 2</i>	6	5			1
<i>Startup 3</i>	2	2			
<i>Startup 4</i>	4	3			1
<i>Startup 5</i>	2	2			
<i>Startup 6</i>	0				
<i>Startup 7</i>	3	1	1		1
<i>Startup 8</i>	0				
<i>Startup 9</i>	2		2		
<i>Startup 10</i>	1	1			
<i>Startup 11</i>	1	1			
<i>Startup 12</i>	0				
<i>Startup 13</i>	4	3	1		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 - Características das *startups*

	Tempo existência da startup (meses)	Total de Colaboradores	Total de Colaboradores Técnicos	Público-alvo da startup	Modelos de negócio	Sede da startup
<i>Startup 1</i>	36	7	5	B2B	SaaS	São Paulo/SP
<i>Startup 2</i>	71	30	21	B2B	SaaS, On Demand, Serviço	Sorocaba/SP
<i>Startup 3</i>	33	16	8	B2B e B2B2C	SaaS e Marketplace	São Paulo/SP
<i>Startup 4</i>	108	32	19	B2B e B2G	Venda Direta, Serviço, Licença de Software	São Paulo/SP
<i>Startup 5</i>	66	15	8	B2B	SaaS	São Carlos/SP
<i>Startup 6</i>	40	6	0	B2C e B2C2B	Marketplace e SaaS	São Paulo/SP
<i>Startup 7</i>	24	1	1	B2B	SaaS e Marketplace	Sorocaba/SP
<i>Startup 8</i>	22	21	5	B2B	SaaS; Percentual Transacional	São Paulo/SP
<i>Startup 9</i>	65	0	0	B2C	Percentual Transacional	São Paulo/SP
<i>Startup 10</i>	48	12	4	B2B	SaaS e Marketplace	São Paulo/SP
<i>Startup 11</i>	58	18	8	B2B	SaaS	São Paulo/SP
<i>Startup 12</i>	46	15	10	B2B	SaaS; Por projeto	São Carlos/SP
<i>Startup 13</i>	72	48	14	B2B	SaaS; On Demand	São Paulo/SP

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 - Validação do *Problem-Solution Fit*, *Product-Market Fit* e maturidade de negócios atual

	Validação (antes, durante ou depois do Programa)		Maturidade de Negócio Atual			Financiamento Externo
	<i>Problem-Solution Fit</i>	<i>Product-Market Fit</i>	<i>Product-Market Fit</i>	Crescimento	Tração	
<i>Startup 1</i>	Antes	Depois			X	
<i>Startup 2</i>	Durante	Durante				X
<i>Startup 3</i>	Durante	Depois			X	X
<i>Startup 4</i>	Durante	Durante				X
<i>Startup 5</i>	Durante	Depois		X		X
<i>Startup 6</i>	Durante	Durante		X		
<i>Startup 7</i>	Durante	Depois	X			X
<i>Startup 8</i>	Antes	Depois		X		X
<i>Startup 9</i>	Durante	Depois		X		X
<i>Startup 10</i>	Durante	Depois		X		
<i>Startup 11</i>	Durante	Depois			X	
<i>Startup 12</i>	Durante	Depois			X	X
<i>Startup 13</i>	Durante	Depois			X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Participação das *startups* entrevistadas em Ambientes de Inovação

	Antes do Programa Startup SP SEBRAE		Depois do Programa Startup SP SEBRAE	
	Participou	Quais	Participou	Quais
<i>Startup 1</i>	Sim	Incubadora de Projetos do SEBRAE/SP	Sim	SEBRAE <i>Startup Summit</i> (Florianópolis)
<i>Startup 2</i>	Não	N/A	Sim	InovAtiva Brasil; StartOut (ciclos Alemanha e França); <i>Startups Connected</i> da Câmara Brasil-Alemanha; 100 <i>Open Startups</i> .
<i>Startup 3</i>	Sim	<i>Stanford Ignite</i>	Sim	Sebrae <i>Like a Boss</i> ; Skyhub.bio; 100 <i>Open Startups</i> ; Distrito; Cubo; Medicina S/A
<i>Startup 4</i>	Sim	Empreenda Santander (anteriormente Ser Empreendedor); Núcleo de Empreendedorismo USP (NEU); AWC TIM; Agentes Locais de Inovação (CnpQ/SEBRAE)	Não	N/A
<i>Startup 5</i>	Sim	Sanca Hub; InovAtiva Brasil	Não	N/A
<i>Startup 6</i>	Sim	Cubo; Incubadora de Projetos do SEBRAE/SP	Não	N/A
<i>Startup 7</i>	Não	N/A	Sim	FAPESP; Incubadora no Canadá
<i>Startup 8</i>	Não	N/A	Sim	Safira <i>Labs</i>
<i>Startup 9</i>	Sim	Visa; Startups Connected da Câmara Brasil-Alemanha	Sim	Iguá <i>Lab</i>
<i>Startup 10</i>	Não	N/A	Não	N/A
<i>Startup 11</i>	Sim	Feira do Empreendedor SEBRAE	Sim	<i>Pitch Gov</i> ; Estação Hack Facebook; BNDES Garagem
<i>Startup 12</i>	Sim	Sevna (Supera Parque Ribeirão Preto); Visa <i>For Startups</i> ; InovaBra Habitat; Sanca Hub; ONOVOLAB; Aceleradora Organica;	Sim	Sebrae <i>Like a Boss</i> ; Aceleradora Darwin; ACATE; Programa IA <sup>2</sup> MCTI; APEX (Dubai e Lisboa);
<i>Startup 13</i>	Não	N/A	Sim	InovAtiva Brasil; Capital Empreendedor SEBRAE; <i>Startup Zone</i> do Google

Fonte: Elaborado pelo autor.

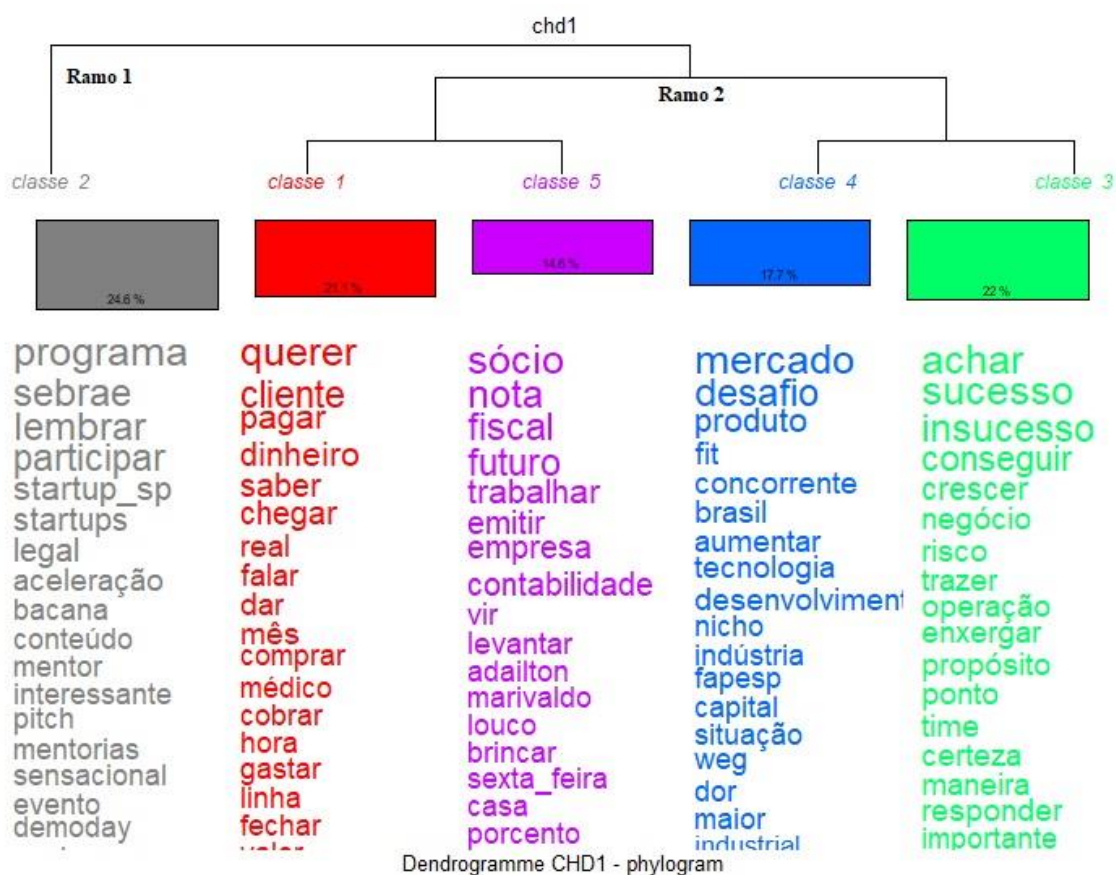
## 5.5 ANÁLISE DOS DADOS

Analizamos os dados coletados com as *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE, utilizando a Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), bem como explicitamos trechos relevantes das entrevistas com as *startups*, e também as nuvens de palavras para cada conjunto de trechos.

### 5.5.1 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

Para aplicação da técnica de Análise de Conteúdo, adotou-se o modelo de Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), realizado por meio do *software* IRAMUTEQ, que faz uma segmentação dos textos por classes em modelo de matriz hierárquica. Desta forma, torna-se possível identificar o padrão das informações e os discursos abordados em cada uma das classes pelos agrupamentos similares.

Figura 46 - Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



Fonte: Elaborada pelo autor no *software* IRAMUTEQ.

O dendrograma (Figura 46) demonstra, por meio da análise do conteúdo, que foram identificados 3.191 segmentos de textos (ST), dos quais 2.905 (91,04% de aproveitamento) foram agrupados em 2 ramos: o Ramo 1 – “O Programa Startup SP SEBRAE” e o Ramo 2 – “Nossa *Startup*”. Os dois ramos foram distribuídos pelo IRAMUTEQ em 5 *clusters* (classes). No Ramo 1 temos a Classe 2 – “O Porto Seguro para Alçar Voos Maiores” foi formada por 715 STs (24,6%); No Ramo 2 temos uma

divisão para duas classes ligadas aos aspectos internos às *startups*: a Classe 1 – “A Rotina Pragmática”, por 613 ST’s (21,1%); e a Classe 5 – “Minhas Ferramentas”, com 424 STs (14,6%). Para outras duas classes ligadas aos aspectos externos às *startups*: a Classe 4 – “A Rotina Rumo ao Sucesso”, por 515 STs (17,7%) e a Classe 3 – “Como Vencer os Desafios”, com 638 STs (22,0%).

### 5.5.2 Ramo 1 – “O Programa Startup SP SEBRAE”

Como mencionado, o Ramo 1 – “O Programa Startup SP SEBRAE” é composto pela Classe 2 – “O Porto Seguro para Alçar Voos Maiores”.

Esta classe se caracteriza por discussões sobre o Programa Startup SP SEBRAE. Muitas vezes citado apenas como “programa”, outras apenas por “o SEBRAE”, se destacaram os substantivos que acompanham esses termos: conteúdo, interessante, experiência, interação, validação, aceleração, mentoria e ecossistema. Adjetivos também foram observados: extraordinário, sensacional, fantástico, bacana e legal. Verbos inerentes ao Programa Startup SP SEBRAE também apareceram, como: participar, aprender, aproximar, lembrar e conectar.

Os achados nesta Classe 2 – “O Porto Seguro para Alçar Voos Maiores” corroboram com Crisan et al. (2021), em dois tipos de intervenção para aceleradoras, a típica e estendida. Exceto pela troca de participação no capital social da *startup*, o Programa Startup SP fornece mentoria, seleção de *startups* organizadas em grupos, treinamento em *bootcamp* por um período determinado, preparação do *pitch* para investidores durante o *DemoDay*, *networking* e apoio ao acesso a financiamento, que fundamentam a típica intervenção. Outros serviços que fundamentam a intervenção estendida proposta por Crisan et al. (2021) também estão presentes no Programa Startup SP, por meio do *Alumni Startup SP*, como suporte financeiro e jurídico, *networking* direcionado para acessar mercados específicos, formação de times, exposição na mídia por meio de reportagens na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e outras especializadas em empreendedorismo e suporte no recrutamento e questões ligadas à gestão de pessoas.

Os achados nesta classe também corroboram com Bliemel et al. (2016), Gonzalez-Uribe e Leatherbee (2017), Byrd et al. (2017) e Bustamante (2018), quando estes afirmam que as aceleradoras são construtoras de redes, e com McHugh et al. (2013), quando este aponta um aumento da tolerância das pessoas ao insucesso. A *startup 3* explicitou que a

atividade 2874 – *FailTech*: Estressando o Erro teve um impacto muito grande na sua passagem pelo Programa Startup SP SEBRAE.

As considerações em relação à experiência geral das *startups* em relação ao Programa Startup SP SEBRAE e o que ele proporcionou de benefícios estão apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Percepções das *startups* entrevistadas sobre o Programa Startup SP SEBRAE

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 1</i>	Cara, de novo, a gente cresceu dentro do SEBRAE. Se não fosse o Startup SP ou Incubadora não existiria <i>startup</i> . Todo o nosso processo enquanto criação de empresa, enquanto consolidação de empresa foi construído dentro desses dois programas. A Incubadora enquanto descobrimento e busca de um problema de mercado e o Startup SP enquanto desenvolvimento de uma solução que atendesse o mercado. Não sei como aprofundar uma resposta dessa. Hoje a <i>startup</i> existe por causa do SEBRAE. Não tem outra coisa para dizer a respeito disso.
<i>Startup 2</i>	Cara, pra mim, o Startup SP foi fundamental na validação de estratégia de negócio. A gente entrou com uma cabeça de que a gente tinha certeza pra onde ia, foi desconstruído ao longo do processo, e saiu com outra ideia no final. A ideia não, assim, o produto continuou o mesmo, mas a maneira de entregar ele pro mercado mudou bastante.
<i>Startup 3</i>	Então assim, vocês me criaram uma casca primeiro, vocês puseram meus pés no chão, falou: “ó, pera aí cara, é aqui que você tem, esse é o caminho que você tem que seguir, eu não vou andar pra você, mas esse é o caminho, tá aqui”. E vocês me mostraram. Vocês todos. E vocês me criaram uma casca, cara, pra eu poder aguentar as porradas que eu tomo hoje, entendeu? Se eu não tivesse passado pelo Startup SP, eu seria uma <i>startup</i> que, ou eu entraria numa rota de <i>venture capital</i> , que é muito difícil na área de saúde, em termos do que a gente faz de fato, ou a gente não estaria nem mais vivo, a gente teria fechado, como outras fecharam, entendeu?
<i>Startup 4</i>	O Startup SP nos deu a visão de que a gente precisa sempre estar repensando o <i>business</i> , sempre. No limite de que, mesmo que você tenha um <i>business</i> bom, saudável, lucrativo, escalável, você pode estar sempre perguntando também, quem poderia quebrar seu <i>business</i> no limite? Então, do ponto de vista estratégico, se você não tem no seu <i>roadmap</i> estratégico sempre um momento de repensar o <i>business</i> como um todo, talvez, a longo prazo, você corre muitos riscos, né? De se tornar obsoleto ou ser pouco eficiente. Então acho que, em resumo, o programa nos deu a capacidade de repensar o <i>business</i> de maneira sistemática.
<i>Startup 5</i>	Pra mim o programa entregou uma visão de quem trabalha com vários tipos de empresa. E eu acho que isso é muito legal. E várias coisas nas mentorias com a galera do SEBRAE. Eles falavam e eu não entendia muito, e hoje que o time é maior eu entendo, sabe? Questão de alinhamento, questão de melindres entre membros do time e essas coisas assim.
<i>Startup 6</i>	Foi o entendimento de você ter o controle do que você está fazendo. Ter um embasamento, acho que essa questão de números, métricas, entender o problema, a solução, realmente naquilo que você está fazendo. Focar no problema. Eu acho que você ter informações e dados que te mostrem caminhos a seguir, um <i>open mind</i> . Você de fato assim, “PQP, vou ou não vou? Sigo ou não sigo? Onde vou me meter? Será que é isso que eu quero?”. Acho que foi um momento de você, de fato, acelerar ou não acelerar, acelerar ou refugar. Acho que isso é muito importante! Acho que é entender mesmo, é um laboratório, um teste. Quer testar e treinar mesmo, colocando a cara a tapa ali? Vai para cima, vê se é isso que você quer.
<i>Startup 7</i>	O Startup SP nos ajudou a mudar de mentalidade, porque, como eu falei, era o momento nosso, e o que mais se encaixou no momento foi a prototipação rápida, que nos ajudou a esclarecer uma questão muito estratégica para a gente. E as ferramentas, o processo, a gente segue usando isso para outros projetos, como por exemplo esse que a gente está no momento fazendo.

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 8</i>	Eu acho que a parte de mostrar nossa <i>startup</i> pro mercado e entrar dentro do ambiente. Você botar a gente falando com investidores, eles fazendo as perguntas e conectando, isso tem muita diferença, coisa que eu nunca fiz na minha vida. Nunca tinha falado com investidor quando vocês colocaram no <i>DemoDay</i> Estadual do Startup SP. Eu sei lá, tocava o meu negócio, tinham perguntas que nem sabia responder. Eu acho que a maior parte foi proporcionar experiências que eu jamais teria. Jamais teria não, mas talvez teria mais tardias.
<i>Startup 9</i>	Acho que principalmente essa questão da validação do crédito. Porque hoje a oferta de crédito acho é que a principal proposta de valor que a gente traz. Além da gestão financeira, de trazer essa agregação das contas, tem a parte do crédito. E aí como eu comentei, enquanto a gente participava do programa a gente rodou esse <i>MVP</i> de crédito. Na época foi com onze pessoas e a gente transacionou mais de 70 mil Reais de crédito para elas durante uns quatro meses que a gente fez esse <i>MVP</i> . Para dar tempo de a pessoa contratar nossa <i>startup</i> , ir pagando, contratar de novo. A gente tinha que ter esse tempo. E aí foi muito legal porque a gente teve muito <i>insight</i> , muito resultado. Mesmo sendo só onze pessoas deu muito <i>insight</i> para a gente. E tudo isso foi durante a participação do programa que a gente foi usando tudo que a gente estava recebendo ali de informação, de conteúdo, das mentorias para ir elaborando esse <i>MVP</i> que a gente estava fazendo.
<i>Startup 10</i>	Quando eu trabalhei como gerente de produto, a virada de chave que eu tive foi mergulhar e entender o escopo e dar para a TI, a TI resolver e eu entregar para o cliente. Virou a chave assim, virou natural. O que o Startup SP contribuiu foi a outra virada de chave. Agora você é um empreendedor e você vai ter que fazer café, limpar chão, pesquisar, entregar e cuidar do contábil, do financeiro, do jurídico. Então ele deu uma enorpada para que eu ganhasse uma experiência na vertente de empreendedor, de empresário mesmo. Pra mim essa é a grande contribuição. E aí por consequência não só essa capacitação, mas o <i>networking</i> também que ficou. Inclusive uma das pessoas que estavam empreendendo lá, virou meu sócio na nossa <i>startup</i> e trouxe um modelo novo de falar com a indústria farmacêutica, por exemplo. A gente mergulhou, pesquisou, fez entrevista e tudo mais e foi virando as chaves com mais cautela. Não saiu como a gente planejou, mas é exatamente o mesmo modelo que eu trabalho hoje, nessa junção que eu fiz, nessa união das empresas. Essa mesma venda que eu tentava com a nossa <i>startup</i> eu faço hoje, para o mesmo comprador, só mudou o sócio.
<i>Startup 11</i>	Sem o Startup SP, eu não sei o que eu ia fazer não, entendeu? Assim, provavelmente, eu ia estar estudando, tentando, trabalhando, mas pra mim, imagine, sabendo da minha transição, olha só, eu sou um cara que não sou de São Paulo, certo? Cara, o Startup SP pra mim, ele me colocou em São Paulo, entendeu? Assim, ele teve essa importância, foi muito importante pra mim porque ele me colocou no ecossistema, velho! A nossa <i>startup</i> passou a existir, a gente começou e já foi inserido no ecossistema. Então, assim, se eu tiver que te falar a importância do Startup SP, talvez seja uma coisa muito peculiar, mas ela me inseriu no ecossistema de São Paulo de uma forma que as pessoas me conhecem e sabem quem é a nossa <i>startup</i> , sabe e até hoje é assim. Essa foi a grande importância.
<i>Startup 12</i>	Acho que o Startup SP ajudou muito no nosso posicionamento. É que não dá para falar sem lembrar que a gente foi uma das vencedoras, então ter vencido o programa Startup SP trouxe bastante peso porque é um programa do SEBRAE, é reconhecido nacionalmente, depois a gente foi para o <i>Like a Boss</i> , o <i>DemoDay</i> do <i>Like a Boss</i> trouxe o nosso maior cliente até hoje, o cliente está com a gente há quase dois anos. Então teve um resultado de posicionamento e também financeiro. Mas acho que o selo de ter participado e vencido um programa do SEBRAE tem um peso bem grande no mercado.
<i>Startup 13</i>	Eu acho que realmente foi um divisor de águas. Fez a gente mudar o pensamento empreendedor nosso aqui dentro da nossa <i>startup</i> . A gente estava achando “Nós vamos ter uma empresa, vamos por a nota, o projeto vai ser assim”. Não é só isso. E a gente vê que tem muito mais que isso. Tem que ter um <i>background</i> financeiro, tem empatia, postos, tem a parte do <i>MVP</i> , tem a parte do <i>design</i> do produto. A gente tinha uma cabeça muito simplista pra ter uma empresa. E ali a gente falou: “Opa, se a gente for nessa linha aqui, nós vamos ter problema”. A gente precisa de um corpo muito maior, nós éramos em cinco naquele momento, que eram os cinco sócios, nós dividimos as funções. Se fizer tudo isso, você cuida disso, você cuida disso, vamos estruturar a





Notamos que as percepções de valor das *startups* sobre o Programa Startup SP SEBRAE foram todas positivas, com variação entre elas, menor na medida em que *startups* que eram admitidas no Programa tinham tido experiência em outros programas disponíveis no Ecossistema, ou maior para aquelas que nunca haviam tido experiência anterior. Por exemplo, as *Startups* 4 e 12 são exemplos de menor percepção de valor, enquanto que as *Startups* 1, 2, 7, 8 e 13 são exemplos de maior percepção de valor.

### 5.5.3 Ramo 2 – “Nossa *Startup*”

Como informado, o Ramo 2 – “Nossa *Startup*” é composto por: Classe 1 – “A Rotina Pragmática”, Classe 5 – “Minhas Ferramentas”, Classe 4 – “A Rotina Rumo ao Sucesso” e Classe 3 – “Como Vencer os Desafios”.

A Classe 1 – “A Rotina Pragmática” aprofunda os aspectos internos às *startups*, onde se destacaram os substantivos que a acompanham: cliente, dinheiro, mês, hora e valor. Os adjetivos observados foram: difícil, real, pagante, recorrente e inovador. Os seguintes verbos também apareceram: pagar, cobrar, fechar, dar, falar, chegar, saber e querer.

A Classe 5 – “Minhas Ferramentas” também aprofunda os aspectos internos às *startups*, onde se destacaram os substantivos: sócio, nota fiscal, empresa, contabilidade e funcionário. Os adjetivos observados foram: futuro, operacional, administrativo e estratégico. Os verbos citados foram: trabalhar, vir, levantar, emitir, contratar e administrar.

Os achados na Classe 1 – “A Rotina Pragmática” e Classe 5 – “Minhas Ferramentas” são abordados pelos autores Rogoff et al. (2004), que atribui o sucesso a aspectos internos de um negócio, apresentando alguns fatores que facilitam ou impedem o sucesso de um negócio: características individuais, por exemplo, dedicação ao trabalho árduo; conhecimento; serviço profissional; atividades de marketing, como publicidade, bom atendimento ao cliente, comunicação eficaz; aspectos relacionados a recursos humanos, por exemplo, capacidade de contratar boas pessoas, honestidade dos funcionários, alta taxa de rotatividade de colaboradores, conhecimento profissional destes; aspectos relacionados à gestão, como organização eficaz, habilidades de gestão; regulamentação, por exemplo, regulamentação governamental e impostos.

Observou-se, também, nos empreendedores entrevistados, uma preocupação em atender demandas vindas de colaboradores, como apontam Pirolo & Presutti (2010) e

Strehle et al. (2010), objetivando reter talentos, especialmente os colaboradores de tecnologias que estão escassos no mercado atualmente.

Quanto aos 21 (vinte e um) fatores apontados por Santisteban et al. (2021), que podem influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*, contribuem para explicar o que os empreendedores entrevistados relataram viver no seu dia a dia com alguns deles: experiência do time de empreendedores em *startups*; formação acadêmica do time de empreendedores; capacidades tecnológicas e de negócios de time de empreendedores; experiência do time de empreendedores em P&D; experiência do time de empreendedores em gestão; liderança dos empreendedores; gênero dos empreendedores; idade dos empreendedores; motivação inicial dos empreendedores para empreender; tamanho organizacional; idade organizacional; inovação de produto e localização.

As percepções dos entrevistados em relação aos aspectos internos das *startups* em relação a sua operação atual estão dispostas no Quadro 13.

Quadro 13 - Percepções das *startups* entrevistadas sobre o aspecto societário

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 1</i>	Cara, é muito louco... A coisa de forma orgânica ela foi se dando aqui dentro da nossa <i>startup</i> . Um dos sócios veio para cuidar do departamento fiscal, dessa parte fiscal. O [nome ocultado] ele entrou como administrativo e era o cara que mais tinha experiência em vendas. Eu tenho que vender, o [nome ocultado] tem que vender, o [nome ocultado] tem que saber vender. Nós somos sócios. A gente tem que saber tudo da empresa. Então assim, organicamente a gente foi se encaixando, as coisas vêm acontecendo, mas hoje acho que a gente está sentindo um pouquinho de falta disso. Alguém que tenha essa <i>expertise</i> de gerenciamento de equipe de vendas.
<i>Startup 2</i>	A sociedade em geral. Assim, como eu tive outras empresas antes é um negócio que eu lido muito mais tranquilamente. Assim, o meu sócio cofundador é um cara que já veio de outras iniciativas comigo. Os demais sócios também são caras que eu lido muito bem. Acho que o principal ponto é alinhamento de expectativa e desenho da cadeia de poderes. Do mapa de poderes. Uma vez que você tem isso bem estabelecido, você tem poucas brigas entre sócios. Foi sempre um ponto que a gente alinhou, né.
<i>Startup 3</i>	Eu vou te falar, meu maior desafio era ter achado gente que fosse complementar a mim. Então, o cara de administrativo-financeiro e o cara de TI. Mas esses caras que me encontraram. Então, esses caras, o [nome ocultado] bateu na minha porta e falou: eu quero trabalhar com você. Foi dentro do Sebrae, inclusive. Falou: “eu li teu <i>deck</i> , acredito muito no que tá fazendo, quero trabalhar com você, quero ser teu sócio. Tô saindo do [empresa ocultada], tô saindo da [empresa ocultada], e quero trabalhar com você”. O outro cara foi o [nome ocultado], que <i>putz</i> , eu apresentei o que eu fazia, ele falou “cara, o que você faz é muito massa, é muito foda, e eu quero te ajudar a fazer”. Então, assim, pra mim não foi difícil. Eu sei que é um gargalo pras <i>startups</i> , eu sei que é uma dor. Mas no meu caso não foi difícil achar fundadores que quiseram tocar comigo esse negócio.
<i>Startup 4</i>	Um dos grandes desafios de escala é você conseguir impessoalizar os processos, impessoalizar tudo que, vamos dizer assim, de modo geral, resume um pouco de tudo, desde atividades comerciais, atividades operacionais e tudo mais. Dito isso, essa é uma das etapas da escala, é como a gente se vê. Poxa, os sócios são excelentes, são profissionais super competentes, mas e agora, como que a gente faz pra poder sermos o mais substituíveis possível? E quanto mais rápido isso acontecer, melhor pra todo mundo, inclusive pra gente. Porque um outro desafio na nossa <i>startup</i> muito importante que nós, sócios, é: como que a gente vai fazer com que as pessoas que trabalham aqui dentro,

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	claro, continuem com qualidade as atividades, mas elas, por si só, promovam os próximos ciclos de melhoria da empresa, os próximos ciclos de melhoria de qualidade, melhoria de processo, e melhoria de inovação por si só? Como que a gente garante que a nossa <i>startup</i> vai ser uma empresa, entre aspas, “eterna”? Um grupo que, daqui a 100 anos, vai ser 100 vezes melhor, pelo menos. Isso é um grande desafio que a gente acaba tendo que se preocupar e construir.
Startup 5	Teve entrada e teve saída. Sempre foi nós três. Aí depois tiveram duas pessoas que a gente achava que tinham muito potencial, a gente acabou trazendo como sócio, foi um erro. Foi muito prematuro, e os dois acabaram saindo e ficamos nós três. Continua nós três. Mas é isso, sociedade é sempre uma dificuldade, você busca formações complementares, porque você não dá conta de fazer tudo. Você não tem <i>expertise</i> em tudo, mas a tomada de decisão sempre fica mais complexa, né? Porque são experiências de vida diferentes, são pontos de vista diferentes. Então seis anos fazendo isso cansa um pouco, né? Você sempre tem que buscar a concertação entre as partes. Mas, enfim, faz parte do <i>job description</i> , estava lá. Mas é isso, acho que a importância dos sócios é realmente essa complementariedade de formação, para que você consiga avançar de uma maneira mais rápida e sem despendar tanto recurso. E, por outro lado, tem o bônus, mas tem o ônus também, que é ter que sempre tentar encontrar um meio do caminho pra avançar nas decisões.
Startup 6	Tive lá no começo um sócio que foi cofundador comigo, não evoluímos. Tentei trazer também uma pessoa para entrar na parte operacional também, para a sociedade. Também não deu certo. O desafio é de fato ter essas pessoas. Vejo assim, principalmente quando a gente volta um pouquinho em inovação, tecnologia e <i>startup</i> . Pessoas que entram em um nível desse, para ser sócios, para poder entrar em um desafio, que seja, ou que veio do mercado, do mundo corporativo, acho que antes de mais nada, tem um senso que é importante entender que mudou muito a dinâmica desses <i>levels</i> , que também é <i>hands on</i> . Encontrar perfis que sejam também <i>hand on</i> , não ficar só naquela superficialidade. Tem que, de fato, fazer par com o todo, casar com o propósito, com o objetivo. Casar com a cultura, com o objetivo, o propósito, entender que você precisa estar na frente da batalha junto com o time e dar a cara a tapa. Acho que esse é o ponto, você dar a cara e mostrar. Dar o exemplo, além de ser técnico. Você dá o exemplo, é esse o desafio. Ter profissionais que entram junto nessa e colocam a responsabilidade ali, comprometimento, e vão para cima junto com o time.
Startup 7	Bom, como a minha sócia principal é a minha esposa, a gente não teve tanto desafio nesse sentido de compreensão. Como eu vejo uma situação bem diferente do que eu tinha no passado com o meu amigo, que era falta de complemento, agora eu sinto que tem um bom complemento, um é de uma área, o outro é de outra área. Isso eu acho que ajuda bastante, mas fora isso, eu acho que o maior desafio mesmo é tempo. Como a gente é casado, no momento da pandemia, a gente tem uma criança pequena, não tinha escola, tinha que fazer tudo remoto, então foi um desafio muito grande nesse sentido, foi um desafio da vida pessoal para arranjar tempo durante a pandemia para trabalhar, mas é uma situação específica. Espera-se que em um momento fora de pandemia a gente consiga sanar isso.
Startup 8	Eu não tenho sócio por um motivo claro: eu sempre acreditei que pra eu ter um sócio eu tinha que ter uma pessoa extremamente com a mesma cultura minha, que trabalha pra cacete, com competências complementares e que tivesse uma estabilidade financeira pra viver essa jornada e não largasse ela no meio. E eu nunca achei uma pessoa, deve existir, mas eu não consegui achar uma pessoa assim. Por isso que eu toquei sozinho. Pra mim, eu fico pensando que é um cronômetro rodando, que eu preciso fazer esse negócio dar certo pra valer a pena pra mim, que é como todos os <i>founders</i> pensam, ou deveriam pensar na minha opinião. Tem que valer a pena pro <i>founder</i> . Se não valer a pena pro <i>founder</i> , não vai valer. E isso tem uma questão de tempo. Eu tenho um tempo pra fazer esse negócio dar certo ou dar errado. Se der errado, está tudo bem.
Startup 9	Eu vou ser bem aberta, tá? Bem aberta mesmo. Acho que nossa <i>startup</i> foi uma grande escola sobre sociedade para mim, porque antes os meus outros negócios antes da nossa <i>startup</i> foram com o meu marido. E por mais que todo mundo fale que, às vezes, não dá certo, eu e meu marido sempre demos muito certo, em relação a trabalhar juntos. E quando eu tive as minhas duas sócias na nossa <i>startup</i> , até essa percepção de como lidar começou a ser diferente para mim porque não era mais o meu marido, minha família, era

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>alguém de fora. Minha postura precisava ser um pouco diferente. Eu acho que essa questão de nenhuma estar <i>full time</i>, acho que prejudicou muito, acho que é muito importante os fundadores estarem focados no negócio, em desenvolver o negócio. A gente passou muitos desafios por sermos mulheres. Por exemplo, a [nome ocultado] entrou para a nossa <i>startup</i> em novembro de 2017, em janeiro ela ganhou bebê. Ela passou nove meses, um tempo ali mais parada. É um tempo que tem que dedicar para a criança e aí você não consegue se dedicar totalmente para o trabalho. E como ela era de tecnologia, toda a parte de desenvolvimento ficou também bem mais à mercê do momento da [nome ocultado]. A [nome ocultado] também. Eu não tenho filhos ainda, a [nome ocultado] tem duas meninas e se separou recentemente. Então é ela que cuida das meninas. Ela tem uma filha especial, então ela passa boa parte do tempo dela com a menina em terapia. Então tem esses desafios que ainda estão em cima da mulher, a responsabilidade da casa, dos filhos e a gente tem que conciliar com o trabalho. Então além de nós não estarmos <i>full time</i>, ainda tem essa outra parte pessoal que toma tempo e você está com a cabeça nisso e, às vezes, não naquilo que tem que desenvolver. A gente passou muito desafio em relação a isso. A gente também teve um desafio no começo muito forte, por cada uma estar em um lugar. A pandemia estagnou isso, parou isso, mas a gente lá em 2017, 2018, 2019, antes da pandemia, a gente fez tudo remoto e foi um desafio muito grande para a gente. Seja de se organizar com o time e com a equipe, com as demandas, seja de movimentar todo mundo, para vir para São Paulo, para fazer uma reunião importante que tinha que estar todas nós. Isso também foi algo que se você tem um time que você está próximo, é bem mais fácil. Bem mais fácil do que estar cada uma em um lugar. Em contrapartida, a gente é um time complementar porque cada uma é de uma área. A [nome ocultado] é de tecnologia, a [nome ocultado] é <i>Design, Marketing</i>, eu na área de negócio, com essa experiência empreendedora. Acho que essa complementaridade ela é bem positiva, que a gente tem. A gente não teve na nossa <i>startup</i> um sócio da área de finanças. E aí também a gente sentia um pouquinho de, às vezes, sentia um pouco na pele isso de não ter alguém do mercado. Mas aí a gente buscava em mentorias, em programas, para a gente ter esse apoio mais do mercado financeiro que a gente não tinha na época como sócios.</p>
<b>Startup 10</b>	<p>Eu já sabia pela experiência anterior lá da minha outra <i>startup</i> que sozinho eu não iria conseguir tocar a empresa, porque lá eu cometi esse erro. Eu chamei um sócio para ser o cara mais técnico do que eu, apesar de eu ser técnico também. E aí foi quando eu vi que vender não é comigo, eu não curto. Então a nossa <i>startup</i> já nasceu sabendo desse problema e eu já montei o time com um cara de vendas, um cara mais técnico que eu e o cara de <i>marketing</i>. Só que é uma empresa sem faturamento, só prometendo <i>equity</i>. E aí as pessoas não estavam conseguindo entregar, não tinham tempo para dedicar tanto. E aí você vai trocando o time. Então durante esse percurso até o Startup SP eu já tinha passado uns dois sócios de vendas, mais um de <i>marketing</i> que entrou, depois de um tempo eu precisei tirar para resolver esses <i>gaps</i>. Com a graduação no Startup SP, eu percebi durante o programa, que cobrar do médico não estava dando certo. Foi quando eu e o [nome ocultado] a gente resolveu fazer a sociedade. O [nome ocultado] era empreendedor em uma outra <i>startup</i> do Startup SP que tinha o <i>background</i> já da indústria farmacêutica. E ele foi trazendo esse modelo e eu disse: “Vamos mergulhar”. Então ali a nossa <i>startup</i>, na graduação do Startup SP, a nossa <i>startup</i> virou a chave do modelo de negócio. A gente pivotou o modelo de negócio para a indústria farmacêutica, oferecendo um produto que virava para eles um produto de <i>marketing</i>, um produto de <i>branding</i> com médicos. Então eu já conseguia do lado de cá trazer médico para usar, trazer médico em quantidade pequena, mas trazer ele pra usar. Ele adicionava pacientes e ele já abriu meu aplicativo todo dia para falar com os pacientes dele. E é isso que o meu sócio, antigo sócio, trouxe. E foi esse modelo que a gente trabalhou por mais de um ano e trouxe um tamanho novo para a nossa <i>startup</i>. Hoje tenho um novo sócio que é médico. O relacionamento com pessoas é desafiante. Você, enfim, [ter que] lidar com pessoas é complicado. Cada um tem as suas verdades, suas crenças, seus desejos, enfim. E o maior desafio é conseguir extrair o melhor de cada um sem gerar conflitos, que acabem a longo prazo minando o negócio. O maior desafio para mim é esse. É tentar extrair o melhor de cada um e de forma saudável. Esse é o principal.</p>
<b>Startup 11</b>	<p>Isso é uma coisa legal, talvez peculiar nossa, porque eu tenho uma relação muito boa com o meu sócio, meu sócio é meu irmão, a gente se complementa muito bem e a gente tem</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>uma relação de confiança. Porque eu acho que se tem uma coisa que destrói, pode destruir uma sociedade, que eu acho que atrapalha muito, é essa questão de confiança, se você não confia cem por cento no seu sócio, se em algum momento você perguntar, disser assim pra ele, “faz o pagamento disso daqui” e o cara esquece de fazer, dali em diante, você vai começar a ficar, toda vez que você passar um pagamento pra ele, você vai ficar vistoriando ele, aí isso destrói confiança, destrói o relacionamento no final das contas, então, eu tenho muita sorte que, assim, com o meu sócio, eu funciono muito bem. A gente tem personalidades muito diferentes, a gente não concorda com algumas ideias muitas vezes, mas a gente sempre tem um <i>approach</i> de separar muito bem as discussões profissionais das discussões pessoais. A gente sabe, por exemplo, que quando alguém está defendendo uma ideia profissional, ele está defendendo porque ele acredita que aquilo é o melhor para a empresa e não porque ele não concorda com a sua ideia de uma forma pessoal, é uma discussão profissional ali que ninguém está misturando o profissional com pessoal, sabe? Acho que funciona muito bem com meu sócio.</p>
<p><b>Startup 12</b></p>	<p>Ser o único <i>founder</i> é uma desgraça, eu acordo e durmo com os problemas sem ter alguém do lado para dividir. Então apesar da facilidade de saber que todas as decisões que eu tomar eu posso tomar sozinho, muitas vezes não ter outra visão faz total diferença. E eu sempre vou saber que se der errado, a culpa é minha, fui eu que tomei essa decisão, não tem nem alguém para dividir responsabilidade. E sendo o único <i>founder</i>, eu tenho que ter pelo menos quatro chapéus, eu divido a minha estrutura de foco em sobrevivência da <i>startup</i>, captação de recursos, produtos e clientes. Se eu tivesse sócio era muito fácil dividir isso para que cada um pudesse atuar numa frente, eu tenho que cada hora pôr um chapéu desses. Agora o produto está pronto, então agora eu vou focar em trazer clientes, já tem o comercial e tal, eu vou focar em trazer recurso. E ainda tem que organizar o time. Então o maior desafio do único fundador é que a gente tem que entender de tudo um pouquinho. Nas minhas outras experiências eu tive sócios e não foi bom, então eu decidi começar a nossa <i>startup</i> sozinho. Até procurei alguns sócios no início, não consegui, então eu decidi começar sozinho mesmo.</p>
<p><b>Startup 13</b></p>	<p>Entre nós, completamente fechado, é a parte mais difícil de você conseguir construir uma empresa hoje, nós estamos com quase seis anos de operação, a gente mudou a empresa e até hoje a gente tem briga social. Primeiro porque uma parte que eu achei que não era não era fundamental, eu achei que não ia influenciar, e influencia muito. Depois era falta de maturidade minha. A sua cultura, a sua criação ser diferente da minha, em algum momento isso vai conflitar. O que você conhece como o mundo, o que você quer como pessoa pra você. Isso vai chegar num conflito. Tem um segundo ponto, que é o ego. É difícil você controlar o ego. Eu não quero ir até a praia, mas eu também não quero que o [nome ocultado] vá. Entendeu? Não tem problema você não querer ir, vamos, desce do carro, agora segue o outro caminho aqui que não vai pra praia. De repente, se você ficar rico ou não, mas eu não vou sair do carro porque talvez, se ele vai ficar bem e eu não vá. Entendeu? Esse é um problema. A parte social eu acho que é fundamental pra conseguir a construção. Hoje eu jamais abriria uma empresa com cinco sócios, nunca mais eu faço isso na minha vida. Máximo um, dois, dá pra ser. Três pra começar uma jornada não começaria, e o alinhamento tem que ser diário. A gente não fez um bom contrato de acionista no começo da nossa <i>startup</i>, isso foi ruim. Porque naquele começo todo mundo está legal, a energia e tal. E aí quando você começa a crescer, você vai ter que visitar aquilo que você ensinou lá atrás. E aí você não está bem amarrado, você não tem nem onde brigar. É difícil assim, é uma seara que a gente tem problema aqui. E aí a gente chegou num consenso. Vamos abaixar a guarda, nós vamos do jeito que dá até alguém sair e tal. Porque, se a gente ficar brigando também, não vai a lugar nenhum. Tivemos a maturidade ao engolir algumas coisas. Me chamaram pra gente continuar a jornada, sabe? Mas a diferença cultural e social vai bater em algum momento. Como uma coincidência, não tivemos mais mulheres na sociedade, porque nós almoçávamos sempre juntos e, por coincidência do destino, nós éramos complementares ao processo de desenvolvimento do produto. E a [nome ocultado], que é a mulher, ela era a parte educacional que almoçava com a gente. Ela sempre foi mais louca, gostava de estar mais com os meninos e tal. E ela sentava com a gente, ela dizia “vou almoçar com vocês, não vou almoçar com as meninas não”. Se for uma coincidência, a gente tinha mais sinergia. Aí a gente olhou no almoço um pro outro e falou: “Se nós cinco aqui montar uma empresa, não precisa de ninguém pra nada, nem de dinheiro. A gente precisa só sentar na cadeira e fazer o</p>

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Percepções dos entrevistados</b>
	projeto”. Eu falo, uma coincidência, a formação tem sido assim, não foi por precisar de uma mulher. Não, não foi. Foi uma feliz coincidência.

Fonte: Elaborado pelo autor na análise das entrevistas.





Notamos que a percepção das *startups* sobre o aspecto societário é relativa às experiências anteriores e como o atual negócio foi evoluindo com o passar do tempo. Para as *startups* que são negócios sem ainda haver mais que um(a) empreendedor(a) neles, no caso as *Startups* 6, 8 e 12, todas concordam que ter um(a) ou mais sócios(as) ajudaria no negócio, no entanto, duas delas explicitaram experiências empreendedoras anteriores ruins, e também alto nível de exigência para admitir um(a) sócio(a) no negócio.

Para as *startups* que são negócios com o maior número de sócios(as) na amostragem estudada, no caso as *Startups* 1, 2, 4 e 13, observou-se opiniões difusas: a *Startup* 1 acredita que necessita de um quinto sócio, e que a construção orgânica da *startup* e do quadro societário favoreceu encontrar sinergias entre cada sócio. Já para a *Startup* 2, ter cinco sócios pessoa física e um sócio pessoa jurídica, responsável por sua aquisição, não existem dificuldades aparentes quanto à quantidade nem quanto ao relacionamento entre eles.

As menções sobre o Programa Startup SP SEBRAE foram todas positivas, com variação entre elas, menor na medida em que *startups* que eram admitidas no Programa tinham tido com experiência em outros programas disponíveis no ecossistema, ou maior para aquelas que nunca haviam tido experiência anterior. Por exemplo, as *Startups* 4 e 12 são exemplos de menor percepção de valor, enquanto que as *Startups* 1, 2, 7, 8 e 13 são exemplos de maior percepção de valor. Para a *Startup* 4, além de não existir grandes dificuldades societárias, a preocupação é perenizar a empresa, impessoalizando as posições da alta liderança. Já para a *Startup* 13, há claramente uma grande dificuldade na percepção do aspecto societário atual, com atritos e divergências sérias. Notamos também que o número de mulheres e outros gêneros na composição do quadro societário da amostragem selecionada para esta pesquisa é baixo (11,9%).

Quadro 14 - Percepções das *startups* entrevistadas sobre o aspecto capital intelectual

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 1</i>	<p>Arrumar programadores é o desafio de todo o planeta hoje. Está terrível. E assim essa parte de contratação acho que hoje tem sido o maior impacto nosso. A gente passou por diversas experiências até ajustar uma empresa de <i>hunting</i> legal. A gente contratou a primeira, não foi bom. Achou uma segunda até por indicação do [nome ocultado], eles já fazem um trabalho legal, é uma baita empresa, eles têm um planejamento de crescimento interno de definir plano de carreiras. É uma consultoria completa. Mas para a gente não deu muito bem. Então a gente foi fazendo alguns testes com algumas empresas e hoje vou falar para você que, assim, a gente achou uma empresa que eles não dizem, mas para mim eles são uma <i>startup</i>. Só não caiu a ficha ainda. Porque eles estão literalmente naquele processinho de <i>MVP</i> com a gente. Tudo que a gente começou a mexer eu falei: “Isso aqui não está funcionando”. A gente brincou: “Esses caras pegaram a gente para testar o <i>MVP</i> deles. Porque olha aqui, isso aqui não era para ser desse jeito”. A gente achou uma empresa bacana, eles conseguiram uns resultados muito legais. A gente contratou seis funcionários com eles este mês, foi essa mesma empresa. Estamos indo para o sexto. Contratamos cinco já. Já estão fechados. Vão começar agora e estamos atrás do sexto. A gente teve um resultado bem legal com eles. Mas a questão de retenção é uma coisa que pega. A gente tinha um funcionário aqui que foi embora por uma proposta de ganhar três paus a mais do que a gente pagava pra ele. E assim é duro. Porque se você perguntar para mim: “Mas ele é um funcionário de três paus a mais do que eu pagava para ele? Ele não é um funcionário de três paus a mais”. Só que o mercado está inflado, tem gente pagando muito. E é muito louco porque ele foi trabalhar para um cara que agora virou nosso cliente. O mundo gira. Imagina a reunião de integração com esse cara. Vai ser muito louco... Você imagina. E é doideira. Essa parte tem sido um desafio para a gente. Agora que a gente está começando a montar a equipe, a lidar com equipe. O [nome ocultado] nunca estruturou uma equipe de vendas. Então agora chegou a menina de vendas, ele está desenhando, está começando a passar pela fase de ter que soltar ela, de passar o dia inteiro em reunião resolvendo. Está deixando de fazer as coisas para poder cuidar dela. Assim como eu tive a minha, o [nome ocultado] teve a dele, o [nome ocultado] vai ter agora. O [nome ocultado] não tem experiência nenhuma nesse sentido. Vai ser uma jornada pessoal muito complexa para ele. Eu também já geri equipe há bastante tempo, era ainda muito mais novo do que hoje. Mas assim, a gente está aumentando a equipe. De um funcionário atualmente vai subir para cinco. Então assim, é uma mudança gigantesca, entendeu? Como é que eu não perco a mão? Como é que eu cuido desses cinco caras e faço minhas coisas, que já não estão poucas. Entendeu? Essa é a dificuldade, nesse aspecto colaborador.</p>
<i>Startup 2</i>	<p>Cara, no começo a gente teve um desafio porque, assim, a nossa <i>startup</i> nunca teve muito dinheiro. Agora a gente está bem capitalizado, mas não tinha muito dinheiro pra investir. Então, o nosso time era um time muito júnior, que dependia muito da experiência dos fundadores. Então a gente ia muito pra campo executar. E aí o cliente não quer pagar dois caras, vai pagar um só. Então a gente abarcava muito, absorvia muito o custo de mandar um júnior com a gente pra aprender o processo, pra poder voltar mais sênior, pra poder prestar serviço depois. Então isso foi um ponto complicado durante muito tempo. A gente começou a trazer pessoas mais sênior. Pessoas mais sêniore vêm com uma cultura de empresa tradicional. Então elas tão esperando encontrar um sistema de ponto de hora, ponto eletrônico de horas, um plano de carreira, fomento, plano de saúde, benefícios, auxílio pra educação, que é um negócio que a gente não tinha. A gente estava construindo. Então, quando a gente começou a trazer pessoas sêniore, trazer uma pessoa com um olhar mais de desafio foi muito difícil. Então os perfis vão mudando ao longo das <i>startups</i>, né? No começo, é uma galera 100% de propósito, e que vai ganhar pouco, e sabe que vai ganhar pouco, porque tá construindo alguma coisa junto. Só que normalmente é um time mais júnior. Aí quando você entra nessa segunda etapa, você traz pessoas mais sênior, mas são os caras que tem aquele olhar pra <i>share</i> da empresa, pra ganhar no longo prazo. Então é um lugar que você ainda paga pouco, mas você distribui mais <i>share</i>. É pra trazer algumas pessoas chave pra crescer o capital intelectual daqueles júniores que já estão ali defendendo com o suor da camisa. É num terceiro momento, que é o que a gente está agora, todo mundo sente falta de plano de carreira, todo mundo sente falta de</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>treinamento, ninguém mais quer ficar o dia a dia no fogo. Porque você já está numa fase de <i>scaleup</i>. Você já tá com uma empresa grande, né? Então o cara quer um treinamento, quer um subsídio pra fazer um mestrado, fazer um <i>MBA</i>. Ele quer enxergar a trilha dele de crescimento. E se ele não enxerga, você acaba perdendo o cara. A gente perdeu alguns talentos por causa disso. Então a gente começou a montar. A gente tem planos hoje de mentoria, a gente tem planos hoje de 50% de subsídio de estudo, plano de saúde, vale refeição, os salários já estão mais competitivos com o mercado. Então você vê, conforme você vai crescendo, acho que o maior desafio é entender que a expectativa do seu time muda.</p>
Startup 3	<p>Ao longo desse período todo, eu tive o [nome ocultado], que eu tive que mandar embora. Eu tive um cara de TI que eu tive que mandar embora, porque não tinha cultura com a companhia, com a gente. O [nome ocultado] foi um cara que não performou nada, muito mal. Apesar de eu adorá-lo. Infelizmente, não deu. Teve uma menina que pediu pra sair do <i>marketing</i>. Na verdade, ela era <i>analytics</i> e ela queria outras coisas, enfim. Mas o resto tá com a gente, cara. Então, basicamente dos 16 colaboradores, a gente acabou perdendo três, sendo que dois eu demiti, um que pediu pra sair. Então, de uma certa forma, eu vejo isso como um cenário muito positivo. Agora, como que funcionou, cara. Eu tive que buscar gente boa no mercado. Então eu fui atrás de uma RH <i>Tech</i> que tinha vagas. Eu filtrei bastante. Entrevistei. O [nome ocultado] entrevistou. O [nome ocultado] entrevistou. Os três entrevistaram. E esses caras hoje que vieram a gente tem uma cultura muito grande. Uma cultura da companhia. Primeiro, a gente tem uma diversidade muito grande. Tem negro, tem <i>gay</i>, tem lésbica, o que você imaginar, tem, e é muito legal. Todo mundo convive numa boa. Tem que ter. Eu interpreto isso. Pra mim, essa diversidade faz parte, né. Homem, mulher, enfim... Isso tem que ter, cara. Eu tô aqui pra ser disruptivo, então esse é um modelo muito disruptivo. Segundo, pagar, você não vai conseguir reter os caras se você não tiver um salário pelo menos a média do mercado. A gente não paga a mais, também não paga a menos. Terceiro, cara, a gente acabou fazendo um <i>fundraising team</i> pros melhores. Então a gente tem lá 2% da companhia para os melhores da companhia. Então a gente tem um programa hoje da pessoa ser sócia da nossa <i>startup</i> de acordo com performance e tempo de casa. A gente faz <i>feedbacks</i>. E vice-versa, é bilateral, eles também da gente pra gente. É foda, às vezes é duro ouvir algumas coisas, mas a gente aprendeu a ouvir. A gente faz todo dia uma reunião pela manhã, uma <i>daily</i> de produto de 15 minutos. Uma <i>daily</i> de <i>marketing</i>. Então a gente tem time de produto, time de <i>marketing</i>. E a gente tem uma semanal com todo mundo. Nessa semanal, a gente dá aula de ioga, a gente traz um ator pra falar, a gente ouve, cada um apresenta, cada um, todo mundo tem voz dentro da empresa. Então se eu for falar o que que retém hoje, é salário, todo mundo precisa de dinheiro pra viver, né? se eu pagar menos, logicamente o cara vai embora. Acho que é muito legal ouvi-los, cara. E as pessoas, eu sinto que elas se sentem bem. Eu acho que poderia ser melhor. Esse é um problema meu, eu sempre acho que tudo pode ser melhor. Sempre, o tempo todo.</p>
Startup 4	<p>Eu vou admitir que, de uns tempos pra cá, virou um problema cada vez maior, quando a gente pensa em capital intelectual. Não sei, há uns três, quatro anos atrás acho que era mais fácil achar profissionais competentes, acessíveis no mercado. Está se tornando um desafio muito grande. E muito grande porque fatores externos também estão muito mais fortes. Hoje em dia o <i>home office</i> é uma realidade, não só pro Brasil, pra todo mundo. O mundo inteiro não trabalhava com <i>home office</i> nessa magnitude. E hoje a gente perde profissional até para as empresas estrangeiras, né? E, um parêntese, o aumento do dólar, do euro, relativo ao real, torna ainda mais difícil essa competição. Então o acesso a capital intelectual tem se tornado um desafio muito grande pra muitas empresas. Tem empresas gigantes, como a Nubank, que decidem criar programas próprios de capacitação. Isso é uma coisa que, aqui na nossa <i>startup</i>, a gente transformou o nosso <i>onboard</i> nas áreas técnicas quase numa miniescola, pra gente conseguir absorver profissionais que tenham uma bagagem menor, e a gente capacitar. E a diversidade é um outro pilar fundamental pra gente conseguir construir capital intelectual e reter. Porque você construir um capital intelectual é um desafio, você reter o capital intelectual também é um desafio tão grande quanto, tão importante quanto. A gente contratou um profissional que era praticamente sênior, que estava querendo mudar de área, e isso é mais difícil ainda pra ele conseguir. Quando você pega esse tipo</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>profissional, dá uma chance, mesmo ele sem experiência na área de desenvolvimento de <i>software</i>, por exemplo, e o capacita, a chance dele querer sair do seu grupo é muito menor. Pra gente, como <i>startup</i>, esse é um desafio muito grande. Mas, bom, o problema é grande e a gente como <i>startup</i> tem que ir atrás de coisas diferentes. Não adianta a gente também ir atrás dos mesmos canais, mesmos nichos de coletar os profissionais de qualidade. E hoje em dia a gente tem apostado um pouco em diversificar os nossos canais e diversificar as estratégias. Principalmente as que precisam de muito capital intelectual tecnológico, vão ter que cada vez mais construir ferramentas, processos capazes de formar seus próprios profissionais. Então, empresas gigantes, enormes no Brasil, de capital intelectual intensivo, elas vão acabar criando seus próprios cursos, ou vão se associar a empresas, e estão nascendo várias aí, que são praticamente focadas só em capacitar seres humanos. Não sei se lá fora, mas no Brasil vai ser uma demanda impreterível de quem quer desenvolver tecnologia no Brasil. Elas vão ter que virar “miniuniversidades” de suas próprias necessidades.</p>
<p><i>Startup 5</i></p>	<p>Olha, a nossa <i>startup</i>, em alguns momentos, ela parece duas <i>startups</i> diferentes. Tem a parte de tecnologia, que eu não vou conseguir falar muito, mas eu sei que é uma área difícil. Então a gente tem uma rotatividade razoável de colaboradores. E São Carlos tem vivido uma questão que tem atraído empresas muito grandes pra cá, e os caras vêm muito agressivos, vêm pagando altos salários. Eu acho que, enfim, faz parte do jogo, mas operacionalmente isso dificulta bastante pra gente, né? Porque depois que está treinado minimamente, as pessoas saem. E eu não consigo cobrir oferta. Um júnior que acabou de se formar ganhando seis mil, CLT. Não consigo pagar isso por um júnior. Então isso dificulta um pouco pra gente na área de tecnologia. Pra área de relações institucionais, que é a área que eu toco, ela atrai mais o público de ciências humanas: Ciência Política, Relações Internacionais, Políticas Públicas, Administração Pública. E essa é uma área muito carente de iniciativa privada, né? Então eu consigo ter uma estabilidade maior. Para além disso, eu me preocupo muito com essa questão de time, e também não sei dizer com relação aos meus outros sócios o quanto que isso está em prioridade. Mas pra mim, isso é muito prioritário. Eu gosto muito de formar o pessoal que vem trabalhar aqui na nossa <i>startup</i> nessa área. Eu não tenho nenhum programa de desenvolvimento individual, mas eu sempre estou instigando e incentivando essas pessoas a tomarem decisão, a participarem das coisas, enfim, evoluindo naquilo que ela tá buscando, melhorar, buscar cursos e essas coisas. Hoje eu tenho, modéstia à parte, um time bem bom, multidisciplinar, tem cientista político, sociólogo, que trabalham nessas áreas de comunicação, novos negócios e sucesso do cliente. Então isso é uma coisa que eu tenho como prioritário. Eu, enquanto administrador do time, tenho isso muito à frente, de incentivar a galera a tomar decisão, a colocar os processos, a sugerir as coisas. Costumo falar pro time que aqui dentro não tem o menor problema errar, e faz parte. O problema é você estar vendo alguma coisa que poderia ser melhorado e não falar. Eu tento levar isso muito a sério, e como um mantra, pra que realmente eu consiga formar um time que pense, que tenha senso crítico e consiga tomar as decisões. Então hoje o time funciona por ele. Porque com as outras áreas, quando a gente interage, às vezes eu não estou presente e as decisões tomadas pelo time são as decisões que eu estou de acordo. Mas isso dá um trabalho. Mas é muito legal quando isso acontece, né? O time pensando de uma maneira uníssona, mas cada um consegue imprimir a sua característica ali e tomar a decisão pelo time. Isso me paraleliza muita coisa. Então eu consigo “estar” em vários lugares ao mesmo tempo, considerando que eu tenho um time muito alinhado. Mas é isso, manter todo mundo alinhado, manter todo mundo incentivado a fazer a coisa custa. Custa tempo, custa dedicação, mas formação de capital intelectual é uma coisa que pra mim é muito cara, muito importante.</p>
<p><i>Startup 6</i></p>	<p>É um ponto que o empreendedor tem diversos momentos e desafios, dentre eles esse que você acabou de falar. Pô, legal. O empreendedor conseguiu o primeiro investimento anjo. Cara, o próximo grande desafio que você tem é ter equipe e formar um time, trazer pessoas em primeiro lugar. Porque antes de mais nada são pessoas. Você trazer pessoas, no mercado que tem uma concorrência gigantesca de outras <i>startups</i> investidas, empresas que também estão contratando, para você montar o seu primeiro time, entendendo o que você está colocando ali, aquelas pessoas, você também está vendendo o seu negócio para essas pessoas entrarem, e no risco também.</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>Porque eles estarão na incerteza, assim como eu estou, como estamos. Conseguir vender isso para pessoas profissionais entrarem, sabendo que o mercado tem outras oportunidades com mais segurança. É um baita de um desafio também de vender e montar o seu primeiro time, trazendo, sempre na transparência, onde você está e para onde vai, com clareza ali, mostrando a oportunidade também. Enfim. Acho que esse é um ponto de dificuldade: vender o seu negócio também para as pessoas que vão entrar na sua operação, para poderem remar junto com você. Acho que essa é uma dificuldade muito grande de remuneração, de benefícios, que você passa também, e continuo passando. Acho que, a partir do momento que você vai para outro <i>level</i>, outro passo de investimento para estruturação e aumento de operação, também é um outro grande desafio. Ali você começa a estar na frente ainda, porém você vai ter uma operação maior, onde você precisa ter uma cultura já, para que essas outras pessoas que vão entrar na operação consigam dar sequência naquilo que você montou em primeira instância.</p>
Startup 7	<p>Bom, como a gente contrata por bolsas, essas bolsas não são competitivas, é muito difícil reter. A gente já perdeu dois colaboradores bons porque a bolsa estava se esgotando e eles não quiseram ficar. Um teve proposta melhor, o outro também viu que tinha uma proposta melhor e acabou saindo. Mas assim, são duas pessoas que a gente tem um bom relacionamento, que a gente, se tivesse uma condição financeira melhor, a gente conseguiria ter mantido. O que a gente faz é criar um bom ambiente, a gente não cria aquele ambiente de trabalho convencional. A gente mantém um diálogo bem claro com os colaboradores, a gente conta para eles o que a gente está tendo de oportunidade que deve aparecer, o que a gente vê de dificuldade. A gente sempre deixa claro para eles que nós somos uma <i>startup</i>, nós temos dificuldades, mas também nós temos boas oportunidades pela frente se isso der tudo certo. E a gente sabe que também a gente não consegue contratar pessoas muito experientes, a gente contrata pessoas que estão aprendendo, e a gente vai ensinando. É isso que a gente vai fazer, tentar obter um bom relacionamento com eles, em resumo, ensinar sempre, apostar em contratação de pessoas menos experientes e ir ensinando com o tempo, para que eles vejam que trabalhar aqui tem essa vantagem, porque talvez uma empresa grande não teria tempo de ensinar, e deixar sempre a transparência com colaboradores da situação.</p>
Startup 8	<p>Eu acredito que toda empresa é formada por gente e gestão. E se alguém souber de gente e gestão, a pessoa toca qualquer empresa. Não precisa saber de nada tecnicamente, mas se ela entender muito bem de gente vai bem. O que eu faço hoje? Hoje 50% do meu tempo é gasto recrutando pessoas excelentes, com a cultura da nossa <i>startup</i>, e retendo pessoas, atitude e curiosidade. Por muito tempo eu fazia um bate-papo individual mensalmente com cada pessoa do time, pra melhorar a performance da pessoa e ter um bate-papo transparente e, de alguma maneira, reter a pessoa. Hoje eu faço só com seis pessoas-chaves do time, mas 100% dos líderes da nossa <i>startup</i> fazem individualmente com cada pessoa do time. Pra gente a frase da nossa <i>startup</i>, isso está dentro da cultura, que é o meu papel de inserir dentro da nossa <i>startup</i>, é "Ninguém é obrigado a estar no [nome da <i>startup</i> ocultada], e eu não quero que ninguém que esteja aqui não queira estar". Mas o meu papel como <i>founder</i> é criar um ambiente que as pessoas queiram estar e, ao mesmo tempo, estejam preocupadas em entregar resultados excelentes. Uma coisa que a gente diz é "Ninguém é obrigado a ser apaixonado pelo [nome da <i>startup</i> ocultada], mas todo mundo tem que ser apaixonado pela vida, pelo que está fazendo". E a gente quer ajudar as pessoas a serem apaixonadas por isso. E na boa, se a pessoa está apaixonada pelo trabalho que ela está fazendo, isso transborda pra todos os clientes que ela contata ou vai vender. É que nem quando você liga num <i>call center</i> e alguém atende o telefone tipo "Ai, alô", com aquela voz de cansada. Você sente. Se alguém atende o telefone "Alô, vamos lá, eu quero te ajudar", fala gíria e tá na pegada, isso transborda. E o cliente percebe isso. E isso, pra gente, retém e vende muito.</p>
Startup 9	<p>Até por questão da situação financeira da nossa <i>startup</i>, a gente nunca teve um time interno. A gente chegou uma época a fazer algumas entrevistas para internalizar desenvolvedores, mas a gente acabou pela situação financeira somente terceirizando, além do trabalho das fundadoras. Por ser uma equipe externa, era muito sobre demanda. Então, olha, tem demanda de desenvolver isso, sentava ali junto, explicava, desenvolvia. Então a gente não passou muito essa questão de reter os colaboradores,</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>de criar um uma retenção dos colaboradores porque a gente não teve. Só das sócias mesmo. E aí os que trabalhavam terceiro, a gente não tinha essa atuação. Mas a terceirização é temporária. Tendo um volume já que demande a gente ter um time, eu acho que é o momento. Eu acho que principalmente a gente vai começar com alguém já de suporte, comercial, para atender os clientes. Acho que antes de terceirizar a equipe de desenvolvimento, acho que a gente vai começar a montar um time nesse cenário de suporte, comercial, atendimento ao cliente. Porque tendo volume é o que mais vai demandar. E aí depois disso sim, se fizer sentido o volume em questão de desenvolvimento, a gente internaliza os desenvolvedores. Como está muito próximo pela empresa da [nome ocultado], acaba sendo muito fácil. A gente tem essa demanda, eles desenvolvem lá e acaba que fica muito leve para a gente realmente, bem enxuto. Mas um volume que a gente não consiga mais dar conta, tem que chamar. Começando por equipe comercial.</p>
<i>Startup 10</i>	<p>A gente sabe que dinheiro não é tudo. A gente não se pode dar ao luxo de pagar grandes salários como as empresas gigantes que tem um dinheiro infinito lá. Então a gente já tem o primeiro desafio que é pagar um valor baixo, de certa forma, para as pessoas. Do meu lado, eu vou falar mais aqui do lado de TI, como que a gente supera essa questão do pessoal não querer sair? O pessoal de TI é muito voltado a desafio tecnológico. E aí legal, porque eu também sou. O que a gente faz? A gente tem tecnologias de ponta nos nossos produtos e isso gera um desafio intelectual grande para eles e faz com que o dinheiro não seja a primeira moeda em jogo. Então desafio tecnológico é superimportante. Um outro ponto é a forma como eu, no caso, enquanto líder deles me relaciono com eles. Isso com certeza impacta bastante. Tem uma frase que o pessoal costuma dizer que ninguém se demite da empresa que trabalha. Só se demite do seu chefe, do seu líder. Porque você não aguenta mais olhar para a cara dele. Eu busco estudar bastante sobre relações humanas para conseguir ser o melhor que eu posso ser com eles e extrair deles o melhor que eles podem ser também, de forma amistosa, amigável. E isso daí impacta diretamente ali na cultura. Isso é o que tem muito se falado atualmente, que o que segura colaborador é a cultura da empresa. Eu acho que a gente vem fazendo um trabalho de cultura bem legal. Tem muito ainda para estudar e muito para fazer. Mas naturalmente a gente já vem conseguindo fazer um bom trabalho. Tanto que a gente não tem nenhum período de demissão, por exemplo, na empresa. Desde que a gente se juntou até agora não teve.</p>
<i>Startup 11</i>	<p>Assim, a verdade é que a rotatividade é alta. A gente passou por um momento, especialmente esse ano de 2021 foi muito marcante. Se a inflação do Brasil está em dez por cento, onze por cento, você tem que ver a inflação dos desenvolvedores, quero dizer, velho, inflação de Dev, acho que foi cem por cento esse ano, sabe? A gente teve uma época aqui que uma galera foi embora porque recebeu umas as propostas assim completamente muito melhores do que as que a gente estava fazendo. Essa coisa de trabalhar remoto virou uma prática que o pessoal ficou muito confortável, especialmente na área de tecnologia. Hoje, a gente disputa com empresas estrangeiras. E aí, um caso prático, se chega uma empresa americana e faz uma proposta de quatro mil dólares pra alguém aqui, para eles, eles estão pagando quatro mil dólares, que está bem, se fizer por ano, vai dar quarenta e oito mil dólares, está com certeza abaixo do que eles costumam pagar lá pra um desenvolvedor. Mas aqui na hora que tu faz quatro vezes seis, vinte e quatro mil reais o cara está oferecendo, cara, é uma baita de uma grana que é muito difícil de você cobrir uma oferta dessa. Um exemplo assim não é um exemplo real os valores, mas só pra ilustrar. Você consegue fazer essa comparação, então, foi muito difícil, especialmente, segurar desenvolvedores esse ano aqui, porque teve uma inflação muito grande aí no mercado. Ano passado, a gente implementou um programa de benefícios e evolução profissional, que a gente chama de [nome ocultado], para o pessoal saber, ajudar eles a sempre estar estudando, pra gente bonificar também eles de acordo com os lucros da empresa no final do ano. E acho que esse programa ajudou na retenção. Tivemos que fazer muita coisa, viu? Plano de saúde, a gente começou a implementar uns benefícios também, respondendo às pressões do mercado, tudo foi esse ano. A gente fez uns programas aí pra tentar reter mais, mas é sempre complicado, muita gente saiu esse ano da empresa. A gente sofre quando gente boa sai, fica triste mesmo, a gente percebe que o time sofre muito. Às vezes, a gente tem que desligar pessoas e essa coisa é muito triste também, não é legal, a gente fica, assim,</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	com o estômago muito mal, sabe, é péssimo, mas tem que fazer.
<b>Startup 12</b>	Eu acho que essa pergunta é interessante porque já dá para desfazer um mito de que o propósito basta e dar <i>vesting</i> mantém funcionário, mantém colaborador. Isso não funciona na prática. O propósito hoje, ainda mais no cenário que a gente vive no Brasil, é pagar conta. E o <i>vesting</i> , a pessoa, todas elas optam por "é melhor ter um recurso agora do que a possibilidade de ter um recurso maior no futuro." Então às vezes pode até parecer duro, mas é porque você vive isso, mas eu conheço várias outras <i>startups</i> que estão nesse mesmo ponto. É muito fácil falar de propósito e tal quando seu colaborador está feliz recebendo o salário de São Paulo no mercado. Agora, se você não tem essa condição de pagar um salário e tal, o cara vai defender o dele porque, no final do dia, ele tem que pagar as contas dele.
<b>Startup 13</b>	O que a gente começou a fazer, por a gente desconhecer algumas técnicas, alguns tipos de contrato, a gente nunca teve um advogado tão bom do nosso lado. A gente também não queria fazer aquela promessa: "Olha, vem trabalhar com a gente que eu vou te dar uma porcentagem da [nome da <i>startup</i> ocultada]". A gente não quis isso. Como a gente também decidiu tirar um pró-labore baixo como sócio, a gente quando tinha projeto, a gente estava um pouco alavancado financeiramente. A gente falou: "Vamos trazer as lideranças ganhando um alto salário e a gente ainda te empenha três vezes mais". Pra você ter ideia, a gente amarrou pelo salário, a gente tem uma cultura de não muita cobrança e tal. E aí o salário foi determinante. Mas ele não vai ganhar o que ganha no mercado. Mesmo trabalhando no concorrente. A gente não vai pagar, gente pôs uns alicerces, não muitos. Mas a parte operacional a gente começou a formar a design. Vamos pegar o cara mais júnior possível. Nesses caras que são os pilares, e vamos formar esses caras porque aí a gente tinha um salário alavancado e um salário meio baixo. A gente traçou essa estratégia que está dando certo até agora.

Fonte: Elaborado pelo autor na análise das entrevistas.





Nota-se que a percepção das *startups* sobre o aspecto capital intelectual para seus negócios é coesa quanto à importância para seus crescimentos, e igualmente desafiante na contratação, especialmente em relação aos programadores (TI, *front-end*, *back-end*, *full-stack*, entre outros), e no desenvolvimento e retenção do time de colaboradores. A grande maioria das *startups* pesquisadas usam o regime de contratação CLT para formar seus times de colaboradores, sendo que a *Startup 7* usa o regime de bolsas públicas ligadas a órgãos de fomento. A *Startup 6* ainda não possui um time de colaboradores e a *Startup 9* terceiriza completamente as funções que um time de colaboradores deveria ocupar. Todos esses aspectos estão detalhados nas menções apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15 - Percepções das *startups* entrevistadas sobre o aspecto desenvolvimento de produto

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 1</i>	Melhoria contínua. Faz quatro meses que a gente não consegue lançar uma <i>feature</i> bem lançada, entendeu? Aquele negócio que você fala: “Isso aqui vai me ajudar muito”. Porque as coisas estão cada vez mais apertadas para a gente. A gente vai lançando uma coisinha ou outra aqui, mas nada que é aquele negócio que você fala: “Isso aqui é um diferencial”. E porque a gente não dá conta. O trabalho está assim, em um nível gigantesco. A gente está tendo que correr atrás, abrir mão de coisas para conseguir manter essa operação. Então hoje a nossa dificuldade está sendo isso. Está sendo conseguir dividir e executar a parte estratégica e a tática operacional. Essa é com certeza a maior dificuldade em matéria de produto. Você fala: “não tem muito a ver”. Mas é o que repercute lá na linha de frente com o cliente, entendeu? Esses problemas nesses três itens é o que sai, um produto que os caras não conseguem. Eu tenho uma tarefa aqui que está aberta desde abril e eu não consegui terminar. E você fala assim: “Mas é uma tarefinha”. Não, é algo importante, algo que eu sei o valor que vai trazer para o meu cliente, algo que vai ajudar muitos, vai diminuir muito o meu suporte, o nível de suporte da nossa <i>startup</i> com essa tarefa vai cair 50%. Mas a gente não consegue executar porque sempre tem um B.O. a mais para resolver antes. Se não é um B.O. operacional é tático, se não é tático é estratégico. A gente fez um processo com o [nome da empresa omitida] agora este mês. Você não tem ideia de como nós estamos depois desse processo com o [nome da empresa omitida]. A gente passou de reunião de sete, oito horas sentado na cadeira preenchendo documento, levantando, gravando vídeo, fazendo o que tinha que fazer, fazendo o que não tinha que fazer, passando por uns processos do caramba. Na última reunião de demonstração para contratação, a responsável pela área olhou e falou assim: “Mas a gente não tem nenhuma dor que vocês conseguem resolver, nossa”. Ainda bem que foi o [nome omitido] que estava na reunião. Se fosse eu, eu tinha despirocado. Ela virou para a gente: “Não, porque eu queria mesmo que vocês lessem uma planilha e fizesse uma automação para cadastrar”. O [nome omitido] falou: “Então é melhor você contratar uma das outras <i>startups</i> , porque elas fazem isso muito bem. Isso daí não é meu produto, não é meu foco”. Só que você não tem ideia do que foi aqui para a gente participar desse processo. É terrível. Então hoje acho que a nossa maior dificuldade enquanto produto está sendo administrar a empresa enquanto sócios.
<i>Startup 2</i>	Hoje é o fato de a gente ter criado um produto muito com cara de engenharia, porque era um time praticamente só de engenheiros, né? E assim, qual foi a virada principal? Agora a gente tá trazendo <i>designer</i> , agora tá trazendo pessoas de <i>growth hacking</i> , agora a gente tá trazendo <i>UX designer</i> , <i>customer success</i> . Então o principal desafio é lidar com inovação num mercado extremamente tradicional. Esse é o principal ponto. Você não bota um <i>CS</i> pra falar com a indústria. Eles não estão acostumados. Então você tem que dar outro nome. O <i>head de growth</i> , cara, eu tive que explicar pro meu conselho 30 vezes pra eles entenderem o que é <i>growth hacking</i> . E eles dão risada, cara, porque é um pessoal mais antigo de indústria, com 50, 60 anos de idade. Entende muito de chão de fábrica. Mas eles dão risada e falam “[nome omitido], cada vez que a gente faz essa reunião, é

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	legal porque eu aprendo um termo novo”. É porque eu tenho que explicar o que é <i>growth hacking</i> , eu tenho que explicar o que é <i>customer success</i> . Tudo isso eu tenho que explicar. Em contrapartida eles me falam: “olha, isso aí na indústria você vai chamar de tal coisa, porque se você chamar assim, eles vão achar que tá muito moderno. E muito moderno na indústria assusta”.
Startup 3	Cara, mão de obra, né? É ter mão pra tocar tudo que a gente quer fazer. A gente teve que aprender que nem tudo que o cliente quer, o desejo do cliente nem sempre é importante. A gente entendeu que muitas vezes o que o cliente quer é só algo transitório que ele não vai usar. E que a gente não pode ficar perdendo tempo. A gente entendeu que ficar fazendo piloto eterno não funciona. A gente entendeu que não dá mais pra ficar fazendo piloto. Agora é só contratando, nem que seja <i>low cost</i> , <i>low price</i> , mas que seja pago alguma coisa. A gente entendeu que o nosso produto tinha que ser muito mais um produto de prateleira do que uma <i>software house</i> . Então assim, foram aprendizados nesses dois anos aí. Porque toda vez que um cliente pedia alguma coisa, a gente fazia. Toda vez que um cliente pedia uma coisa, a gente nunca entregava o que a gente queria entregar, vivia uma insatisfação, e todo mundo quase em <i>burnout</i> . Então a gente chegou à conclusão, pera aí, para tudo, vamos fazer o quê: eu tenho isso aqui, se você quiser, eu vou te cobrar. Aí eu trago uma mão de obra interna ou externa pra tocar o que o cliente quer. Mas pagando. Então a gente aprendeu muito em desenvolvimento de produto, porque a gente entendeu que muitas coisas que o cliente quer, ele nem sabe por que ele quer, e ele nem vai usar, é simplesmente um desejo. É só um desejo, entendeu?
Startup 4	Na nossa <i>startup</i> é um pouquinho mais complexo do que o normal porque a gente toca no mundo de <i>software</i> , no mundo de <i>hardware</i> , e tocamos o mundo de prestação de serviço também pra indústria. A tendência da nossa <i>startup</i> é buscar ao máximo simplificar sempre a nossa proposta de valor pro cliente final, sem diminuir portfólio. Na verdade, até aumentando um pouco o portfólio. Porque fornecer solução para as indústrias existe um mal, que é o mal de você aumentar portfólio, isso é natural da indústria. O B2C ele às vezes até aumenta o portfólio, mas ele aumenta o portfólio em vias mais <i>soft</i> . Um exemplo bobo: você faz um <i>software</i> , você faz um aplicativo, e às vezes isso aumenta a sua proposta de valor porque você trata os dados. Isso é uma via um pouco mais <i>soft</i> . Os concorrentes sempre trazem portfólios mais pesados, de <i>specs</i> melhores. E a gente tem que estar sempre acompanhando isso e sempre estar renovando o produto de <i>hardware</i> e até de <i>software</i> continuamente, porque o mercado força a isso. E até ampliando um pouco. Ao mesmo tempo, tem que simplificar, porque a indústria está começando a aprender que o simples é melhor. É um negócio que talvez ela demorou um pouquinho pra poder pegar isso daí. E, pra finalizar, a gente também tem que ter em mente que o nosso nicho é um nicho em que a gente compete em desenvolvimento de tecnologia, algumas quase de fronteira, né? Com times globais. Então isso aumenta um pouquinho a complexidade do entendimento. Existem concorrentes nossos que possuem desenvolvimento na Ásia, parte do desenvolvimento na América do Norte. E no nosso mundo, o desenvolvimento de produtos e serviços, ele sofre um <i>mix</i> de disponibilidade tecnológica, de recursos, mas ele sofre um <i>mix</i> muito forte também de pessoas e como você multidisciplinar essas pessoas se a gente quisesse se tornar um <i>player</i> global. Num nível global também. Então é complicado. Um exemplo bobo é: hoje você não tem no Brasil em quantidade engenheiros que são bons em projeto a nível de silício, né? Você tem que ir pra Ásia ou, em alguns nichos específicos, América Norte e Europa. Mas basicamente na Ásia. E, ao mesmo tempo, você não tem às vezes uma disponibilidade muito grande de profissionais em certos setores de otimização na Ásia. Então você acaba tendo que às vezes ir para as Américas pra poder puxar. Então, pra você brigar num nível global, que é o que a gente gostaria de fazer, construir essa máquina e gerenciar essa máquina em nível global exige um nível de desafio também. Quase como se fosse uma cadeia de suprimento, só que também de pessoas e desenvolvimento.
Startup 5	Eu acho que a principal coisa é isso, é a qualidade dos dados e como é que a gente vai organizar isso de uma maneira que gere valor para as pessoas que estão consumindo. A gente precisa realmente trazer a informação que faça sentido para as pessoas que estão consumindo. Eu acho que esse é o principal desafio, de conseguir vencer esse desafio de organizar os dados e trazer as informações de uma maneira que a pessoa consiga tomar uma decisão em cima daquela informação. E não seja só um cuspidor de um monte de notícia, um monte de projeto de lei e seja lá do que for, de ato do executivo, que a pessoa

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	tem que reprocessar aquilo, né?
<i>Startup 6</i>	Tecnologia. Tecnologia é um ponto desafiador, sempre foi desde lá de atrás. Foram os riscos também que comentei um pouco. Acho que é tecnologia, conseguir acoplar, embarcar uma tecnologia que potencialize. É aquela questão, você vai tracionar para escalar, como essa tecnologia vai nos ajudar a dar suporte e apoio para você escalar esse serviço, principalmente dentro do nosso mercado. Acho que é tecnologia porque a questão de metodologia, de pessoas, operação, time você amplia. Porém você também aumenta o seu custo de operação. Mas a tecnologia vem para achatar isso e você ter aquele famoso crescimento. Você reduz custo de operação, e aumenta quando você tem tecnologia. Esse é o grande desafio que a gente tem.
<i>Startup 7</i>	Bom, como a gente trabalha com inteligência artificial, você tem muita incerteza se o resultado vai ser positivo. Tem que ficar experimentando várias coisas. Então o primeiro desafio foi decidir qual caminho seguir, enfim, quais são as técnicas que seriam utilizadas. A gente tem um desafio muito grande de como obter dados, acho que esse é o maior desafio de qualquer <i>startup</i> de inteligência artificial, ainda é um desafio e a gente está apostando em parcerias para resolver isso. E em breve, a gente já está vendo, a gente já está sofrendo com isso, que é o desafio de recursos computacionais. Porque inteligência artificial demanda cada vez mais recursos, a gente não tem tempo de esperar um mês para treinar um algoritmo de inteligência artificial. Então é cada vez mais aí uma demanda que a gente vai ter, um desafio que a gente vai ter.
<i>Startup 8</i>	O primeiro desafio que está todo mundo tendo é contratar desenvolvedor, né? Eu nunca vi um negócio desse, é surreal. E, no nosso caso, o nosso produto não é <i>cool</i> . O que eu quero dizer com <i>cool</i> ? Ele não tem um apelo social, ele não tem um apelo, sei lá, financeiro. Ele é um produto pra gerar benefício financeiro, de <i>software</i> de <i>SaaS</i> normal, né? Isso torna ainda maior o desafio pra recrutar desenvolvedor. A gente teve que aumentar muitos dos salários na prática. Porque não dá pra competir com os Estados Unidos pagando cinco mil dólares por pessoa. É muito foda. E várias empresas de recrutamento trabalhando pra gente, e a gente paga uma nota cara pra recrutar essas pessoas. Em paralelo, a gente tem um <i>mix</i> muito grande de desenvolvedores sêniores e juniores. Pra que a gente esteja formando desenvolvedores juniores dentro de casa, mas não deixe a máquina parar sem desenvolvedores sêniores.
<i>Startup 9</i>	Primeiro ponto, acho que a questão financeira. Porque acho que se você tem dinheiro, você faz o produto muito mais rápido. Você contrata, você monta time interno. Se for terceirizar, você fala: “Eu pago tanto para você alocar cinquenta pessoas aqui para desenvolver isso que eu preciso em um mês”. Acho que o financeiro afeta muito em produto. Outro ponto. Como a gente, principalmente a [nome ocultado] que estava mais à frente de desenvolvimento de produto. Um desafio que a gente teve, até por ela colocar o time ali da <i>software house</i> dela, da empresa dela, foi de não ir fazendo conforme dá, mas sim a gente tem esse escopo, a gente está falando que a gente vai entregar isso nessa semana, isso daqui quinze dias, isso daqui um mês. Você priorizar esse <i>roadmap</i> e executar e entregar no prazo. Acho que esse é um desafio que a gente sempre teve. E acho que também toda ela passa por isso, que é você montar esse <i>roadmap</i> , colocar o prazo e executar. Não ficar só fazendo conforme dá ou ir levando “nas coxas”, ou entrou uma demanda diferente aqui de outra área, e vou ali e paro o desenvolvimento de produto. Acho que priorizar esse <i>roadmap</i> é importante.
<i>Startup 10</i>	O desafio é não construir uma Ferrari sem ter dinheiro para pôr gasolina. Esse é o desafio. A gente tem um time de TI muito enxuto, porém um time bem produtivo. E a gente conseguiria estar avançando muito no produto, mesmo com esse time pequeno, avançando muito no produto. Mas é o que eu venho conversando muito com o meu sócio. Não adianta lançar funcionalidade, lançar <i>feature</i> , não adianta a TI sair entregando. Tem que ter todo um sincronismo com o <i>marketing</i> , com comunicação, porque senão o usuário na ponta não usa. Hoje o desafio que a gente tem é engajamento. Engajamento é o grande desafio. E é muito difícil. Mais difícil ainda com o médico. E aí a gente acaba tendo que trabalhar, é o que a gente está se movimentando agora, é não só trabalhar no desenvolvimento daquele produto digital, mas fazer o processo inteiro, que aí envolve mais <i>marketing</i> , ser uma coisa mais inovadora para que flua. Porque o produto que está lá o cara já poderia estar usando e pronto. Você pega, por exemplo, WhatsApp e Telegram. O Telegram tem muito mais funcionalidade que o WhatsApp. É mais rápido, o grupo tem muito mais participantes. De produto não dá para comparar. O Telegram é

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	bem melhor. Mas o pessoal está no WhatsApp. E aí? Então hoje o nosso desafio é esse. É desenvolver, pensar em produto não como o WhatsApp ou Telegram, mas como o processo inteiro que faz o cara entrar e usar. Esse é o nosso grande desafio hoje.
<i>Startup 11</i>	A gente evolui o produto continuamente aqui. A grande pergunta é assim, qual é o próximo, qual deve ser o próximo passo? Muito difícil de responder a essa pergunta. Tem horas que fica bem claro. A gente sabe, por exemplo, na época que lançaram o Instagram, um pouquinho antes do Facebook anunciar que ia lançar o Instagram, a gente aqui estava internamente, a automação dentro do Instagram, né? de conversas, a gente internamente sabia, cara, prioridade é colocar a nossa <i>startup</i> pra funcionar no Instagram. Mas tem momentos que, às vezes, fica meio sem saber, não tem um sinal forte de qual é o próximo passo que você vai dar. Agora, de uma forma geral, até o momento, para te dar até uma resposta prática, o sinal, qual é o próximo passo do produto, a gente pega <i>feedback</i> do cliente, a gente sente, de alguma forma vai documentando o que os clientes querem, pelo pessoal de vendas, pelo pessoal de suporte, pelo pessoal de Sucesso do Cliente e a gente vai mirando nessas coisas que os nossos clientes estão pedindo, sabe? O problema dessa estratégia é que algumas vezes você pode focar tanto já na base que você já tem e pode estar, nesses casos, perdendo oportunidades de expandir para novas bases porque você não está conversando com novas bases, está conversando com os clientes que já estão na tua base. É sempre uma reflexão, difícil de arrumar uma fórmula para isso.
<i>Startup 12</i>	Particularmente, desenvolvimento do produto nunca foi um problema para a gente, a gente sempre teve excelentes desenvolvedores, e eu sempre tive a visão de <i>roadmap</i> bem clara do que a gente precisava fazer na nossa <i>startup</i> , e a gente está dentro do que esperava, do que estava planejado. Hoje a gente começa a ter um pouco mais de dificuldade porque o ecossistema ficando mais conhecido, os salários estão aumentando e tal, a gente começa a ter um pouco mais de dificuldade para atrair talentos. Mas eu acho que o desenvolvimento do produto, hoje a nossa <i>startup</i> é exatamente o que eu tinha imaginado que seria lá no início.
<i>Startup 13</i>	Nossa <i>startup</i> tem alguns desafios que estão bem latentes. Eu falo um primeiro é o tempo de implementação, que o cliente espera as coisas estão muito pra amanhã, às vezes você quer fazer um projeto legal ou melhorar o <i>software</i> pra deixar mais aderente e o cliente não tem paciência de esperar. E ele já está falando do mercado, que a gente não tem caso, que a qualidade não é boa e tudo mais. Quando você consegue implementar nessa fase do cliente, ele dá um problema, ele já também fala que não é bom, não é confiável, a gente está naquela pirâmide de custo, qualidade e tempo. Esse é o maior desafio do produto pra nós. A gente vai investir em qualidade, o tempo inaderente, nenhum custo. Está difícil equilibrar essa pirâmide na nossa operação. Aí o que nós fizemos pra ser um pouco mais ágil? Nós criamos uma célula de inovação, parte do faturamento vai pra essa célula do projeto. E aí a gente está trabalhando em <i>features</i> . Tipo, a todo momento. Só que, por exemplo, consumiu acho que quase 15% do nosso faturamento este ano. Isso é ruim pra nós porque estamos gastando muita energia e a venda não está representando o cliente também. Não está querendo participar muito a quatro mãos, falar: “Eu vou te ajudar a construir, a gente está nessa”. E o desafio maior está a equilibrar realmente essa pirâmide. O que a gente coloca de qualidade versus curso versus tempo. Porque tem gente chegando com muita grana, fazendo coisas muito grandes rápido. E a gente está olhando, e a gente volta um pouquinho no começo da conversa lá. A gente vai ter que buscar parceiros pra estar com a gente se não a gente não vai aguentar.

Fonte: Elaborado pelo autor na análise das entrevistas.

Figura 50 - Nuvem de palavras sobre as percepções das *startups* entrevistadas sobre o aspecto desenvolvimento de produto



Fonte: Elaborado pelo autor na análise das entrevistas.

Notamos que a percepção das *startups* sobre o aspecto desenvolvimento de produto está diretamente ligada à maturidade delas, não só pelo tempo de mercado, mas especialmente do time de fundadores. Na *Startup 1*, cujo time de fundadores ainda não

está fechado, de acordo com a resposta do empreendedor para esse desafio, somente agora foram contratados 5 (cinco) colaboradores de uma só vez, principalmente para dar vazão ao desafio de desenvolver o produto validado pelo mercado. Por sua vez, as *Startups* 2 e 4, com considerável tempo de mercado, time de fundadores consolidado e com uma quantidade razoável de colaboradores técnicos, demonstraram arrojo, precisão e riqueza de detalhes ao serem abordadas no tema desenvolvimento de produto. Na *Startup* 12, cujo negócio é maduro e é uma *startup* de um só empreendedor, não foram relatadas dificuldades quanto ao aspecto desenvolvimento de produto. O *founder* tem experiências como programador, está localizado num ecossistema de inovação com enorme oferta de programadores e tem experiência com negócios em tecnologias anteriores. As demais *startups*, cada qual com suas características, mercados de atuação e realidades, concordam que conduzir o aspecto desenvolvimento de produto com diligência é imprescindível para seu sucesso.

A Classe 4 – “Rotina Rumo ao Sucesso” se aprofunda sobre os aspectos externos às *startups*, onde se destacaram os substantivos que os acompanham: mercado, desafio, concorrente, indústria e demanda. Os adjetivos observados foram: maior, público, global, corporativo e econômico; enquanto os seguintes verbos apareceram: aumentar, reduzir, sanar, expandir e agregar.

A Classe 3 – “Como Vencer os Desafios” também aprofunda sobre os aspectos externos às *startups*, onde se destacaram os substantivos: sucesso, insucesso, negócio, risco, incerteza, operação, time e propósito. Os adjetivos observados foram: importante, certo, arriscado, relevante e sustentável. Os seguintes verbos também apareceram: achar, conseguir, crescer, enxergar, atingir e impactar.

Os achados na Classe 4 – “Rotina Rumo ao Sucesso” e Classe 3 – “Como Vencer os Desafios” são abordados por Pirolo e Presutti (2010) e Strehle et al. (2010), quando os empreendedores entrevistados afirmam trabalhar incansavelmente para atender demandas de clientes; por Kim e Heshmati (2010), Yoo et al. (2012), Sulayman et al. (2014) e Hyder & Lussier (2016), quando os empreendedores entrevistados dizem estar orientados a satisfazer as dores não atendidas de clientes e melhorar a vida das pessoas para ter sucesso em suas *startups*; por Van Gelderen et al. (2005) e Kim e Heshmati (2010), quando os empreendedores entrevistados almejam aumentar sua participação de mercado e número de clientes, ou também o desempenho financeiro, abordados por Dornberger e Zeng (2009), Preisendorfer et al. (2012), Morteza et al. (2013) e Spiegel et al. (2015).

Rogoff et al. (2004) atribui o insucesso a aspectos externos ao negócio,

apresentando alguns fatores que facilitam ou impedem o sucesso de um negócio: aspectos relacionados a financiamento, como falta ou nenhum financiamento disponível, concorrência, condições macro econômicas e fatores ambientais diversos. A *startup* 6 e 10 explicitaram dificuldades em acessar financiamento, enquanto a *startup* 13 mencionou o fator concorrência como muito dificultoso para manter a competitividade e lucratividade de seu negócio.

Quanto aos 21 (vinte e um) fatores apontados por Santisteban et al. (2021), que podem influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*, estes contribuem para explicar o que os empreendedores entrevistados relataram viver no seu dia a dia: experiência do time de empreendedores na exploração do mercado pretendido; suporte governamental; capital de risco; nível de competência; dinamismo do ambiente; política de ciência e tecnologia; clustering e parceiro.

Os aspectos externos das *startups* em relação a sua operação atual estão destacados no Quadro 16.

Quadro 16 - Percepções das *startups* entrevistadas sobre o aspecto acesso a mercados

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 1</i>	Curva de aprendizado, curva de aprendizado do cliente. Os caras que entraram naquela época quando a gente era um sisteminha e estão com a gente, esses caras abraçam a gente assim, gigantescamente. E qualquer coisa nova que a gente coloca, os caras agradecem constantemente. Qualquer cliente novo que entra, quer tudo que esses caras têm hoje e mais meia dúzia de coisas novas. A gente entende que isso é uma maturidade do mercado, é uma maturidade nossa. O cliente ele sempre vai querer mais. Mas você tem clientes que estão dispostos a passar para ter uma soluçãozinha melhor do que não tem nada. É bem complexa essa parte de abertura de mercado. Cada um demanda uma coisa, cada um demanda uma necessidade. E a gente agora ouviu falar de ISO 27001, agora colocamos na cabeça que a gente quer colocar ISO 27001 aqui. Porque isso vende. Além da gente virar uma grande empresa, isso vende. Então a ideia é que a gente invista nisso, para daqui um aninho quando vier um investimento aí falem: “Tem ISO 27001? Então o negócio está bom”. Então a gente está seguindo essa linha.
<i>Startup 2</i>	A gente tem tido muito menos desafio nesse ponto, né? porque quando você fala que você é do grupo [nome da empresa ocultado], as portas se abrem. O maior desafio hoje é a inércia do próprio mercado. A indústria compra de forma complicada. Então não adianta ter um <i>marketing</i> pra isso, porque o cara não consegue clicar e botar o cartão de crédito dele. Ele precisa de três cotações. Aí vem a política de fornecedor deles, que não bate com a política de fornecedor da nossa <i>startup</i> . Aí nós temos que botar os jurídicos pra discutir. Depois que o jurídico discute, chega num acordo, a gente começa a assinatura do contrato. Aí tem o <i>kick off</i> e você descobre que tudo que o cara forneceu de documentação não é válido, porque na planta não tem nada disso. Então até você fechar, é um <i>lead time</i> de oito meses pra um negócio que devia ser uma semana. A maior dificuldade hoje é: o processo que é antiquado.
<i>Startup 3</i>	Esse pra mim acho que é o maior desafio. É sola de sapato, é saliva, é realmente o <i>get out of the building</i> que vocês sempre falaram, é bater perna, é conversar com todo mundo, é apresentar, é milhões de reuniões pra uma conversão pequena, entendeu? Então, assim, é a nossa grande dificuldade no segmento de saúde. É exatamente ter esse tipo de trabalho, cara. Eu acho que esse é hoje nosso maior desafio. É atingir, aumentar clientes e aumentar a participação no mercado, entendeu? Eu acho que essa é nossa maior barreira.

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
Startup 4	<p>Hoje o nosso mercado é Brasil, né? Hoje nosso nicho são as indústrias que fabricam produtos, transformação, até mineração. E nosso desafio pra operar nesses mercados, e pra poder abrir mais clientes nesses mercados, ou acessar até mercados próximos, está muito vinculado à capilaridade geográfica. Mesmo a gente tendo uma presença digital maior, essa presença digital, em algum momento da ponta do nosso processo de venda, ela precisa de um apoio presencial. Então presença digital, no nosso caso, encurta o funil de vendas, ou otimiza o funil de vendas, traz pro nosso vendedor de campo o ponto final. Muito mais próximo, né? Mas, em algum momento, a gente precisa da presença local e precisamos também de um suporte local. E é nessa briga que, por exemplo, tem um concorrente asiático que acaba sendo muito forte no sudeste, sudeste-sul. Tem um outro concorrente que está começando a pegar capilaridade no nordeste. Então, mesmo com a [nome ocultado], não é tão fácil você se balancear com os seus concorrentes nesses mesmos mercados. É uma briga diária aí de conquistar às vezes os mesmos clientes, e de manter presença. Nesse mercado você precisa de presença com o seu cliente. Se a gente fizesse o <i>business</i> no modelo Canvas, na parte de relacionamento, o relacionamento acaba sendo muito quente com algumas pessoas do mercado, e ele precisa dessa temperatura porque o mercado dá muito valor. O nosso mercado dá muito valor pra suporte. E você sente suporte quando você sente presença do seu fornecedor.</p>
Startup 5	<p>Olha, eu acho que o principal desafio que, de uma certa maneira, a gente venceu, é a própria resistência do mercado, um mercado que trabalha com política. Então dificilmente você vai conseguir mandar <i>e-mail</i> pra alguém e falar “Oi, eu quero te apresentar um negócio pra você pôr seus dados sensíveis aqui dentro”, e a pessoa vai te receber. Então a gente, durante muito tempo, trabalhou com indicação. Nossa base mesmo de clientes mais antigos, a gente conseguiu tudo por indicação. Eu acho esse foi um desafio, o próprio acesso ao mercado mesmo, acessar as pessoas que de fato tomam a decisão, né? Isso é uma questão. E agora eu acho que o desafio que a gente tem enfrentado é mesmo de entender qual que é o tamanho desse mercado. Primeiro, eu acho que a gente já entendeu, né? O tamanho do mercado, que não é muito grande, mas tomar o máximo que a gente conseguir desse mercado, ocupar o máximo que a gente conseguir desse mercado. Acho que hoje esse é o principal desafio. Conseguir ocupar o máximo possível desse mercado, até mesmo pra gente usar como validador dessa solução que a gente tem desenvolvido.</p>
Startup 6	<p>Perfeito, acho que a gente vem melhorando muito, porque a gente melhorou demais esse ano. É a questão de conscientização e entendimento do serviço de arquitetura. Eu peguei muito este ano uma relação da XP há dez anos. 90% dos brasileiros investiam em poupança, e 10% só, até menos, investia em outras outros tipos de ativos. A gente pega a arquitetura, que 80% não buscam o entendimento de profissionais técnicos especializados. É uma questão aí de cultura mesmo, de você conseguir quebrar esse paradigma, essa barreira de entrada de que arquitetura não é acessível, e entender a importância de ser feito de maneira profissional, organizada. Acho que é esse o ponto quando a gente fala diretamente com o consumidor final, que vai consumir o serviço de arquitetura. E aí também a gente entra no âmbito dos profissionais também. Do entendimento de como fazer arquitetura, como eliminar velhos vícios, como era antes. Para mudar você precisa fazer diferente, como fazer isso também é muito importante. É um grande desafio, são muitos problemas, mas é importante que tenha muitos problemas porque traz mais oportunidades de busca de solução. Acho que é esse o ponto. E aí a gente começa a entrar um pouco mais lá fundo, enfim, cascatear isso mais para baixo para os <i>stakeholders</i>, prestadores de serviço. A gente entra no calcanhar mesmo de Aquiles, que é a base de mão de obra, essa falta de qualificação e também de prepará-los de maneira melhor, dar mais oportunidade, olhar para eles de uma maneira diferente para que exista uma profissionalização lá na base. Porque é o reflexo que impacta também tanto para o consumidor que consome arquitetura, como para aquele profissional que faz e oferece o serviço. Você também tem ali um complicador, algo que é importante, um dos mais importantes você dar atenção. A gente fala, resumidamente, de pessoas também. Então a gente está falando de envolvimento de pessoas e diversos níveis também.</p>



Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup 7</i>	Bom, os clientes que a gente tentou acessar até o momento, a maioria são escritórios de advocacia, advogados. A gente vê que é um mercado muito conservador, muito difícil de você entrar, às vezes é difícil de entrar sem contatos prévios. Eu diria que o maior desafio é essa barreira conservadora desse cliente. Quando a gente parte para o <i>business-to-business</i> para mecanismo de busca, a gente consegue conversar com os clientes um pouco mais variados, algumas outras <i>startups</i> , aí o mercado se abre bem mais.
<i>Startup 8</i>	Posicionar a marca, 100%. Ninguém procura por nós ainda sem alguém ter falado da nossa <i>startup</i> . Então eu acho que a nossa marca por ser jovem e ainda a gente não ter construído ela tão bem, que nem outras empresas construíram, você não procura pela internet sobre a nossa <i>startup</i> e gera credibilidade e você quer conhecer mais, que nem várias marcas assim. Hoje 100% dos nossos clientes, de alguma maneira, já ouviram falar da gente... bem, e aí naturalmente eles viram clientes nossos. Mas a gente quer desprender dessa necessidade de indicação ou dessa necessidade de referência. Porque pra isso o crescimento é limitado.
<i>Startup 9</i>	Eu acho que também vou incluir a questão financeira. Porque se você tem dinheiro, você faz anúncio, você faz propaganda, você faz <i>marketing</i> e aí você consegue aumentar sua boca de funil lá em cima para o seu funil trazer um número legal de clientes para você. Eu acho que isso é bem importante, você ter uma condição de fazer um marketing nesse sentido. Nossa <i>startup</i> hoje teve só <i>marketing</i> orgânico, mas até que entra bastante gente no <i>app</i> , bastante gente se cadastra. Por a gente não investir nisso, até que tem um volume <i>ok</i> . Outro ponto importante. Tem algumas parcerias que são muito importantes para as <i>startups</i> . Tinham algumas para nossa <i>startup</i> que mudariam o jogo, que nem eu falei ali da concessionária de água. Vamos fechar com uma empresa que vai trazer trezentos mil clientes para a gente, trezentos mil <i>leads</i> para a gente. Muda o jogo. E aí o problema que a gente enfrenta, o desafio que a gente enfrenta em relação a isso é que os parceiros estratégicos que são maiores, eles são muito resistentes a serem os primeiros. Tipo assim, eu fecho uma parceria com você, mas você já fez isso com outra pessoa? Com outra empresa? Quais são os <i>cases</i> que você tem nessa mesma linha? Então tem muito essa resistência de ser o primeiro. E a <i>startup</i> precisa de um primeiro para ter um <i>case</i> , para se der errado melhorar, reformular, mas precisa ter um <i>case</i> que vai ser um ponto chave aí e já vai abrir outras portas para o negócio. E aí tem muito essa questão que a gente fala do ovo ou da galinha. A <i>startup</i> precisa, mas ninguém quer ser o primeiro e aí como é que faz? Eu acho que esse é um desafio de mercado que a gente tem também. Acho que também tem um ponto bem positivo que é o ecossistema de <i>startups</i> no geral. Acho que se tornou um ecossistema muito robusto, muito grande. Isso também abre bastante frentes de mercado. Se você é bem ativo nesse meio, você consegue começar a fazer várias conexões que podem também ajudar você a se posicionar melhor no mercado, gerar novas oportunidades, novas estratégias. Acho que também isso é legal.
<i>Startup 10</i>	A nossa <i>startup</i> teve muita dificuldade em acesso a cliente porque o <i>networking</i> que a gente tinha para esses clientes era muito baixo. A influência que a gente tinha perante os tomadores de decisão era muito baixa. Por um certo momento a gente não conseguia nem reunião. Depois com a entrada do sócio que já era da área e aí ele tinha um <i>networking</i> , a gente conseguiu várias reuniões. Mas mesmo assim não chegou a bater na trave de assinar um contrato porque a influência era baixa. Hoje a gente tem uma influência alta. E essa influência alta não é porque o meu sócio é da indústria farmacêutica, mas é porque ele fez um bom trabalho de <i>marketing</i> de conteúdo, criou um nome e aí ele tem portas abertas com a diretoria, com os tomadores de decisão, mesmo o gerente de <i>marketing</i> . Porque o pessoal enxerga nele uma pessoa influente como médico. A grande questão acho que é essa. É o seu poder de influência que você tem com os tomadores de decisão do lado do cliente.

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<b>Startup 11</b>	Assim, uma coisa é o mercado que a gente tem, a maioria de clientes hoje, a gente consegue evoluir, já consegue evoluir com facilidade. Uma coisa que a gente sempre teve desejo e que tem sido uma dificuldade, a gente sempre quis, beleza, a gente consegue atender muito bem hoje clínicas odontológicas, chegou a hora de atender clínicas médicas também. Laboratórios. Às vezes, empresas mais <i>enterprise</i> , não a clínica pequena, mas sim uma super rede de laboratórios, a gente tem dificuldade de acessar esses clientes, entendeu? A gente tem bastante dificuldade hoje em dia, sabe? O <i>product market fit</i> ficou muito claro e a gente tem um pouco de dificuldade aí de atender clientes em mercados adjacentes aí que é pra onde a gente quer expandir. Clínica médica, por exemplo, <i>putz</i> , tem sido muito difícil de chegar numa fórmula. Tem várias coisas para conversar sobre isso, mas de uma forma geral é difícil chegar.
<b>Startup 12</b>	Acho que isso é uma peculiaridade da nossa <i>startup</i> . Trabalhar com precificação não é fácil e a gente precisa de um vendedor técnico que entenda de precificação, e isso é bastante difícil de conseguir no mercado, então a nossa jornada de vendas é longa, a prospecção é difícil, e a gente precisa de uma venda consultiva, de convencimento. É uma dificuldade do nosso tipo de negócio mesmo, da nossa solução. Mas a gente tem conseguido minimizar esse problema por meio de parcerias, a gente faz parcerias com canais de distribuição que trazem a empresa um pouco mais já qualificada para a gente.
<b>Startup 13</b>	Como a gente se posiciona em empresas com mais de 500 colaboradores, a gente está quase de empresas sempre grandes. Não tem empresa pequenininha. O desafio inicial foi realmente a gente mostrar nossa oferta de valor e de confiabilidade pro cara comprar e falar: “Esses caras vão entregar o que estão comprando”. Essa barreira nós vencemos, conseguimos muito por indicação, muito de usar o relacionamento que nós tínhamos no mercado e fala: “Olha, o [nome ocultado] pode dar a chance a ela”. “Quando é que tá numa reunião comigo?”. Eu consegui conectar com o cara do [nome ocultado], com o [nome ocultado], e o cara botou o [nome ocultado] e falou: “Não, os caras fizeram e deu certo”. Tipo, não tem mais o que te explicar isso. Os caras já confiavam. E hoje a principal barreira de abertura é que nós temos muitos concorrentes lá, muitos concorrentes. A gente entra em competição que tem 15 produtos parecidos com a gente. E essa é a barreira, como que a gente tem aí, tem preço e atendimento que fique condizente no mercado. Essa é a parte que está sendo mais difícil pra nós, surge muito empresas de educação nos últimos tempos. E aí é de todo modelo que você imaginar. <i>Software</i> parecidos, iguais, melhores, piores. E está muito competitivo, é o que a gente está sofrendo um pouco. Porque antes, em 2017, 2018, não tínhamos tantos concorrentes. A gente conseguir um pouco mais confortável chegar numa reunião e apresentar o projeto. E aí o pessoal olhava e falava: “Poxa, que legal isso”. Hoje a pessoa olha e fala: “Mas é igual a do fulano. Eu já vi isso aí”. Aí a gente está sendo forçado a fazer mudança.

Fonte: Elaborado pelo autor na análise das entrevistas.



Notamos que a percepção das *startups* sobre o aspecto “acesso a mercados para seus negócios” é coesa, ou seja, todas concordaram que este aspecto é imprescindível para o sucesso de seus negócios. Para as *Startups* 2 e 4 esse aspecto pesa positivamente, e elas reconhecem isso, pelo fato de um de seus sócios ser uma empresa multinacional com forte presença de mercado, “encurtando” o caminho aos clientes em potencial. A *Startup* 5 pondera que seu mercado, o de trabalho com política, é muito “nichado”, o que dificulta ainda mais um desafio que por si só já é complexo, o de acesso a mercados. A *Startup* 3 reconhece esse desafio como sendo o seu maior. A *Startup* 7 julga seu mercado conservador e por este motivo difícil de acessar. A *Startup* 8 tem acessado seu mercado a partir de indicações e acredita que isso é uma limitante. O mesmo se aplica para as *Startups* 9, 10 e 12, sendo que a primeira inclui o tema *Marketing* como sendo importante para ela acessar mercados, a segunda o tema rede de contatos dos sócios, e a terceira o Time de Colaboradores como tendo papel fundamental para ela acessar mercados. A *Startup* 11 acessa facilmente seu mercado original validado, que são clínicas odontológicas, contudo, acusa dificuldades em acessar mercados adjacentes em Saúde. Por fim, a *Startup* 13 comenta que atualmente a principal dificuldade para acessar mercados é a Proposta de Valor, muito igual se comparada com as de seus concorrentes.

Quadro 17 - Percepções das *startups* entrevistadas sobre o aspecto capital financeiro

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
<i>Startup</i> 1	Não passamos por isso, não buscamos, hoje não temos feito, nem fomos atrás. Estão surgindo oportunidades pelo nosso trabalho. Pelo nosso trabalho tem aparecido vários <i>players</i> envolvidos nessa área de contabilidade, que os caras vêm falando para a gente, vêm soltando indiretinha, vem fazendo comentário. “Estou indicando vocês lá, mas fica tranquilo. Nem quero parceria, não quero nada. Só estou indicando mesmo porque o produto de vocês é bom, atende”. Daqui uns meses eu vou fazer uma proposta. A gente vai virar sócio. Mas, por enquanto, é só parceria. Então os caras brincam, está aparecendo <i>player</i> grande. Eu falei esse cara que vendeu a empresa dele para um banco. O cara teve uma aquisição grande. E ele adorou o nosso projeto, está louco para fazer parte. Tivemos uma conversa com ele. Ele mesmo falou: No estado que vocês estão aqui, com tudo, não vale a pena tentar ir para um investimento. Compensa muito mais... como a grana que vocês precisam não é grande, vocês já estão estruturados, a gente aporta uma graninha um pouco mais baixa, não faz um investimento muito grande, mas aporta meio, um milhãozinho, a estrutura tudo isso e já deixa vocês prontos para o investimento para rodada de dez, quinze, vinte porque a gente consegue fazer isso. Está surgindo, mas por naturalidade, a gente não foi atrás de nada disso.
<i>Startup</i> 2	Hoje o financiamento externo a gente não tem tanto problema porque a gente tá capitalizado, né? Depois que entrou a [nome ocultado], a figura muda. No começo, lá em 2015, a dificuldade era explicar o que era investimento anjo. Era muito estranho ainda. O investimento anjo era uma coisa muito distante do pessoal. Hoje eu vejo que o acesso ao capital é muito mais tranquilo. E também a grande dificuldade foi que os contratos eram muito leoninos. Então era tudo assim: “ó, eu vou te dar 80 mil reais em troca de 3% da empresa, mas eu quero dois terços das cadeiras do conselho”. Pô, com 3% da empresa, você decide 60% dela? Então eu tinha muito contrato assim, muito contrato absurdo. Sabe? Então nós demoramos pra montar um <i>pool</i> de investidores que

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>realmente estavam dispostos a assumir um risco. E se desse tudo errado, eles também iam perder dinheiro. Eles não queriam, eles queriam emprestar dinheiro. E não era esse o foco do investimento anjo, então esse foi um desafio muito grande. Outro desafio grande foi entender que a gente não precisava do dinheiro todo que eles estavam oferecendo. Então, a gente começou a trabalhar com micro <i>rounds</i>, né? a gente chamou de <i>microfunding</i>. Que era só um dinheiro de sobrevivência pra testar a hipótese, e não um dinheiro pra escalar. O cara queria me dar 250 mil. Eu falei “não, eu quero 50 mil”. Cinquenta mil por quê? Porque agora eu tô valendo três milhões. Quando eu valer seis, se eu já queimei 250 aqui, eu não vou ter percentual lá na frente. Então a gente trabalhou sempre com esse <i>survival money</i> até descobrir os caminhos que iam crescer, aí a gente pedia um pouquinho mais de dinheiro. Mas a maior dificuldade era essa. Os contratos eram muito complicados. Assim, eram muito agressivos pra <i>startup</i>. O risco era muito grande de você perder o controle da empresa. E também porque não se sabia muito bem o que era investimento anjo. A gente fez uns três ou quatro <i>rounds</i>. Não foi muita coisa, não, porque daí, quando a gente começou a validar o conceito, legal, a gente começou a ganhar dinheiro também de prêmio e do próprio faturamento da empresa, e começou a não depender tanto de capitalização. Tanto que outros investimentos na nossa <i>startup</i> foram feitos entre os sócios. Um vendia pro outro, porque a nossa <i>startup</i> falou “eu já não quero mais participar de nenhum <i>round</i>”. Então a gente começou a criar uma máquina mais sustentável, tanto que quando a [nome ocultado] entrou, a gente já estava lucrativo, e aí agora a gente entrou em fase de investimento de novo, mas porque a gente tem dinheiro pra investir, né? Mas aí é outra história.</p>
Startup 3	<p>Cara, foi difícil, mas a gente sempre levantou capital. Acho que a galera gosta do que a gente faz, acho que a galera gosta do time, acho que a galera gosta da energia. Eu trouxe grandes investidores pra companhia. Todos os investidores iniciais fizeram <i>follow on</i>. Então assim, quando eu olho isso aí, eu sinto que a coisa foi. Poderia ter levantado mais? Cara, poderia. Mas sou muito honesto. Eu não gosto de ficar criando bolha ou especulação. Acho que eu poderia ter levantado mais do que 4 milhões, a gente tá num <i>valuation</i> de 20 milhões hoje, <i>valuation</i> de mercado né, de investimento mesmo, que os caras aportaram nesse <i>valuation</i>. Então a gente teve um <i>pre-money</i> de 18, um <i>post money</i> de 20 nessa última rodada. E eram investidores bastante qualificados. Então, o que eu sinto falta é que o mercado de <i>venture capital</i> no Brasil não entende saúde. Você não tem mercados com uma vertical de saúde boa, por exemplo. Você só tem dois <i>ventures capitals</i> que são só saúde no Brasil. Porra, você tá falando de quantos <i>venture capitals</i>, <i>family offices</i> e, cara, sei lá, centenas, né? Enfim... Então, cara, só dois são focados em saúde, sendo que um deles inclusive investe nos nossos concorrentes, ou seja, eu só tenho um <i>venture capital</i> de saúde no Brasil. Falei com todos. Falei com todos os maiores que você imaginar. E eu vejo que os caras não entendem. Eu vejo que os caras não entendem o que a gente fala. Inclusive, eu nem acho que eu sou o cara bom pra fazer um <i>pitch</i> pra esses caras, embora tenha que ser eu. Talvez porque eu use uma linguagem difícil, às vezes eu, enfim... E é um médico falando, hoje eu questiono se eu sou a melhor pessoa pra ser <i>CEO</i> da nossa <i>startup</i>, porque eu acho que eu tenho que botar um cara bastante, um cara que consiga, um não-médico ou um cara que seja mais vendedor e executor do que um cara que é médico, que é honesto e que porra, tá com a vida ganha, entendeu cara? Tem que ser um cara mais arrojado dizendo, sabe?</p>
Startup 4	<p>Uma ótima pergunta porque a gente foi <i>bootstrapping</i>. A gente fez um caminho <i>bootstrapping</i>, sem investidor. Porém, nós tivemos um Prêmio Santander, que trouxe um valor de 100 mil reais, isso em 2015. É um anjo, né? Um nível de anjo com <i>equity</i> zero. O grande ganho é que a gente não teve que dar nenhuma ação, nenhuma cota. Então foi muito bom. Então a gente teve um anjo, digamos assim, que foi os prêmios. A gente teve dois prêmios ganhos: um do Santander, depois um da Odebrecht. E financiamento do PIPE FAPESP. Isso daí foi como a gente trouxe capital pra empresa. Durante os primeiros três a quatro anos ali, isso trouxe bastante capital, isso trouxe vitalidade. Foi com certeza essencial pra gente conseguir colocar a máquina de pé. Mesmo assim, a gente também foi atrás de investidores do mercado, fundo de investimento, investidores profissionais. Eu diria que a gente não pegou capital porque a gente passou um longo tempo num processo de achar o <i>Product-Market Fit</i>. Levou a</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>gente a fazer uma pivotagem razoavelmente grande. E essa pivotagem tornou muito caro o investimento durante um período na nossa empresa. Porque o investidor poderia investir numa <i>startup</i> que está pivotando, uma <i>startup</i> que está com um modelo de negócio meio em construção, no meio do caminho assim. Porque você ver uma empresa que está crescendo e que tem um plano e está executando, beleza. Mesmo que esse plano tenha seus problemas e tudo mais. Agora vem uma empresa que tinha um plano e ela está destruindo um monte de coisa, inclusive o plano, isso torna meio caro o capital. Sua cota diminui de preço, né? Digamos assim. Então isso também foi um negócio que blindou a gente de pegar capital por um bom tempo. E junto, claro, a gente pegou outros tipos de capitais. E a gente negociou com alguns fundos, alguns <i>valuations</i> a gente levantou pra poder ficar muito próximo de investir em nível anjo, nível <i>seed</i>. Aí quando foi chegar no nível de série, juntou um pouco o momento com a [nome ocultado], porque a gente foi começar de fato em final 2015, 2016. Cinco anos depois, em 2020, a gente está negociando com a [nome ocultado] já. Então meio que acabou a gente não pegando isso. Mas a gente tem uma experiência razoável, a gente conheceu e conversamos com o pessoal dessas fases.</p>
Startup 5	<p>A gente teve uma rodada de investimento. No começo a gente teve uma rodada de amigos, mas foi bem um <i>start</i> mesmo. Mas a gente teve sim, eu acho que o mercado da política começa a chamar atenção, né? Não da política, mas eu acho que das informações políticas. Ele começa a chamar atenção, era uma coisa que durante algum tempo não tinha tanta aderência, mas acho que cada vez mais as pessoas começam a olhar pra isso, ao mercado da política e como é que essas informações políticas impactam a vida das pessoas. Então a gente começa a ter um pouco mais de holofote em cima desse tema de informações políticas. O que ajuda, ajuda a buscar outros tipos de investimento no futuro. Porque, no começo, toda a apresentação que a gente ia fazer da nossa <i>startup</i>, dos 30 minutos, 20 minutos era explicando o que era o mercado. Antes de poder falar da nossa <i>startup</i>, antes de falar da dor e da solução, a gente tinha que explicar o que é. Hoje em dia não é tão mais necessário assim.</p>
Startup 6	<p>Olha, realmente passei alguns momentos ano passado que entendi que a onda poderia passar por cima e derrubar, tomar um caldo ali e não conseguir sair. Entendia que depois da aceleração era um momento super importante para aproveitar essa chancela e de buscar, de fato, investimento. Fui buscando alternativas em relacionamentos pessoais. Apresentando, primeiro para ter esse início, o investimento anjo, ou até mesmo que fosse um investimento um pouco maior. Fui em busca de relacionamento de conhecidos, contatei e fui dando a cara a tapa e me apresentando. Foi aí que consegui, teve a oportunidade e a sorte de estar no lugar certo, na hora certa. Aquela questão também da sorte de uma pessoa do mercado financeiro que estava passando por um processo de investimento série A em uma <i>startup</i>, ele sendo <i>CFO</i>, e que não emitiu uma nota fiscal, e não tinha operação rodando. E consegui levantar 25 milhões em uma <i>fintech</i>. E aí ele ficou: “Pô, não, deixa eu finalizar a investida aqui na <i>fintech</i>, vamos para cima.” Volto a dizer, eu foquei, centralizei minhas energias em buscar cliente, em ter cliente na mão, dados, ter métricas e respostas. E foi aí que chamou a atenção dele, sabendo e vendo eu operando ali solitário, vendo números. Foi aí que ele falou assim: “Não, se a gente está conseguindo um investimento de 25 milhões para uma operação que não funciona, mas eles têm time. Vamos buscar, a gente espera.” Foi quando veio, essa inclusive é uma questão depois que a gente vai bater papo, que foi através dele, e aí ele foi para cima, conheceu toda a operação e foi bater em outro fundo de investimento, inclusive na Red Point. Conversou, que ele tem conhecimento do mercado, ele é do mercado financeiro, apresentou, mostrou e indicaram para ele. “Olha, faz um primeiro ciclo de seis a oito meses, depois você volta para poder chegar para uma possível série A.” Foi o que recomendaram para ele na época, porque tem que botar aderência, modelo de negócio, operação, tudo mais, mercado, setor. Foi isso que ele fez. Buscou um grupo de investidores, buscou quatro investidores anjo, fez um <i>fundraising</i>, trouxe os recursos para montagem do primeiro time, e agora a gente está nessa. Ele ficou com a responsabilidade de ir atrás da próxima investida. Foi um acordo que fiz com ele. Não só com ele, mas com todos. Ele tem participação a partir do momento que conseguir trazer o próximo investimento também. Então ele entrou no risco como todos. Enfim, a gente está nesse momento agora, de busca de investimento ou um fundo. A gente está nesse momento e vem conversando com três empresas para ver se</p>

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	a gente consegue viabilizar.
<i>Startup 7</i>	A gente não conseguiu na iniciativa privada porque a gente não estava faturando. Isso era uma limitação que complicou muito a gente porque era uma era um desenvolvimento de alta tecnologia, como eu falei, um <i>MVP</i> , se eu fizer um <i>MVP</i> aqui eu não consigo, não tem como fazer um mecanismo de busca. A melhor alternativa para a gente foi a FAPESP, a gente foi muito bem recebido, mas aí o desafio da FAPESP, até por ser um órgão público, tem uma burocracia elevada mesmo sendo muito flexível em comparação com outros órgãos públicos, ainda é uma burocracia muito mais elevada do que um investidor privado. Esse foi um desafio, da gente se manter enquanto a gente se organizava no tempo da FAPESP.
<i>Startup 8</i>	A gente tem tido bastante facilidade. O que eu acredito é o seguinte, isso está dentro da cultura da nossa <i>startup</i> , a gente tem que estar próximo. Na primeira captação que nossa <i>startup</i> fez, foi em março desse ano, foi liderado por um fundo que o sócio majoritário, o que toca o fundo todo, já estava me dando mentoria há alguns meses, e eu fiz questão que outros caras que também estavam próximos de mim também entrassem na rodada pra me ajudar. A gente não abriu uma rodada de investimento porque foi uma coisa natural. “Mas se você abrisse uma rodada, você ia ter captado mais ou ia ter um <i>valuation</i> maior”. Eu tô nem aí pra isso. Não é esse o foco. O nosso foco não é de curto prazo, é de longo. Então a gente quer botar as pessoas que mais agregam. E falando de próximas rodadas, hoje a gente vê um cenário no Brasil. Está sobrando dinheiro. Eu já tive propostas de série A pra fazer na nossa <i>startup</i> sem achar que preciso e mereço etc. Mas o meu sentimento foi “Esses fundos, eles estão com dinheiro, não tem <i>startup</i> boa e eles estão procurando todo mundo que eles acreditam em possibilidade pra botar pra dentro”. Eu tenho tido uma conversa, eu me mantenho sempre próximo, mas eu já tive, desde que eu fiz a primeira rodada, mais umas quatro propostas de gente querendo entrar. Pelo menos quatro propostas de gente querendo entrar em próximas rodadas comigo e se mantendo próximo. Então eu já estou me preparando pra uma série A, mas, desde já, porque que vai demorar um ano pra eu abrir, mas eu tenho muita convicção de que, na hora que eu abrir a série A ou qualquer coisa que seja, em um minuto eu consigo captar o dinheiro.
<i>Startup 9</i>	Nossa <i>startup</i> teve um investimento do [nome ocultado]. O investimento que nossa <i>startup</i> recebeu foi porque a gente foi as vencedoras da categoria B2Bank do prêmio Brasil Alemanha de <i>startups</i> . Foi meio que quem ganhasse, seria selecionado para o programa de aceleração tinha a possibilidade de receber um investimento. E aí foi o que aconteceu com a gente. Um desafio também com relação a outras formas de financiamento e investimentos, no geral, entra muito nesse ponto. Muitos querem já o negócio andando, o negócio já faturando, o negócio já trazendo o mínimo de retorno. E aí também tem esse desafio, de como você convencer, mostrar que o negócio tem ali um plano, que tem probabilidade de dar certo, que o que você está planejando faz sentido. E aí tem esse desafio de você levar isso para o investidor e fazer ele ver valor a ponto de investir antes de ter um negócio de fato, de ter um produto, antes de ter um faturamento, antes de ter clientes. Esse é um desafio. E depois também, quando o negócio já está andando mais, acho tem o desafio também de você achar outras formas de financiamento, quando você já está um pouco mais crescido, digamos assim. E aí a minha experiência até no geral, não falando só da nossa <i>startup</i> , acho que tem momentos e tem times que são específicos para cada negócio. Então, por exemplo, tem momento que está muito aquecido o financiamento, o investimento em <i>fintech</i> . E aí os investidores, todo mundo olhando para <i>fintech</i> . E aí se você tem uma <i>fintech</i> , a probabilidade de você conseguir algum recurso é bem maior. Aí tem um momento, agora, por exemplo, está começando <i>ESG</i> . Então daqui um ano, dois, quando estiver lá em alta <i>ESG</i> , talvez seja um momento mais oportuno para a minha outra <i>startup</i> , não para <i>fintech</i> . Eu acho que o mercado, esse movimento do mercado também influencia bastante o olhar. E aí outro ponto também, eu acho que tem muita coisa que a gente fez com a nossa <i>startup</i> que foi muito antes do tempo. Então, lá em 2016, eu queria fazer um produto que agora que está disponível, agora o mercado se abriu para isso. Então também acho que o time do negócio, tanto para fazer o negócio dar certo, evoluir, quanto para conseguir um investimento, está muito relacionado também ao momento do mercado.
<i>Startup 10</i>	Bom, apesar de estudar bastante sobre o assunto a gente ainda não conseguiu emplacar

Entrevistado(a)	Percepções dos entrevistados
	<p>esse investimento externo. Eu inclusive participei do Capital Empreendedor do SEBRAE também, depois do Startup SP. E agora este ano a gente está buscando um investimento para nossa <i>startup</i>. A gente está falando com <i>venture capital</i>. E aí o que a gente percebe que é a dificuldade. É que eles colocam analistas para fazer a primeira conversa e aí muitas vezes, o pessoal aparentemente não tem tanta noção do que ele está pedindo para a gente. Porque, às vezes, a gente não está naquele ponto de maturidade. E aí são dois pontos. Ou a gente está falando com o fundo errado ou o fundo fala que atende aquele estágio da empresa, mas está fazendo as perguntas erradas para a gente. Porque a gente é muito novo, está rodando o modelo há oito meses, ninguém saiu, mas a minha expectativa é que dure três anos. Mas aí você começa a precisar fazer umas contas, o racional que você vai colocar ali o que na prática, enfim, não era pergunta para se responder. Esse é o ponto. O pessoal pede algumas coisas que você ainda não consegue entregar e aí a gente tem que achar o meio termo para conseguir dar esse passo.</p>
Startup 11	<p>Acabou que a gente não pegou investimento, eu acho que, na época, por exemplo, do programa do SEBRAE, os programas de aceleração acabam frisando bastante essa questão do “vamos tentar investimento” e tal, só que eu acho que a gente nunca, talvez a lição também seja assim, você não consegue investimentos naturalmente, eu acho que não existe isso de você esperar e chegar um investidor e dizer, “nossa, que maravilhosa a sua <i>startup</i>”. Não sei, mas tu me contou a história de uma que, por exemplo, apresentando um <i>DemoDay</i>, conseguiu fechar investimento. É claro que, provavelmente, além do investidor ter abordado eles, os caras, se queriam investimento mesmo, continuaram fazendo <i>follow up</i> com investidor e chegaram em algum ponto. Este ano foi um ano de muita conversa, com muitos fundos, a gente conseguiu bater um papo legal com alguns, apresentar a nossa <i>startup</i>, eu sinto que eles teriam interesse, sabe? Que fica assim, “oh, [nome omitido], vocês têm um plano aí, velho, bora lá, apresenta aí”, sabe? Vamos? Eu sinto que os caras gostariam de investir na gente, sabe? Só que o nosso exercício, hoje, acaba sendo que a gente vai entrar num momento diferente agora, sabe? Talvez a gente comece a gastar mais do que a gente fatura, sabe? Só que até um tempo atrás, a gente gastava menos do que faturava e o que a gente conseguiu fazer de caixa, a gente olhava e dizia, o que é que a gente vai fazer com esse dinheiro? Vamos lá, nós não somos os arriscados aqui, acostumado a pegar risco? Bora pegar esse dinheiro que está no caixa e bora investir? Vamos fazer o quê? Aí, pô, não sei. A gente desenhou planos. A gente conseguiu fazer tudo que a gente desenhou, que faria se pegasse investimento, conseguimos fazer sem pegar investimento este ano, tipo até o nosso <i>site</i>, vai sair um <i>site</i> novo, que era um projeto, se a gente pegar investimento, a gente faz um <i>site</i> novo. Vai fazer, mesmo sem ter pegado. No fundo, talvez, eu tenha feito um sacrifício muito grande pessoal no início da nossa <i>startup</i>. Eu me programei pra ficar dois anos sem tirar dinheiro no início e eu fiquei. Hoje, por exemplo, suponha, se eu terminasse a nossa <i>startup</i> e fosse para meu segundo empreendimento, eu não iria começar um segundo empreendimento tendo um pró-labore de zero reais durante dois anos, porque eu não tenho mais condições, eu tenho um filho aqui em casa, tem que comprar fralda pra ele. Então, se eu tivesse que ganhar zero reais hoje, eu não teria condições. Provavelmente, eu pegaria um investidor, hoje em dia. Só que eu me programei de uma forma que eu consegui ficar dois anos sem tirar nada. A estratégia foi a gente não ir atrás de investidor. Coisa que pode mudar a qualquer momento, porque eu acho que a gente vai começar a gastar mais do que ganha e eu acho que na hora que você começa a queimar a caixa tem limite, né? Você tem que pegar um investidor.</p>
Startup 12	<p>A gente, na maioria das vezes, a gente captou com anjo ou aceleradora, todos aqui do interior, com exceção da [nome ocultado] e da [nome ocultado], todos os nossos outros investidores são aqui do interior, a gente tem um uma certa proximidade para facilitar. A gente vai fazer uma rodada agora que é com <i>CVC</i>, mas a gente sempre teve muita dificuldade principalmente com fundos de anjos e tal, a gente sempre ficou barrado ali no finalzinho para receber a captação. Não sei se pelo fato de ser do interior, ou pelo tamanho e tudo mais, acho que tem vários motivos, mas o acesso para a gente nunca foi muito fácil, não.</p>
Startup 13	<p>Esse eu vou conseguir falar com pouca propriedade, porque a gente foi pra poucas mesas buscar dinheiro assim. A gente não buscou o desafio que eu acho que sempre</p>





Notamos que a percepção das *startups* sobre o aspecto acesso ao capital financeiro é heterogênea, a depender do seu mercado de atuação e estratégia de usar a receita advinda dos clientes como financiadora da operação, ou seja, *bootstrapping*. A *Startup 1* acredita que operar em *bootstrapping* seja melhor e não tem interesse por enquanto em acessar financiamento externo. As *Startups 2* e *4* não têm dificuldades de capitalização atualmente, haja vista terem sido adquiridas por uma grande empresa multinacional, contudo, relataram trajetórias diferentes quanto ao acesso ao capital financeiro. A primeira ponderou ter tido muita dificuldade em acessar investimento anjo pela baixa maturidade do ecossistema neste tema na ocasião dos aportes, e a segunda discerniu que ter recebido capital de dois prêmios de empreendedorismo e subvenção econômica da FAPESP catalisou o crescimento da *startup*. A *Startup 3* relatou ter sido difícil levantar capital financeiro, especialmente por atuar no mercado de Saúde. A *Startup 5* indicou ter recebido capital de amigos, costumeiramente conhecido no ecossistema como aportes financeiros não-profissionais de *family, friends & fools*, e na sequência um considerável aporte de um grande grupo de investidores anjo vinculados a uma respeitada escola de negócios brasileira. A *Startup 6*, assim como a *Startup 1*, ainda não captou recursos, contudo, reconhece ser um caminho promissor para ela, e tem se preparado para tal. A *Startup 7* optou por utilizar subvenções econômicas públicas para financiar o desenvolvimento e crescimento da operação, e considera captar recursos privados para ter acesso a capital intelectual e social destes investidores. A *Startup 8*, cujo negócio tem um só empreendedor como sócio, relata ter tido bastante facilidade com acesso a capital financeiro, tendo mantido investidores próximos e analisando novas possibilidades de aportes futuros. A *Startup 9* recebeu um prêmio de empreendedorismo que a capitalizou em seu início.

## 5.6 RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA PESQUISA (SÍNTESE)

A seguir, apresentamos uma síntese dos achados da pesquisa:

- a) As *startups* pesquisadas compreendem os fatores de riscos para sua descontinuidade, e trabalham para mitigá-los, simultaneamente que entendem quais são seus pontos fortes, e trabalham para potencializá-los, assim como propõe a Estrutura Diamante-Quadrado (Eisenmann, 2021).
- b) Há escassez do gênero feminino e outros na composição de sociedade nas *startups*.

- c) A faixa etária dos empreendedores entrevistados indica alto grau de senioridade, sendo a menor idade encontrada 28 anos, e a maior 47 anos, todos eles com experiências empreendedoras e/ou experiências profissionais anteriores.
- d) A formação acadêmica dos empreendedores entrevistados é sólida, todos com graduação e pós-graduação. Alguns são doutores nas suas áreas de especialidade. Santisteban et al. (2021) aponta este fator com um dos 21 mais representativos que podem influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*.
- e) A posição da maioria dos empreendedores entrevistados é de *Chief Executive Officer (CEO)*. Alguns acumulam a posição de *Chief Technology Officer (CTO)* ou *Chief Financial Officer (CFO)* conjuntamente à de *CEO*.
- f) Uma pessoa jurídica na sociedade da *startup* sugere alto grau de maturidade de negócio.
- g) Não foi observada relação direta entre o tempo de existência das *startups* entrevistadas e seu grau de maturidade de negócio. Santisteban et al. (2021) apontam o fator “idade organizacional” como um fator relevante que pode influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*. Por outro lado, algumas com menor tempo de existência possuem maior grau de maturidade, comparadas com outras com maior tempo de existência. Santisteban et al. (2021) apontam os fatores “experiência do time de empreendedores na exploração do mercado pretendido” e “experiência do time de empreendedores em *startups*” como outros fatores relevantes que podem influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*, e que estes sugerem explicar o porque não foi observada relação direta entre o tempo de existência das *startups* entrevistadas e seu grau de maturidade de negócio.
- h) A maioria das *startups* entrevistadas preferem atuar em *business-to-business (B2B)*.
- i) A maioria das *startups* entrevistadas validaram o modelo de negócio *Software as a Service (SaaS)* como seu principal modelo de negócio.
- j) A maioria dos empreendedores entrevistados tem trajetória empreendedora anterior à atual *startup*, não necessariamente com tecnologia e modelos de negócios escaláveis.
- k) Alguns dos empreendedores entrevistados tiveram a primeira experiência empreendedora na graduação, o que potencializou sua experiência atual na

*startup*.

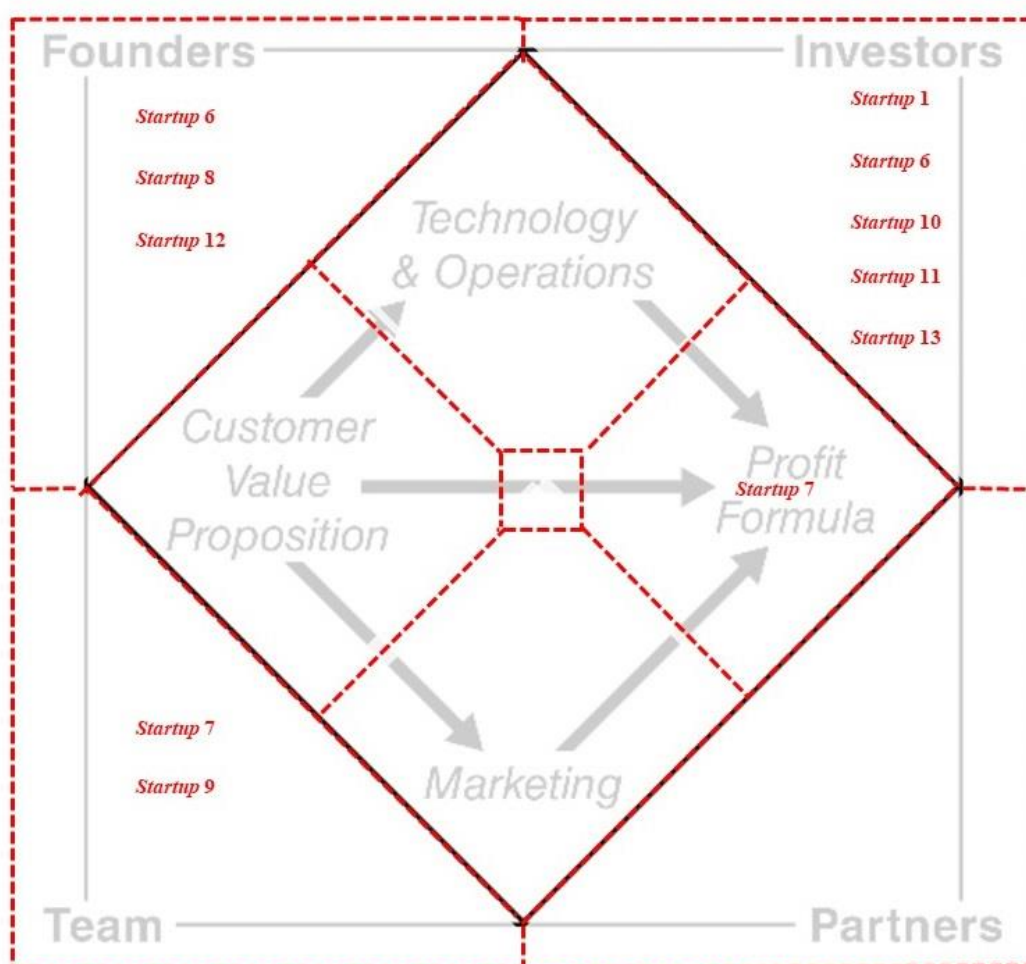
- l) O Programa Startup SP SEBRAE foi a primeira experiência de aceleração de alguns empreendedores, e a fundamental para um deles (*Startup 1*).
- m) Nem todas as *startups* validaram o *Problem-Solution Fit* e o *Product-Market Fit* durante o Programa Startup SP SEBRAE. Algumas também o fizeram antes e depois, utilizando a experiência vivida no Programa.
- n) O *Product-Market Fit* é visto por alguns empreendedores como a primeira emissão de nota fiscal.
- o) Não foi encontrada relação entre o momento de aporte de financiamento externo e o grau de maturidade de negócio das *startups*.
- p) A pandemia da COVID-19 fez com que algumas *startups* tivessem que pivotar.
- q) A conexão com atores do ecossistema e comunidade de *startups* locais é desejada pelos empreendedores, assim como sugere Feld (2012), quando indica a importância dos eventos de *startups* para a criação e desenvolvimento de comunidades de *startups* em um ecossistema de empreendedorismo, sugerindo que o empreendedor frequente eventos de *startups* anunciando ser especialista nos assuntos que domina, estando disposto a ensiná-los a outra pessoa.
- r) A desconexão temporária de atores do ecossistema e comunidade de *startups* locais é realidade de algumas *startups*, que precisam/desejam se dedicar à operação do negócio.
- s) A mentoria exerce papel fundamental na aceleração da curva de aprendizado dos empreendedores enquanto pessoas e profissionais, e para as *startups* enquanto negócio, assim como argumentou o Fórum Econômico Mundial (2013), apontando um “sistema de apoio de mentores” como um dos pilares mais importantes de um ecossistema de empreendedorismo.
- t) Nem todos os mentores são agregadores, e alguns utilizam a oportunidade de mentorar *startups* como canal de venda de seus serviços.
- u) A totalidade das *startups* pesquisadas entendem o que é risco para elas, contudo, uma parte confunde o conceito de incerteza no seu dia a dia.
- v) A maioria das *startups* pesquisadas entendem o insucesso como temporário. Além de explicar sucesso e insucesso, Nguyen e Saetre (2015) apontam uma forma de obter aprendizado através de outras pessoas.
- w) A maioria das *startups* pesquisadas entendem o sucesso como objetivos econômicos-financeiros atingidos. Uma parte das *startups* pesquisadas tem

amplitude de sucesso num escopo maior do que isso, incluindo aspectos pessoais, sociais e ambientais na definição de sucesso para elas próprias.

### 5.6.1 Avaliação das *startups* entrevistadas pela Estrutura Diamante-Quadrado de Tom Eisenmann

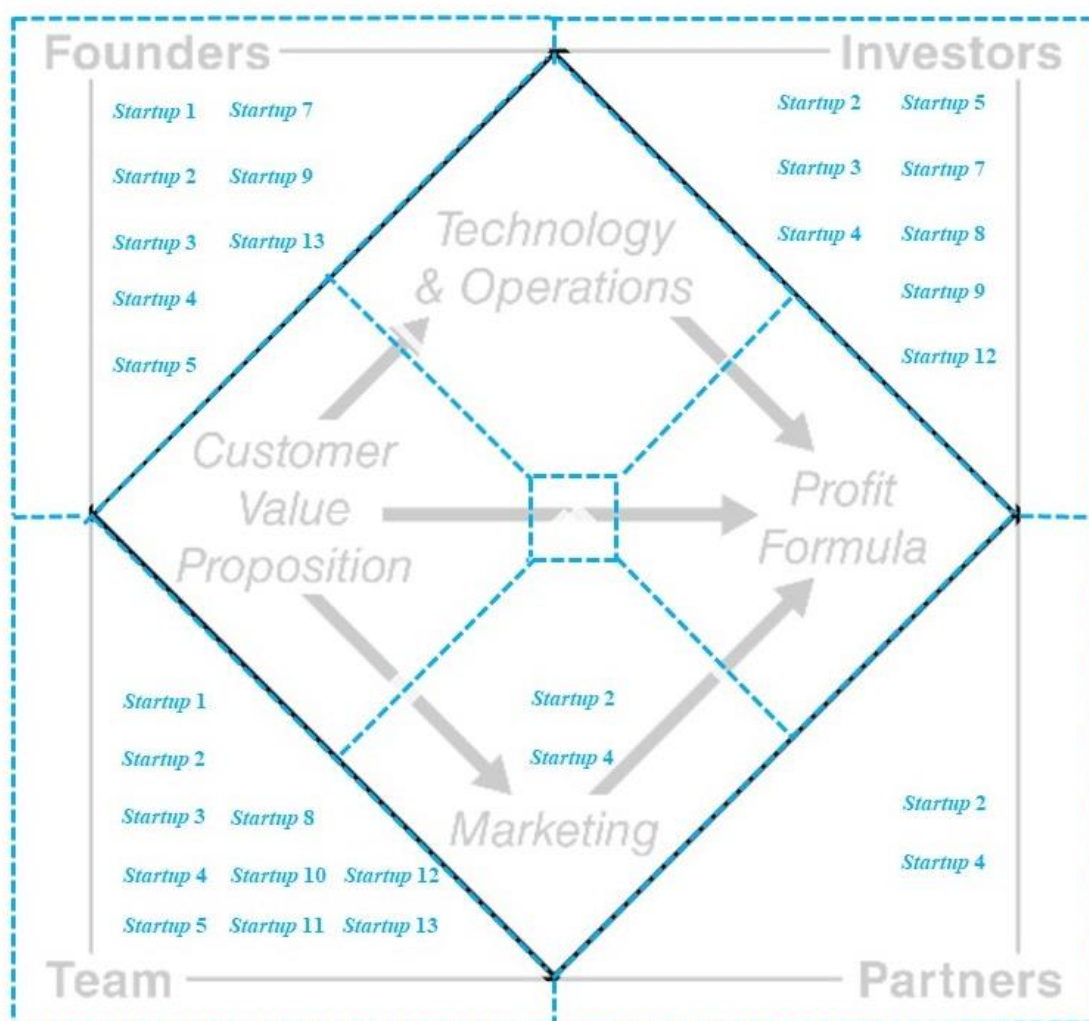
Como forma de consolidar e demonstrar comparativamente o cenário das *startups* no que se refere a sua trajetória, mitigando riscos e potencializando sucessos, conforme mencionado no subitem 2.3.2, avalia-se cada uma das *startups* utilizando a Estrutura Diamante-Quadrado (Eisenmann, 2021), tendo como base as entrevistas. Os resultados obtidos foram compilados nas Figuras 53 e 54 a seguir:

Figura 53 - Posicionamento das *startups* entrevistadas expondo-se aos riscos de insucesso



Fonte: Figura elaborada pelo autor, tendo como base a compilação de dados das entrevistas, baseado em Eisenmann (2021).

Figura 54 - Posicionamento das *startups* entrevistadas potencializando as chances de sucesso



Fonte: Figura elaborada pelo autor, tendo como base a compilação de dados das entrevistas, baseado em Eisenmann (2021).

Em termos gerais, e baseado em Eisenmann (2021), ao se comparar os resultados obtidos junto às *startups* para cada um dos elementos da Estrutura Diamante-Quadrado, temos:

- Founders:** As *Startups* 6, 8 e 12 assumem maior risco de descontinuidade mantendo-se no mercado com um só empreendedor no comando do negócio, enquanto as *Startups* 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9 e 13 potencializam seu sucesso ao dividir o comando com mais um sócio, pelo menos.
- Team:** As *Startups* 7 e 9 assumem maior risco de descontinuidade mantendo-se no mercado com times de colaboradores terceirizados ou bolsistas, ou seja, o capital intelectual que aprende com clientes não permanece no negócio a longo

prazo. Ao passo que as *Startups* 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12 e 13 intensificam seu sucesso ao trazer, manter e aumentar o capital intelectual para apoiar os fundadores. Considerando que são negócios tecnológicos-digitais, tem-se as seguintes proporções de colaboradores técnicos vs colaboradores totais nas *startups*: *Startup* 1 (71,5%); *Startup* 2 (70,0%); *Startup* 3 (50,0%); *Startup* 4 (59,4%); *Startup* 5 (53,3%); *Startup* 6 (0,0%); *Startup* 7 (100,0%); *Startup* 8 (23,8%); *Startup* 9 (0,0%); *Startup* 10 (33,3%); *Startup* 11 (44,4%); *Startup* 12 (66,7%); e *Startup* 13 (29,2%).

- c) **Partners:** Não foi identificada nenhuma *startup* assumindo maior risco de descontinuidade em relação a este aspecto, enquanto as *Startups* 2 e 4 incrementaram seu sucesso ao trazer como parceiro do negócio empresa multinacional de grande porte para proporcionar acesso a clientes e mercados.
- d) **Investors:** As *Startups* 1, 6, 10, 11 e 13 assumem maior risco de descontinuidade sem acessar os capitais financeiro, intelectual e social, de investidores anjo, grupos de investidores anjo ou fundos de *Venture Capital*, enquanto as *Startups* 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 e 12 buscaram sucesso ao trazer como parceiro do negócio investidores para prover esses capitais.
- e) **Customer Value Proposition:** Não foi identificada nenhuma *startup* assumindo maior risco de descontinuidade em relação a este aspecto, tampouco nenhuma *startup* teve sucesso de forma extraordinária em relação a este mesmo aspecto.
- f) **Technology & Operations:** Não foi identificada nenhuma *startup* assumindo maior risco de descontinuidade, tampouco nenhuma *startup* obteve sucesso de forma extraordinária em relação a este mesmo aspecto.
- g) **Marketing:** Não foi identificada nenhuma *startup* assumindo maior risco de descontinuidade em relação a este aspecto. No entanto, as *Startups* 2 e 4 obtiveram sucesso ao utilizar a máquina de *marketing* e vendas existente em sua parceira, uma empresa multinacional de grande porte, para proporcionar acesso a clientes e mercados.
- h) **Profit Formula:** A *Startup* 7 assume maior risco de descontinuidade mantendo-se no mercado sem um modelo de negócio validado. Não foi identificada nenhuma *startup* com sucesso de forma extraordinária em relação a este mesmo aspecto.

### 5.6.2 Principais destaques dos entrevistados sobre o Programa Startup SP

Algumas impressões dos empreendedores entrevistados sobre o Programa Startup SP:

- a) **Startup 1:** “Cara, de novo, a gente cresceu dentro do SEBRAE. Se não fosse o Startup SP ou a Incubadora não tinha a [nome da *startup* omitido]. Todo o nosso processo enquanto criação de empresa, enquanto consolidação de empresa foi construído dentro desses dois programas. A Incubadora enquanto descobrimento e busca de um problema de mercado e o Startup SP enquanto desenvolvimento de uma solução que atendesse o mercado. Não sei como aprofundar uma resposta dessa. Qualquer outra coisa que eu fale parece impalpável perto da primeira. Cara, a gente cresceu dentro desses dois programas. Hoje a [nome da *startup* omitido] existe por causa do SEBRAE. Não tem outra coisa para dizer a respeito disso”.
- b) **Startup 2:** “Cara, pra mim o *the best of the* Startup SP foi a validação de estratégia de negócio. A gente entrou com uma cabeça de que a gente tinha certeza pra onde ia, foi desconstruído ao longo do processo, e saiu com outra ideia no final. Ideia não, assim, o produto continuou o mesmo, mas a maneira de entregar ele pro mercado mudou bastante”.
- c) **Startup 3:** “Então, assim, vocês me criaram uma casca primeiro, vocês puseram meus pés no chão, falou: ‘ó, pera aí cara, é esse o caminho que você tem que seguir, eu não vou andar pra você, mas esse é o caminho, tá aqui’. E vocês me mostraram. Vocês todos. E vocês me criaram uma casca, cara, pra eu poder aguentar as porradas que eu tomo hoje, entendeu? Se eu não tivesse passado pelo Startup SP, cara, eu seria uma *startup* que, ou eu entraria numa rota de *venture capital*, que é muito difícil na área de saúde, em termos do que a gente faz de fato, ou a gente não estaria nem mais vivo, a gente teria fechado, como outras fecharam, entendeu?”.
- d) **Startup 4:** “No limite de que, mesmo que você tenha um *business* bom, saudável, lucrativo, escalável, você pode estar sempre perguntando também quem poderia quebrar seu *business* no limite? Então, do ponto de vista estratégico, se você não tem no seu *roadmap* estratégico sempre um momento de repensar o *business* como um todo, talvez, a longo prazo, você corre muitos riscos. O Programa nos fez estar repensando o *business*, sempre”.



- e) **Startup 5:** “Acho que o que mais me ajudou foi ter uma visão real do que é ter um negócio. Pra mim foi mais essa visão de quem trabalha com vários tipos de empresas. E eu acho que isso é muito legal. E várias coisas nas mentorias com a galera do SEBRAE. Eles falavam e eu não entendia muito, e hoje que o time é maior eu entendo, sabe? Questão de alinhamento, questão de melindres entre membros do time e essas coisas assim”.
- f) **Startup 6:** “Eu acho que foi o entendimento de você ter o controle do que você está fazendo. Ter um embasamento, acho que essa questão de números, métricas, entender problema, solução, se realmente é aquilo que você está fazendo. Focar no problema. Eu acho que você ter informações e dados que te mostrem caminhos a seguir. Eu acho que o *must* do Startup SP é esse *open mind*. Você pensa assim, ‘pqp, vou ou não vou? Sigo ou não sigo? Onde vou me meter? Será que é isso que eu quero?’ Acho que foi um momento de você, de fato, acelerar ou não acelerar, acelerar ou refugar. Acho que isso é muito importante! Acho que é entender mesmo, é um laboratório, um teste. Quer testar e treinar mesmo, colocando a cara a tapa ali? Vai para cima, vê se é isso que você quer”.
- g) **Startup 7:** “Eu acho que o ponto alto do Startup SP foi o *Design Sprint* porque, como eu falei, era o momento nosso, é o que mais se encaixou no momento, e nos ajudou a esclarecer uma questão muito estratégica para a gente. E as ferramentas, o processo, a gente segue usando isso para outros projetos, como por exemplo esse que a gente está no momento fazendo”.
- h) **Startup 8:** “Eu acho que o Startup SP mostrou o [nome da *startup* omitida] pro mercado e [ajudou a] entrar dentro do ambiente. Eu não acho que teve nenhuma dica ou conselho que fez a diferença. Mas você botar a gente pra treinar falando com investidores, eles fazendo as perguntas, e conectando, isso tem muita diferença, coisa que eu nunca fiz na minha vida. Nunca tinha falado com investidor quando vocês colocaram no *DemoDay* Estadual no Inovabra. Eu sei lá, tocava o meu negócio, tinham perguntas que você nem sabia responder. Eu acho que a maior parte foi vocês proporcionarem experiências que eu jamais teria. Jamais teria não, mas talvez teria mais tardias”.
- i) **Startup 9:** “O Startup SP ajudou principalmente essa questão da validação do crédito. Porque hoje a oferta de crédito é a proposta de valor que a gente traz. Além da gestão financeira, de trazer essa agregação das contas, tem a parte do

crédito. E aí como eu comentei, enquanto a gente participava do programa a gente rodou esse MVP de crédito. Na época foi com onze pessoas e a gente transacionou mais de 70 mil Reais de crédito para elas durante uns quatro meses que a gente fez esse MVP. Para dar tempo da pessoa contratar o [nome da *startup* omitido], ir pagando, contrata de novo. A gente tinha que ter esse tempo. E aí foi muito legal porque a gente teve muito *insight*, muito resultado. Mesmo sendo só onze pessoas deu muito *insight* para gente. E tudo isso foi durante a participação do programa que a gente foi usando tudo que a gente estava recebendo ali de informação, de conteúdo, das mentorias para ir elaborando esse MVP que a gente estava fazendo”.

- j) **Startup 10:** “O que o Startup SP contribuiu foi uma virada de chave. Agora você é um empreendedor e você vai ter que fazer café, limpar chão, pesquisar, entregar e cuidar do contábil, do financeiro, do jurídico. Então ele deu uma enorpada para que eu ganhasse uma experiência na vertente de empreendedor, de empresário mesmo. Pra mim essa é a grande contribuição. E aí por consequência não só essa capacitação, mas o *networking* também que ficou. Inclusive uma das pessoas que estavam empreendendo no mesmo ciclo de aceleração virou meu sócio na [nome da *startup* omitido] e trouxe um modelo novo de falar com a indústria farmacêutica”.
- k) **Startup 11:** “Sem o Startup SP, eu não sei o que eu ia fazer não, entendeu? Cara, o Startup SP pra mim, ele me colocou em São Paulo, entendeu? Assim, ele teve essa importância, foi muito importante pra mim porque ele me colocou no ecossistema, velho. A [nome da *startup* omitido] passou a existir, a gente começou e já foi inserido no ecossistema. Então, assim, se eu tiver que te falar da importância do Startup SP, talvez seja uma coisa muito peculiar, mas ela me inseriu no ecossistema de São Paulo de uma forma que as pessoas me conhecem e sabem quem é a [nome da *startup* omitido], sabe até hoje assim. Essa foi a grande importância”.
- l) **Startup 12:** “Acho que o Startup SP ajudou muito no nosso posicionamento. É que não dá para falar sem lembrar que a gente foi uma das vencedoras no *DemoDay* Estadual, então ter esse reconhecimento trouxe bastante peso porque é um programa do SEBRAE, é reconhecido nacionalmente”.
- m) **Startup 13:** “Eu acho que o Startup SP realmente foi um divisor de águas. Fez a gente mudar o pensamento empreendedor nosso aqui dentro da [nome da

*startup* omitido]. Tem que ter um *background* financeiro, tem empatia, postos, tem a parte do MVP, tem a parte do *design* do produto. Eu até hoje uso essa estrutura financeira que eu aprendi em 2017, pra você ter ideia. Foi esse *mindset* que criou naquele momento que nós não tínhamos. Isso foi importante. Eu acho que, se a gente não tivesse passado pelo programa, eu acho que pode ser até que a gente estaria vivo ainda, mas com muita dificuldade. Eu acho que abriu nossos olhos pra muitas coisas ali, que a gente nem imaginava que existia”.

O Programa Startup SP SEBRAE não tem um modelo de negócios claro, como aponta Clarysse et al. (2015), devido suas operações serem desenvolvidas para satisfazer às necessidades das partes interessadas de governos. Entretanto, como observado junto aos empreendedores entrevistados, o Programa entrega valor agregado diretamente, e por meio de colaboradores do SEBRAE/SP, como sessões de capacitação, *workshops* temáticos e eventos orientados para a aprendizagem prática, para ajudar as *startups* a desenvolver sua ideia, proposta de valor, MVP e modelo de negócios; e por meio de colaboração externa, como os mentores, muitos deles atuando como consultores, desenvolvedores de negócios e investidores, ajudando a comercializar a tecnologia, vender a ideia do produto ou serviço das *startups*, e a obter financiamento em *Venture Capital*. Além disso, a sinergia criada com o envolvimento do ecossistema de inovação proporciona aos empreendedores meios para estes buscarem os recursos que suas *startups* admitidas necessitam para se desenvolverem.

## 6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Esta pesquisa partiu da seguinte inquietação profissional: empreender em *startups* possui alto ou altíssimo risco de descontinuidade, muito maior que empreender em modelo de negócio já testado no mercado? Nesse sentido, elegemos como problema de pesquisa investigar como as *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerindo seus riscos de (des)continuidade.

Esta pesquisa teve como objetivo geral: **analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala.** A partir da análise dos dados da amostra de *startups* entrevistadas, juntamente com o referencial teórico exposto, atendemos ao objetivo geral por meio do atendimento dos seguintes objetivos específicos:

### a) Identificar os tipos de ecossistemas existentes e suas relações:

Todos os empreendedores entrevistados usaram o termo “ecossistema” para explicar suas opiniões e decisões de suas *startups* no contexto desta pesquisa. Alguns deles usaram o termo “ecossistema” de forma específica:

- Ecossistema de *startups*, para explicar sua *startup* colaborando com outras *startups* e outros empreendedores inovadores, e conforme exposto no referencial teórico os autores Feld (2012), Schwab (2013), Acs et al. (2015), Compass Co (2015), Herrmann et al. (2015), Stam (2015), Cukier et al. (2018), Cukier et al. (2020), Startup Genome (2020) e Abstartups (2021);
- Ecossistema de empreendedorismo, ampliando sua atuação e/ou de sua *startup* com outras micro e pequenas empresas com modelo de negócio tradicional e já conhecido, ou para dizer que empreendia em uma empresa deste tipo antes de iniciar sua *startup*, conforme exposto no referencial teórico pelos autores Schumpeter (1934), Baumol (1990), Moore (1993), Johannisson (2000), Shane e Venkatamaran (2000), Neck et al. (2004), Davidsson (2005), Freeman e Audia (2006), Sternberg (2007), Acs (2008), Shane (2009b), Ylinenpää (2009), Isenberg (2010), Isenberg (2011), Feld (2012), Fritsch (2013), Mason e Brown (2013), World Economic Forum (2013), Acs et al. (2014), Auerswald (2014), Exame (2014), Henrekson e Sanandaji (2014), Mason e Brown (2014), Stam (2014), Stam (2015), Tsvetkova (2015), Isenberg (2016), Isenberg e Onyemah (2016), ITS (2016), Mack e Mayer (2016), Spigel (2017), Endeavor (2020) e SEBRAE (2020);

E, por fim, ecossistema de inovação, para tratar da colaboração de sua *startup* com outros tipos de organizações, como parcerias com empresas consolidadas, universidades e investidores, e conforme exposto no referencial teórico com os autores Schumpeter (1934), Galbraith (1967), Rosen (1973), Slater e Nardin (1973), Mintz (1983), Mintz e Hicks (1984), Etzkowitz (1993), Moore (1993), Leydesdorff e Etzkowitz (1996), Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Chesbrough (2003), Teece (2007), Schrank e Witford (2011), Adner (2012), Ayele et al. (2012), Colapinto e Porlezza (2012), Hounkonnou et al. (2012), Klerkx e Gildemacher (2012), Be'er-Sheva Municipality (2013), Kilelu et al. (2013), Klerkx et al. (2013), Adner (2017), MIT REAP (2017), Budden e Murray (2018), Gomes et al. (2018), Helfat e Raubitschek (2018), Hoffecker (2018), Jacobides et al. (2018), Sorenson (2018), Hoffecker (2019), Ganco et al. (2020), Sant'Ana et al. (2020), SEBRAE (2020), Shipilov e Gawer (2020) e CGEE (2021).

**b) Identificar os tipos de ambientes de inovação existentes e suas relações:**

Exceto a *startup* 10, todos os empreendedores entrevistados passaram por outros ambientes de inovação, além do Programa Startup SP SEBRAE, seja antes da admissão ou após a graduação nele. Como sugerem Piqué e Audy (2016), as *startups* 5 e 12 estiveram em Áreas de Inovação, no caso, a comunidade de inovação *Sanca Hub* e o *Sevna* no *Supera Parque*, um Parque Tecnológico em Ribeirão Preto-SP; e as *startups* 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13 participaram de algum Mecanismo de Geração de Empreendimentos, no caso, 100 Open Startups, ACATE, Aceleradora Darwin, Aceleradora Orgânica, Agentes Locais de Inovação (CNpQ/SEBRAE), APEX, AWC TIM, BNDES Garagem, Capital Empreendedor SEBRAE, Cubo, Distrito, Empreenda Santander (anteriormente Ser Empreendedor), Estação Hack Facebook, FAPESP, Feira do Empreendedor SEBRAE, Iguá Lab, Incubadora de Projetos do SEBRAE/SP, Incubadora no Canadá, InovaBra Habitat, InovAtiva Brasil, Medicina S/A, Núcleo de Empreendedorismo USP (NEU), ONOVOLAB, Pitch Gov, Programa IA<sup>2</sup> MCTI; Safira Labs, Sebrae Like a Boss, SEBRAE Startup Summit (Florianópolis), Skyhub.bio, Stanford Ignite, StartOut, Startup Zone do Google, Startups Connected da Câmara Brasil-Alemanha e Visa for Startups.

**c) Identificar os tipos de aceleradoras existentes e suas relações:**

Exceto a *startup* 10, todos os empreendedores entrevistados tiveram experiência em aceleradoras com outros arquétipos, segundo Clarysse et al. (2015):

– As *startups* 8, 9, 12 e 13 tiveram a experiência com o arquétipo liderados pelo investidor, nos casos, Aceleradora Darwin, Aceleradora Organica, Iguá Lab, Safira Labs e Startup Zone do Google;

– As *startups* 2, 3, 6, 8, 9, 12 tiveram a experiência com o arquétipo de *matchmaker*, nos casos, 100 Open Startups, ACATE, Cubo, Distrito, Estação Hack Facebook, Iguá Lab, InovaBra Habitat, ONOVOLAB, Safira Labs, Skyhub.bio, StartOut, Startups Connected da Câmara Brasil-Alemanha e Visa for Startups;

– As *startups* 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11 e 13 tiveram a experiência com arquétipo de ecossistema além do Programa Startup SP, nos casos, BNDES Garagem, Capital Empreendedor SEBRAE, Capital Empreendedor SEBRAE, Feira do Empreendedor SEBRAE, Incubadora de Projetos do SEBRAE/SP, InovAtiva Brasil, Núcleo de Empreendedorismo USP (NEU), PIPE Empreendedor FAPESP, Pitch Gov, Sebrae Like a Boss, SEBRAE Startup Summit (Florianópolis) e StartOut.

**d) Explicar as diferenças entre Riscos e Incertezas no contexto de *startups* que se graduaram no Programa Startup SP SEBRAE:**

Após o entendimento destes dois conceitos diferentes, riscos e incertezas, por meio dos autores Milliken (1987), Heymann e Bloom (1990), Sarasvathy (2001), Davis (2002), Hoskisson e Busenitz (2002), Nohria & Stewart (2006), COSO (2007), Jorion (2009), Aven (2010), Butler et al. (2010), Hubbard (2010), Jalonen (2011), Brundin et al. (2013), Dutta et al. (2013), Giardino et al. (2014), Giardino et al. (2015), Sarasvathy (2016), Teberga et al. (2016), BS ISO 31000 (2018) e IBGC (2019), verificamos que não está completamente claro para os empreendedores entrevistados a diferença entre os conceitos. Todos os empreendedores entrevistados têm noção dos riscos que assumiram e continuam a assumir em suas *startups*, por outro lado, não aplicam de forma sistêmica a mitigação de riscos como propõe Teberga et al. (2016) com sua matriz de gestão de riscos. Da mesma forma, não foram todos os empreendedores entrevistados que explicaram com clareza o que

são incertezas e quais delas foram reduzidas no dia a dia, por meio de uma gestão efetiva através do *Lean Startup* desenvolvido por Eric Ries (2011), testando e validando ideias e permitindo que os produtos cheguem às mãos dos clientes o mais rápido possível, conforme apontam Isoherranen e Ratnayake (2019) e Mansoori et al. (2019).

**e) Explicar os desafios que uma *startup* enfrenta para as validações necessárias de mercado e crescimento:**

Segundo Giardino et al. (2015), que apontam os dez principais desafios enfrentados por *startups early-stage*, após as entrevistas com os empreendedores, concluímos:

- Prosperar na incerteza tecnológica: as *startups* com *Chief Technology Officer (CTO)* alocados tem maior segurança neste desafio, como é o caso das *startups* 1, 7, 10 e 11;
- Adquirir os primeiros clientes pagantes: todas as *startups* que fizeram parte da amostra adquiriram os primeiros clientes pagantes durante ou depois do Programa Startup SP SEBRAE, com destaque para a *startup* 1, que teve seu primeiro cliente pagante conquistado no SEBRAE *Startup Summit* Florianópolis na presença e registro deste pesquisador;
- Conquistar financiamento inicial: as *startups* 1, 6, 10, 11 e 13 ainda não conquistaram, ou ainda não estão tentando conquistar financiamento inicial;
- Construir um time empreendedor: as *startups* 6, 8 e 12 não estão se preocupando em construir sociedade com outros *founders* em suas *startups*;
- Entregar valor ao cliente: todas as *startups* estão entregando valor agregado aos seus clientes. Algumas tiveram que pivotar, devido a pandemia da COVID-19, como foi o caso das *startups* 3, 5, 6, 10 e 12;
- Gerenciar várias tarefas simultaneamente: todos os empreendedores entrevistados mencionaram ser desafiante este aspecto. A *startup* 1 explicitou esse desafio pela falta de ter construído um time para ajudar os *founders*;
- Definir o produto mínimo viável: todas as *startups* entrevistadas definiram um *MPV*, antes ou durante o Programa Startup SP SEBRAE;
- Atingir um nicho de mercado: todas as *startups* entrevistadas atingiram

um nicho de mercado, durante ou depois do Programa Startup SP SEBRAE;

- Permanecer focada e disciplinada: a *startup* 13 mencionou que o descompasso entre os sócios tira a energia, foco e disciplina na busca dos objetivos da *startup*;

- Alcançar o ponto de equilíbrio financeiro: a *startup* 7 ainda não conquistou seu ponto de equilíbrio financeiro.

**f) Identificar fatores relevantes para o desenvolvimento de *startups*:**

Como já mencionado, o *Lean Startup*, desenvolvido por Eric Ries (2011), é útil na identificação de incertezas e mitigação de riscos, por meio de testes e validação de ideias junto aos potenciais clientes, permitindo que os produtos cheguem às mãos dos clientes o mais rápido possível, conforme apontam Isoherranen e Ratnayake (2019) e Mansoori et al. (2019). Blank e Dorf (2012) e Maurya (2012) corroboram e complementam Eric Ries (2011), com o *Customer Development* e com a abordagem do *Lean Canvas*, respectivamente, ambas centradas no usuário. Pedroso (2021) complementa Giardino et al. (2015) quanto ao aspecto modelo de negócios, como fator relevante para o desenvolvimento de *startups*. Da mesma forma, Endeavor (2021) aponta que à medida que as receitas da *startup* evoluem com um modelo de negócios rentável, cada vez mais capital é demandado para a *startup* crescer. Todos estes aspectos são trabalhados e praticados à exaustão pelas *startups* admitidas no Programa Startup SP SEBRAE.

Santisteban et al. (2021) apontam que *startups* de sucesso atendem às demandas de clientes e organizações, têm lucros maiores do que outras empresas do mesmo mercado de atuação, são adquiridas por outra empresa por um preço superior ao seu valor e têm um valor de mercado de ações superior ao seu valor base. Esses autores enumeram e explicitam 21 (vinte e um) fatores que podem influenciar o sucesso ou o insucesso de uma *startup*, e devem ser levados em consideração ao definir a estratégia competitiva:

- Experiência do time de empreendedores na exploração do mercado pretendido: os empreendedores das *startups* 2, 3 e 8 têm experiência prévia no mercado de atuação da *startup* antes dela existir;

- Experiência do time de empreendedores em *startups*: os empreendedores das *startups* 6, 9, 10 e 12 tiveram experiência em outra *startup* antes de ter iniciado suas respectivas *startups* atuais;



- Formação acadêmica do time de empreendedores: os empreendedores entrevistados das *startups* 1, 2, 4, 6, 8, 9 e 12 possuem graduação, e os empreendedores entrevistados das *startups* 3, 5, 7, 10, 11 e 13 possuem pós-graduação;
- Capacidades tecnológicas e de negócios de time de empreendedores: os empreendedores entrevistados das *startups* 1, 7, 10 e 11 possuem capacidades tecnológicas altas ou altíssimas, sendo os respectivos *CTO*'s de suas *startups*. Os empreendedores entrevistados das *startups* 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12 e 13 possuem capacidades de negócios altas ou altíssimas, sendo os *CEOs*, *COOs*, *CMOs* ou *CFOs* de suas respectivas *startups*;
- Experiência do time de empreendedores em P&D: somente o empreendedor da *startup* 7 tem experiência prévia em P&D;
- Experiência do time de empreendedores em gestão: os empreendedores entrevistados das *startups* 3, 8 e 12 tiveram experiência prévia em gestão;
- Liderança dos empreendedores: o empreendedor entrevistado das *startups* 3 explicitou que a posição de *CEO* da *startup* não era exatamente aquela que ele melhor performa, preferindo uma posição onde ele possa começar ou recomeçar do zero uma *startup*;
- Gênero dos empreendedores: somente as *startups* 7, 9 e 13 têm mulheres como *founders*;
- Idade dos empreendedores: as idades dos empreendedores entrevistados são entre 28 e 47 anos;
- Motivação inicial dos empreendedores para empreender: os empreendedores entrevistados das *startups* 6, 9, 10 e 12 tiveram outras experiências empreendedoras, e entendem empreender na atual *startup* como um estilo de vida. Os empreendedores das *startups* 1, 2 e 8 mencionaram que já trabalharam demais para outras pessoas e empresas, e querem trabalhar para um projeto pessoal. Os empreendedores das *startups* 7 e 11 tiveram uma carreira acadêmica antes de iniciar suas *startups*, e seus motivadores agora são colocar no mercado sua experiência;
- Suporte governamental: somente a *startup* 7 recebeu financiamento do governo por meio de capital *seed* na fase inicial da *startup*;

- Capital de risco: as *startups* 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 e 12 já obtiveram o capital empreendedor para financiamento de suas operações;
- Nível de competência: todas as *startups* entrevistadas apontaram alta ou altíssima intensidade na competição entre elas e outras *startups* do mesmo mercado;
- Tamanho organizacional: os empreendedores das *startups* 6, 8 e 12 não possuem sócios; os empreendedores das *startups* 10 e 11 possuem um sócio; os empreendedores das *startups* 3, 5 e 9 possuem dois sócios; o empreendedor da *startup* 7 possui três sócios; os empreendedores das *startups* 1, 4 e 13 possuem quatro sócios; o empreendedor da *startup* 2 possui 6 (seis) sócios;
- Idade organizacional: as idades organizacionais das *startups* entrevistadas estão entre 22 meses (*startup* 8), e 108 meses (*startup* 4);
- Inovação de produto: o empreendedor da *startup* 13 explicitou ter dificuldades em inovar seu produto no mercado de educação corporativa, que já possui muitos *players* concorrendo neste mercado;
- Localização: as *startups* 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11 e 13 têm sede na cidade de São Paulo, enquanto as *startups* 2 e 7 têm sede em Sorocaba/SP, e as *startups* 5 e 12 têm sede em São Carlos/SP;
- Dinamismo do ambiente: as *startups* 3, 5, 6, 10 e 12 decidiram pivotar devido ao ritmo acelerado das mudanças no ambiente externo da *startup*;
- Política de ciência e tecnologia: não foram encontrados elementos com os empreendedores entrevistados para concluir sobre este fator;
- *Clustering*: possivelmente, por ter poucas *startups* na amostra não foram encontrados elementos com os empreendedores entrevistados que possibilitassem construir este fator;
- Parceiro: as *startups* 1, 2, 4 e 10 atribuem seu crescimento e sucesso até o presente momento a uma colaboração próxima com um parceiro-chave fundamental.

**g) Explorar a percepção de valor das *startups* com o Programa Startup SP SEBRAE e o seu impacto nas respectivas trajetórias:**

Verificamos junto às *startups* entrevistadas que tiveram bom, ótimo ou extraordinário aproveitamento do Programa Startup SP SEBRAE, seja pelas

metodologias praticadas na aceleração, das mentorias dos profissionais do SEBRAE/SP, dos profissionais de mercado nas quais eram feitos os *matches* de necessidades, acessos a pessoas e recursos. Isso pelo fato de terem se graduado no Programa, e pela conectividade com empreendedores de outras *startups* do mesmo ciclo e/ou de outros ciclos de aceleração, compondo, nas palavras de alguns empreendedores o “Ecosistema SEBRAE”, como se isso fosse possível, e não o inverso. O Programa Startup SP SEBRAE ajudou a conectar as *startups* com o Ecosistema de Inovação, de Empreendedorismo e de *Startups*, estes muito maiores, como exposto por Clarysse et al. (2015) no referencial teórico. Resgatando a definição de aceleradora proposta por Cukier (2017, p. 49), “aceleradoras consistem em programas de curto prazo, normalmente de 4 a 5 meses, nos quais os empreendedores estão imersos em treinamento e orientação para desenvolver seus modelos de negócio”, de maneira afirmativa, o Programa Startup SP SEBRAE se enquadra nesta definição. Contudo, resgatando a estrutura de um ecossistema de *startups* proposto por Cukier e Kon (2018, p. 14), o Programa Startup SP SEBRAE parece não se encaixar perfeitamente, no entanto, no “retângulo” destinado a aceleradoras, dentro do modelo sugerido pelos autores, porque as atividades propostas no Programa raramente são executadas dentro de prédios próprios do SEBRAE/SP. Os Gestores Regionais têm o hábito de distribuir cada uma das atividades nas instalações de outros atores do ecossistema, permeando todo o Programa. Cada Escritório Regional do SEBRAE/SP tem a autonomia de firmar parcerias e colaborações com atores do ecossistema para executar o Programa Startup SP SEBRAE. Por exemplo:

- Todos os Parques Tecnológicos credenciados pertencentes ao Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec) são parceiros do SEBRAE/SP, e tem suas salas utilizadas para *workshops* temáticos, *StarTalks* e rodadas de mentoria com profissionais de mercado e seus auditórios utilizados para os *DemoDays* Regionais, como já foi o caso de Campinas (CPqD, Technopark, Unicamp, CTI Renato Archer), Piracicaba (Eng<sup>o</sup> Emílio Bruno Germek), Ribeirão Preto (Supera), Santo André, São Carlos (ParqTec), São José do Rio Preto, São José dos Campos (PqTec) e Sorocaba (Empts).
- O uso de auditórios para os *DemoDays* Regionais também se dá em

outros ambientes públicos, como Prefeituras, Câmaras Municipais e outros órgãos vinculados, como foi o caso do Pólo Digital do Alto Tietê, e Paços Municipais de Campinas e São Carlos.

– A iniciativa privada também é parceira do Programa, e vários ambientes já receberam um *DemoDay* Regional, como já foi o caso do Hotel Riviera de Araçatuba, do cinema Centerplex North Shopping de Barretos, do Alameda Quality Center de Bauru, do SENAI de Ribeirão Preto e da Associação Comercial de Santos.

– Todas as instituições de ensino superior são foco dos Gestores Regionais do Programa, logo as salas de aulas destas são utilizadas para os *workshops* temáticos, *StarTalk's* e rodadas de mentoria com profissionais de mercado, como já foi o caso de inúmeros centros universitários, faculdades e universidades de Alto Tietê, Araçatuba, Baixada Santista, Barretos, Bauru, Campinas, Franca, Grande ABC, Guaratinguetá, Guarulhos, Jundiaí, Marília, Osasco, Ourinhos, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, São Carlos, São João da Boa Vista, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo Capital e Sorocaba.

O Programa Startup SP SEBRAE se enquadra no arquétipo de aceleradora de ecossistema, conforme indica Clarysse et al. (2015), porém, com fortíssimo interesse e proximidade de profissionais corporativos que atuam em inovação e inovação aberta, configurado no arquétipo *matchmaker*, atuando como mentores, convidados de *StarTalk's* e banca de avaliação em *DemoDays* Regionais e Estadual. Conta também com fortíssimo interesse e proximidade de potenciais investidores pertencentes a grupos de investidores anjo atrelados a escolas de negócios ou não, como a GVAngels, Anjos do Brasil, BR Angels, Poli Angels, FEA Angels, entre muitos outros.

Cohen (2013) sugere que as aceleradoras são associadas a investidores anjo. Não é o caso do Programa, que mantém sim estreita colaboração com investidores anjo e grupos de investidores anjo, especialmente para mentorias, convidados de *StarTalks*, bancas de avaliação em *DemoDays* Regionais e Estadual e conexões depois que as *startups* foram graduadas no Programa, para só então efetivar aportes de capital.

O Programa aproxima-se do que sugerem Miller e Bound (2011), menos

focado em capital de risco e mais em serviços durante um período determinado, porém sem cobrança de taxas de participação ou comprometimento do *equity* da *startup*, entregando “uma fina reputação a zelar” para os empreendedores, para que eles validem e executem, de fato, as hipóteses geradas e utilizem a receita recorrente dos clientes para crescer, até que estejam preparados para receber aporte de capital proveniente de investidores anjo e/ou grupos de investidores anjo. Encoraja os empreendedores a executar as metodologias absorvidas no programa, não só para mitigar os riscos de insucesso, mas também aumentar o poder de negociação com os investidores no momento do aporte. Alguns empreendedores entrevistados, especialmente o da *startup* 8, destacaram essa facilidade de contato com investidores a partir da participação no Programa.

Adendo ao conceito de aceleradora resgatadas de Cohen (2013) e Miller e Bound (2011), o Programa se tornou também uma comunidade, como apregoa Feld (2020) e por meio de conexões crescentes com comunidades de *startups* locais como sugeriram Byrd et al. (2017), houve a criação e manutenção do *Alumni Startup SP*. Após graduadas, as *startups* não só continuam a se relacionar com outras do mesmo ciclo de aceleração, mas são integradas ou buscam se integrar com *startups* aceleradas em ciclos anteriores. Nas palavras do empreendedor entrevistado da *startup* 1 “é como fazer parte do Rotary Club ou da Maçonaria, quando preciso de alguma coisa para minha *startup* jogo no grupo de WhatsApp e logo estou resolvendo minha necessidade, e fico atento para ajudar outros empreendedores que precisam também”.

O Programa potencializou a criação de novas redes formadas por mentores e capital de risco, como sugerem Bliemel et al. (2016) e Gonzalez-Uribe e Leatherbee (2017). Em 2016 emergiu a Rede Mentores do Brasil (MBr), composta de centenas de profissionais das mais variadas formações e atuantes nos mais variados mercados; e instalação de filiais do Grupo FCJ, especializada em profissionalizar o investimento em *startups*, no interior do estado de São Paulo, onde o Programa foi se expandindo.

O Programa não foi concebido para acelerar *startups* em mercados específicos, conforme também sugerem Crisan et al. (2021). Contudo, no

relacionamento com os diversos atores e comunidades de *startups* feito pelos ERs nas localidades que o SEBRAE/SP atua, há a adaptação para mercados específicos, como em Piracicaba, que só são admitidas *startups* atuando no Agronegócio, que são apoiadas por metodologia do Programa, e mentorias especializadas e participações em *StarTalks* vindas de pessoas e profissionais do AgTech Valley.

**h) Explorar como as *startups* estão gerenciando seus desempenhos e suas relações com as decisões tomadas pelas *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE:**

Verificamos que as *startups* entrevistadas possuem claro entendimento de suas limitações e os riscos que assumem e, especialmente, agem para mitigá-los. Por outro lado, elas também reconhecem seus pontos fortes e buscam potencializar suas chances de sucesso com eles. Alguns dados que corroboram com esta conclusão são:

- 3 (três) em cada 4 (quatro) empreendedores entrevistados se associaram a um, dois, três, quatro ou seis outros *empreendedores*, ou a uma pessoa jurídica, de modo a garantirem apoio no crescimento do negócio;
- Todos os empreendedores entrevistados conquistaram com suas *startups* a aderência entre o problema de mercado e a solução proposta (*Problem-Solution Fit*). A maioria das *startups* teve essa conquista durante a aceleração no Programa Startup SP SEBRAE, enquanto poucas já tinham essa conquista antes de serem admitidas no programa;
- Todos os empreendedores entrevistados conquistaram com suas *startups* a aderência entre produto validado e o mercado a ser explorado (*Product-Market Fit*). As *startups* 2, 4 e 6 tiveram essa conquista durante a aceleração no Programa Startup SP SEBRAE, enquanto as demais garantiram esse passo depois da graduação no programa. Devido aos desafios, alterações mercadológicas e de consumo impostos pela pandemia da COVID-19, apenas uma das *startups* manteve a aderência entre produto validado e o mercado a ser explorado, enquanto as demais evoluíram para as fases de Crescimento, Tração ou Escala;
- Dos empreendedores entrevistados, apenas a *startup* 9 não está formando, desenvolvendo e mantendo seus times de colaboradores de modo que os apoiem no crescimento do negócio;

- Os empreendedores entrevistados das *startups* 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 e 12 acessaram capital financeiro, intelectual e social, por meio de investidores anjo, grupos de investidores anjo, fundos de *venture capital*, ou por fusões e aquisições, de modo que os apoiem no crescimento do negócio.

A partir destes dados, podemos afirmar que estas *startups* têm em seu *roadmap* o planejamento de seu time de fundadores, time de colaboradores, potenciais parceiros e investidores, bem como o olhar interno ao negócio, como a oferta da proposta de valor ao mercado e captura de valor com um ou mais modelos de negócios lucrativos, com operações, tecnologia e *marketing* apoiando o crescimento do negócio. O resultado da avaliação pela Estrutura Diamante-Quadrado, de Tom Eisenmann (2021), trouxe um dado interessante: dos oito elementos existentes na estrutura, apenas quatro estão com exposição ao risco de insucesso por 9 *startups* (1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13), que figuram nestes elementos assumindo maior risco. Por outro lado, nos mesmos oito elementos existentes na estrutura, cinco estão sendo potencializados para o sucesso, por 12 *startups* (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13), proporcionando o equilíbrio e harmonia entre os elementos, proposto por Eisenmann na concepção do modelo. Como desafios mais citados pelos empreendedores entrevistados na pesquisa constatamos que há dificuldades para:

- se estabelecer e manter um coeso time de fundadores;
- contratar profissionais qualificados, mantê-los frente à demanda e concorrência de empresas de tecnologia maiores, especialmente profissionais técnicos, nas áreas de TI, *front-end*, *back-end* e *full-stack*;
- validar a aderência do produto com o mercado, monetizando por um ou mais modelos de negócio;
- acessar novos clientes e nichos de mercado após a validação da aderência do produto com o mercado;
- evoluir no desenvolvimento de produto, com o aumento da base de clientes demandando a resolução de mais dores e o desenvolvimento de novas *features*;
- acessar capital financeiro externo, e após feito, acessar capital intelectual e social dos investidores que aportaram o capital financeiro.

Verificamos também que, as *startups* entrevistadas estão gerenciando seus

desempenhos mesmo depois de obter o sucesso econômico-financeiro pretendido. Conforme afirmaram Cabrera e Mauricio (2017), Kim et al. (2018), e Roa et al. (2018), os empreendedores definem sucesso além do aspecto econômico-financeiro, mencionando objetivos pessoais, de tempo livre com a família, reconhecimento profissional, autonomia profissional, entre outros objetivos.

**i) Identificar as melhores práticas, a partir dos dados e informações coletadas:**

Verificamos por meio das *startups* entrevistadas que não existe uma “receita de bolo” para que uma *startup* alcance seus objetivos. Contudo, a prática nos mostra que boa parte do trabalho de uma *startup* está em:

**Construir um time de fundadores, mesmo que incompleto no início:**

algumas *startups* entrevistadas não tiveram início com todos os empreendedores que ora compõem a sociedade. Ao invés disso, no decorrer da trajetória do negócio e identificação de gargalos, os primeiros fundadores foram admitindo novos sócios e também destituindo outros que não faziam mais sentido, especialmente no caso de uma pivotagem ou mudanças de estratégia frente aos desafios;

**Utilizar diversos tipos de contratos:**

Grande parte das *startups* entrevistadas utilizam vários tipos de contratos para formalizar decisões, legitimando-as e validando-as juridicamente. Desde a admissão de novos sócios ou colaboradores por meio de contratos de *cliff* e *vesting*, passando pela contratação de colaboradores que não se enquadram na CLT, por meio de **Contrato de Prestação de Serviços ou Contrato de Bolsistas**, sendo salutar para o negócio utilizar destes instrumentos. Outros contratos utilizados pelas *startups*: **Acordos de Propriedade Intelectual e Termos de Confidencialidade** atrelados aos contratos de trabalho com os colaboradores, objetivando proteger a *startup* caso eles um dia trabalhem na concorrência ou resolvam empreender na mesma área de atuação; **Memorandum of Understanding (MoU)**, ou Memorando de Entendimento em português, para tratar de propriedade intelectual e responsabilidades com potenciais parcerias com outras empresas ou instituto de pesquisas; **Proof of Concept (POC)** para permitir que potenciais compradores testem produtos e serviços antes da aquisição; **Non-Disclosure Agreements (NDAs)**, ou



Termos de Confidencialidade em português, para compartilhamento de informações com potenciais investidores; **Contrato de *Advisor*** para formalização de aconselhamento na *startup*, objetivando atração de investidores; ***Term Sheet*** e **Contratos de Investimento (Opção de Compra, Mútuo Conversível e Nota Conversível)** para formalização de uma participação societária na *startup* em troca de investimento financeiro; **Termos de Uso e Política de Privacidade e Contratos para Licenciamento de *Software*** para adesão dos clientes aos produtos e serviços digitais contratados.

**Procurar ajuda em ambientes de inovação:**

Não só uma aceleradora auxilia empreendedores nos desafios que uma *startup* enfrenta, como foi o objeto desta pesquisa. Notamos nas entrevistas que uma grande parte das *startups* buscaram auxílio antes e/ou depois de se graduarem no Programa Startup SP SEBRAE, complementando conhecimento e recursos que lhes faltavam.

**Ter governança desde o início:**

Dosada em cada etapa da *startup* para que não comprometa seu crescimento, governança é fator relevante para o sucesso de uma *startup*. Nas fases iniciais de uma *startup*, a governança deve estar presente de forma mais amena, com discussão sobre os papéis e responsabilidades dos sócios e questões sobre propriedade intelectual. Quando se inicia a fase de investimento, se fazem necessários conselhos formalizados e auditorias mínimas, proporcionando aos investidores maior segurança sobre o negócio. Na fase de escala, na qual a *startup* já está estruturada e começa a crescer exponencialmente, os desafios de governança são maiores, e o conselho tem papel importante para orientar e definir prioridades, porém, os controles não devem engessar a operação, por isso devem ser atualizados com muita frequência para acompanhar o crescimento.

**Aplicar, de forma efetiva e constante, o empreendedorismo baseado em hipóteses e das metodologias ágeis para *startups*:**

Como mencionamos nesta dissertação, com o advento do empreendedorismo baseado em hipóteses, o empreendedorismo empírico um tanto quanto abstrato e baseado em experiências de vida deixou de ser tão efetivo. Aplicando as metodologias mencionadas nesta dissertação, o empreendedor

aumenta em muito as chances de sucesso em sua *startup*, mesmo que seja necessário reaplicá-las, como foi notado com as *startups* entrevistadas 3, 5, 6, 10 e 12, que tiveram seus negócios afetados pela pandemia de COVID-19. Algo que as metodologias ainda não resolvem são as decisões humanas, restando ao empreendedor “lutar” contra o viés da confirmação que age contra ele no desenvolvimento de sua *startup*, pois este faz parte da dinâmica do cérebro humano. Melhores decisões, melhores resultados.

**Identificar e manter relacionamento com potenciais investidores desde o início da *startup*:**

Tanto a literatura quanto as metodologias ágeis para *startups* não mencionam, e nas entrevistas com as *startups* foi notado, que os empreendedores, seja por oportunidade, intuição, razão ou recomendação buscaram se relacionar com pessoas e profissionais do mercado financeiro e investidores, de maneira ampla. Esse fato favoreceu a construção de credibilidade e um histórico de desempenho, facilitando o aporte de capital ao longo do tempo. Da mesma forma, notamos nas *startups* entrevistadas que os empreendedores que não agiram desta maneira estão ou tiveram dificuldades maiores para obtenção de aportes de capital em suas *startups*.

**Construir e manter conexões com pessoas nos atores do ecossistema:**

As entrevistas com as *startups* indicam que o capital social é muito importante para que elas alcancem seus objetivos. É certo que há a complexidade na gestão do uso do tempo para isso, uma vez que a demanda do dia a dia dos empreendedores é grande. Contudo, construindo e mantendo de maneira paulatina e consistente conexões com os cinco grandes atores apontados por MIT Reap (2017), ou seja, com outros empreendedores, universidades, empresas maduras, capital de risco e representantes em governos, possibilita que as *startups* acessem mais e maiores recursos para continuarem a crescer.

**Acessar tecnologia via universidades, centros de pesquisa (público e privado):**

As *startups* 5, 6, 7, 11 acessaram tecnologia por meio de convênios ou contratos com laboratórios em universidades, centros de pesquisa público ou privado, harmonizando a competência tecnologia dentro da *startup*.

**Obter ISO 27.000:**

Algumas *startups* entrevistadas têm uma preocupação crescente, vinda especialmente dos seus clientes, com a gestão da segurança da informação em ambientes computacionais, que é a relação que mantém com seus clientes. Na *startup* 1, a norma ISO/IEC 27.001, parte da família da ISO/IEC 27.000, foi implementada, detalhando os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gerenciamento da segurança da informação dentro de sua estrutura.

No que se refere ao sucesso e insucesso, esta pesquisa proporcionou um entendimento amplo neste aspecto. Nenhum empreendedor entrevistado explicitou que seu referencial de sucesso para sua *startup* é se tornar um unicórnio, muito embora a maioria dos empreendedores entrevistados gostaria de ter sucesso nas captações de recursos financeiros. Por outro lado, nenhum empreendedor entrevistado explicitou que o insucesso é desejado, contudo, alguns empreendedores que tiveram negócios anteriores à sua *startup* atual descontinuados, reforçaram a importância daquelas experiências na condução dos negócios na atual *startup*. Todos os empreendedores entendem o insucesso como parte do processo empreendedor, e que ele é temporário, ou seja, o insucesso deixa de existir quando persistem em novos objetivos.

Alguns empreendedores entrevistados apontaram o sucesso financeiro como o mais desejado, contudo, todos os empreendedores entrevistados apontaram outros fatores, além do sucesso financeiro, como igualmente desejados, a saber:

- Sucesso profissional: almejam ser reconhecidos como competentes no mercado;
- Sucesso empreendedor: almejam não “sentir arrependimento” de ter aberto mão de uma posição no mercado, em detrimento da decisão em empreender negócio próprio;
- Sucesso acadêmico: reconhecem a formação acadêmica privilegiada que tiveram, se comparado com a média brasileira, e almejam fazer acontecer resultados que utilizem o conhecimento adquirido em suas graduações e pós-graduações;
- Sucesso social: almejam ser reconhecidos importantes na sociedade, pelo motivo de sua *startup* impactar positivamente a sociedade.

Esperamos que a presente dissertação tenha permitido uma análise mais profunda sobre a realidade das *startups early stage* no contexto brasileiro, especificamente as

egressas do Programa Startup SP SEBRAE.

Quanto à contribuição tecnológica-social, entendemos ser relevante a percepção das *startups* com relação aos fatores que contribuem para seu insucesso, qualquer que seja este, assim como os fatores que podem potencializar seu sucesso, da mesma forma, para que assim, esse novo negócio com potencial de escala, em menor ou maior emprego de tecnologia, possa gerar oportunidades de trabalho qualificado, pagamento de impostos, entregando impacto positivo e desenvolvimento econômico-social onde atuar.

## 7 LIMITAÇÕES E PROPOSIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

A presente pesquisa foi conduzida nas cidades de São Paulo, Sorocaba e São Carlos, sem qualquer tipo de patrocínio ou bolsa de estudo. Foram investidos recursos financeiros para a realização da pesquisa, tais como: deslocamentos, aquisição de livros/artigos, transcrição dos áudios, revisão do texto e outros recursos foram desembolsados, o que acarretou na primeira limitação constatada (não explorar a realidade brasileira), dada a amplitude e possibilidades da mesma.

Essa primeira limitação constatada refere-se ao método adotado, de caráter exploratório e de natureza qualitativa, embora, em momentos específicos, tenha havido a necessidade de recorrer a certos valores para analisar algumas informações resultantes das entrevistas.

Para eventuais estudos futuros, propomos aumentar a amplitude espacial quanto às cidades-sede das *startups*, ou mesmo a realização de uma pesquisa quantitativa, com amostra representativa, possibilitando uma avaliação aprofundada de como as *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE e de outras ações do SEBRAE pelo Brasil estão gerindo seus riscos de descontinuidade, de forma a analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala. Temos a intenção de desenvolver tais estudos, que seriam muito importantes para elevar o entendimento de como *startups* obtêm sucesso, ao mesmo tempo que mitigam seus prováveis e potenciais insucessos.

Uma segunda limitação constatada refere-se à intenção inicial de realizar todas as entrevistas presencialmente. Com a pandemia da COVID-19 e as recomendações fitossanitárias para contê-la, decidiu-se por entrevistar as *startups* por meios virtuais, que por razões de conexão com a internet, gerou retrabalhos com partes de discursos inaudíveis captados pelas gravações.

Uma terceira limitação constatada se refere ao aspecto SEBRAE enquanto instituição. Devido aos SEBRAEs estaduais terem autonomia para a criação de programas e projetos, além daqueles advindos do SEBRAE Nacional, as referências ao SEBRAE/SP neste estudo pode não representar o que acontece em outros SEBRAEs estaduais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 100 Open Startups. (2017). Como grandes empresas e *startups* se relacionam. Recuperado de <https://www.openstartups.net/br-pt/ebooks/>.
- Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476-449. doi: 10.1016/j.respol.2013.08.016.
- Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*. Washington, DC: Corporate Research Board, LLC.
- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). *The global entrepreneurship and development index*. New York, NY: Springer.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business*, 84(4), 1-11. Recuperado de <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem>.
- Adner, R. (2012). *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. New York, NY: Penguin Books.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. doi: 10.1177/0149206316678451.
- Adomdza, G. K. (2016). Choosing between a student-run and professionally managed venture accelerator. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(4), 943-956. doi: 10.1111/etap.12145.
- Agerfalk, P., & Fitzgerald, B. (2006). Flexible and distributed software processes: old petunias in new bowls? *Communications of the ACM*, 49(10), 27-34. doi: 10.1145/1164394.1164416.
- Almeida, M. I. R. (2010). *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo, SP: Atlas.
- Almeida, M. I. R., Francesconi, M., & Fernandes, P. P. (2019). *Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional*. São Paulo, SP: Atlas.
- Anh, D., Hoa, Q., & Quoc, T. (2012). Critical success factors for Vietnamese software companies: a framework for investigation. *Journal of Sociological Research*, 3(2), 160-169. doi: 10.5296/jsr.v3i2.2307.
- Aragon, R., Schneider, J. A., Yang, W., Basson, J., Burton, A., Holman, R., & Downing, G. (2017). Impact of innovation initiatives in a federal government agency: measuring and understanding the influence of culture and employee attitudes. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 22(1), 1-51. Recuperado de [https://www.innovation.cc/scholarly-style/2017\\_22\\_1\\_1\\_aragon\\_impact-innovation-gov.pdf](https://www.innovation.cc/scholarly-style/2017_22_1_1_aragon_impact-innovation-gov.pdf).
- Aranha, J. A. S. (2016). *Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos*

atores. Brasília, DF: ANPROTEC.

- Ardyanti, A. A. A. P.; Wibawa, I. P. P. S.; Putra, I. G. J. E. (2019). Evaluation and efficient measurement I-Canang digital startup in Bali with questionnaire user experience and lean startup machine validation board. *Journal of Physics: Conference Series*, 1402(2), 022070. doi: 10.1088/1742-6596/1402/2/022070.
- Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital. (2019). Investidores Anjo: catalisadores do mercado de participações brasileiro. Recuperado de <http://www.abvcap.com.br/Download/Artigos/1872.pdf>.
- Associação Brasileira de Startups. (2019a). Melhores práticas para Comunidades de Startups. Recuperado de [https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Playbook\\_Comunidades\\_Final.pdf](https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Playbook_Comunidades_Final.pdf).
- Associação Brasileira de Startups. (2019b). Jornada da pessoa voluntária de comunidades. Recuperado de [https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Abstartups\\_Jornada\\_do\\_CL.pdf](https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Abstartups_Jornada_do_CL.pdf).
- Associação Brasileira de Startups. (2019c). Mapeamento de comunidades emergentes da região Sudeste 2019. Recuperado de [https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/10/M2019\\_sudeste.pdf](https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2020/10/M2019_sudeste.pdf).
- Associação Brasileira de Startups. (2020). Playbook de Comunidades. Recuperado de <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/02/playbookComunidades2021Final.pdf>.
- Associação Brasileira de Startups. (2021). Startupbase e Estatísticas. Recuperado de <https://startupbase.com.br/stats>.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2022). ANPROTEC. Recuperado de <https://www.anprotec.org.br>.
- Assudani, R., Mroczkowski, T., Muñoz-Fernández, A., & Khilji, S. E. (2017). Entrepreneurial support systems: role of the Czech accelerator. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(6), 530-552. doi: 10.1504/IJEIM.2017.086955.
- Atsan, N. (2016). Failure experiences of entrepreneurs: causes and learning outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(24), 435-442. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.054.
- Audretsch, D. B., Aldridge, T. T., & Sanders, M. (2011). Social capital building and new business formation: a case study in Silicon Valley. *International Small Business Journal*, 29(2), 152-169. doi: 10.1177/0266242610391939.
- Auerswald, P. E. (2014). *Enabling Entrepreneurial Ecosystems*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Aven, T. (2010). On some recent definitions and analysis frameworks for risk, vulnerability, and resilience. *Risk Analysis*, 31(4), 515-522. doi: 10.1111/j.1539-6924.2010.01528.x.

- Ayele, S., Duncan, A., Larbi, A., and Khanh, T.T. (2012). Enhancing innovation in livestock value chains through networks: lessons from fodder innovation case studies in developing countries. *Science and Public Policy*, 39(3), 333-346. doi: 10.1093/scipol/scs022.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Bae, Z. T. (2000). Overcoming the barriers in creating and managing high-tech ventures: a case study of Korean start-ups in Silicon Valley. *A/PARC Seminar*. Stanford, CA: Stanford University. Recuperado de <https://koasas.kaist.ac.kr/bitstream/10203/5093/1/2000.pdf>.
- Bajwa, S. S., Wang, X., Duc, A. N., Chanin, R. M., Prikladnicki, R., Pompermaier, L. B., & Abrahamsson, P. (2017). Start-ups must be ready to pivot. *IEEE Software*, 34(3), 18–22. doi:10.1109/MS.2017.84.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Tivan, M., Tracogna, A., & Venier, F. (2014). The growth drivers of startup firms and business modelling: a first step toward a desirable convergence. *Management*, 9(2), 131-154. Recuperado de [https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/9\\_131-154.pdf](https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/9_131-154.pdf).
- Banda, J., & Lussier, R. (2015). Success factors for small businesses in Guanajuato, Mexico. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 1-17. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1069.3340&rep=rep1&type=pdf>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921. doi: 10.1016/0883-9026(94)00014-X.
- Be'er-Sheva Municipality. (2013). Gav-Yam Negev Advanced Technologies Park. Recuperado de <https://www.beer-sheva.muni.il/Eng/Business/Pages/AdvancedTechnologiesPark.aspx>.
- Betz, F. (1998). *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*. New York, NY: Wiley-Interscience.
- Biemans, W. G., & Huizingh, K. R. E. (2020). Rethinking the Valley of Death; an Ecosystem Perspective on the Commercialization of New Technologies. *Technovation*, 109(spl. 1), 102162. doi: 10.1016/j.technovation.2020.102162.
- Bieraugel, M. (2015). Managing library innovation using the lean startup method. *Library Management*, 36(4/5), 351-361. doi: 10.1108/LM-10-2014-0131.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Startup changes everything*. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.



- Blank, S. G. (2006). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Malta, MT: K & S Ranch.
- Bliemel, M. J., Flores, R. G., de Klerk, S., Miles, M. P., Costa, B., & Monteiro, P. (2016). *The role and performance of accelerators in the Australian startup ecosystem* (UNSW Report Research Paper No. 2016MGMT03). Sidney, Australia: UNSW.
- Block, Z., & MacMillan, I.C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5), 184-189. doi: <https://hbr.org/1985/09/milestones-for-successful-venture-planning>.
- Bonini, S., & Capizzi, V. (2019). The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: future threats and opportunities. *Venture Capital*, 21(2-3), 137-175. doi: 10.1080/13691066.2019.1608697.
- Boodman, D. (1987). Managing business risk. *Interfaces*, 17(2), 91-96. doi: 10.1287/inte.17.2.91.
- Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2016). Agency theory and bounded self-interest. *Academy of Management Review*, 41(2), 276-297. doi: 10.5465/amr.2013.0420.
- Brundin, E., & Gustafsson, V. (2013). Entrepreneurs' decision making under different levels of uncertainty: the role of emotions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 568-591. doi: 10.1108/IJEBR-07-2012-0074.
- Budden, P., & Murray, F. (2018). *An MIT Framework for Innovation Ecosystem Policy: Developing policies to support vibrant innovation ecosystems* (MIT Lab for Innovation Science and Policy - Working Paper). Cambridge, MA: MIT.
- Buhl, A. (2018). Do it yourself: a lean startup toolbox for employee-driven green product innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4/5), 526-544. doi: 10.1504/IJEIM.2018.10013641.
- Bustamante, C. V. (2018). Strategic choices: accelerated startups' outsourcing decisions. *Journal of Business Research*, 105, 359-369. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.06.009.
- Butler, J.E., Doktor, R., & Lins, F.A. (2010). Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 121-134. doi: 10.1007/s10843-010-0054-x.
- Byrd, J., Herskowitz, O., Aloise, J., Nye, A., Rao, S., & Reuther, K. (2017). University technology accelerators: design considerations and emerging best practices. *Technology & Innovation*, 19(1), 349-362. doi:

10.21300/19.1.2017.349.

- Cabrera, E.M., & Mauricio, D. (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65. doi: 10.1108/IJGE-01-2016-0001.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319. doi: 10.1016/j.lrp.2005.04.005.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' Roads to Failure. *Sustainability* 10(7), 23-46. doi: 10.3390/su10072346.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.06.004.
- CB Insights. (2019). The Top 20 Reasons Startups Fail. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top>.
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2021). *Apêndice teórico da Estratégia Nacional de Inovação*. Brasília, DF: CGEE. Recuperado de <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2021/07/publicada-a-estrategia-nacional-de-inovacao/publicacao-apendice-teorico-da-estrategia-nacional-de-inovacao.pdf>.
- Chen, H-C., & Yu, Y-W. (2008). Using a strategic approach to analysis the location selection for high-tech firms in Taiwan. *Journal of Management Research News*, 31(3), 228-244. doi: 10.1108/01409170810851311.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Chirjevskis, A., & Dvortsova, A. (2012). Assessment of qualitative success factors of innovative e-business startups. *Social Science Letters*, 2(2), 51-56.
- Clarysse, B., Wright, M., & VanHove, J. (2015). *A look inside accelerators*. London: Nesta.
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25. doi: 10.1162/INOV\_a\_00184.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon. *SSRN Journal*, 1-16. doi: 10.2139/ssrn.2418000..
- Colapinto, C., & Porlezza, C. (2012). Innovation in creative industries: from the quadruple helix model to the systems theory. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(4), 343-353. doi: 10.1007/s13132-011-0051-x.
- Collewaert, V., & Sapienza, H. J. (2016). How does angel investor-entrepreneur

- conflict affect venture innovation?: it depends. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(3), 573-597. doi: 10.1111/2Fetap.12131.
- Colombo, M., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech startups: exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.01.005.
- Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway. (2007). Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>.
- Compass Co. (2015). *Waterloo Startup Ecosystem Report*. Recuperado de <http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/waterloo/the-david-vs-goliath-of-startup-ecosystems/>.
- Contigiani, A., & Levinthal, D. A. (2019). Situating the construct of lean start-up: adjacent conversations and possible future directions. *Industrial and Corporate Change*, 28(3), 551–564. doi: 10.1093/icc/dtz013.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395. doi: 10.1016/0883-9026(94)90013-2.
- Costa, A. M. (2020). *Análise de fatores críticos na tomada de decisão de gestores de ventures capital*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos). Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9202>.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Crisan, E. L., Salanta, I. I., Beileu, I. N., Bordean, O. N., & Bunduchi, R. (2021). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), 62-89. doi: 10.1007/s10961-019-09754-9.
- Crowne, M. (2002). *Why software product startups fail and what to do about it*. IEEE International Engineering Management Conference, 1, 338–343.
- Cukier, D. (2017). *Software startup ecosystems evolution: a maturity model*. (Tese de Doutorado em Ciência da Computação, Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-20062017-151018/>.
- Cukier, D., & Kon, (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(7), 1-32. doi: 10.1186/s13731-018-0091-6.
- Cukier, D., Kon, F., Gjini, E., & Wang, X. (2020). Startup Ecosystem Maturity and Visualization: The Cases of New York, Tel Aviv, and San Paolo. In A. Nguyen-Duc, J. Münch, R. Prikladnicki, X. Wang, P. Abrahamsson (Eds). *Fundamentals*

*of Software Startups* (pp. 179-194). New York, NY: Springer.

Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM.*, 56(10), 26-29. doi: 10.1145/2505337.

Dahlqvist, J., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Initial conditions as predictors of newventure performance: a replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), 1-17. doi: 10.1080/146324400363491.

Damião, D., & Graça, C. (2015). Metodologia para controle da agregação tecnológica durante o processo de incubação. a experiência da incubadora tecnológica Agende Guarulhos, Brasil - 2013. *Innovation & Management Review*, 12(1), 227-247. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100323>.

Damodaran, A. (2006). *Damodaran on valuation: Security analysis for investment and corporate finance*. Hoboken, NJ: Wiley.

Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship*. New York, NY: Springer-Verlag.

Davis, C. R. (2002). Calculated risk: a framework for evaluating product development. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 71-77. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/calculated-risk-a-framework-for-evaluating-product-development/>.

Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

DeGennaro, R. P. (2010). Angel investors: who they are and what they do – can I be one, too?. *The Journal of Wealth Management*, 13(2), 55-60. doi: 10.2139/ssrn.1462551.

Dennehy, D., Kasraian, L., O'Raghallaigh, P., & Conboy, K. (2019). A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company. *Journal of Decision System* 28(3), 1-9. doi: 10.1080/12460125.2019.1642081.

Dornberger, U., & Zeng, X. (2009). The locational factors and performance of the high-tech startups in China. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 7(3), 312–323. doi: 10.1504/IJESB.2009.023022.

Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

Dornelas, J. C. A. (2012). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Dornelas, J. C. A. (2014). *Criação de novos modelos de negócios, empreendedorismo para o século XXI*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research:

venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853. doi:10.1177/0149206317690584.

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY Harper & Row.
- Dutta, D. K., Gwebu, K. L., & Wang, J. (2013). Personal innovativeness in technology, related knowledge and experience, and entrepreneurial intentions in emerging technology industries: A process of causation or effectuation? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 529-555. doi: 10.1007/s11365-013-0287-y.
- Dutta, S., & Folta, T. B. (2016). A comparison of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 39-54. doi: 10.1016/j.jbusvent.2015.08.003.
- Dyba, T. (2000). Improvisation in small software organizations. *IEEE Software*, 17(5), 82-87. doi:10.1109/52.877872.
- Dyba, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: a systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833–859. doi: 10.1016/j.infsof.2008.01.006.
- Edison, H., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Lean startup: Why large companies should care. *International Conference on Agile Software Development*, 16 (pp. 1-7). Helsinki: ICPS.
- Eisenmann, T. R. (2021). *Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success*. New York, NY: Currency.
- Eisenmann, T. R. (2021). Why Startups Fail: It's not always the horse or the jockey. Recuperado de <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>.
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. *HBS Case Collection*, 812-895. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>.
- Ellwood, P., Williams, C., & Egan, J. (2022). Crossing the valley of death: Five underlying innovation processes. *Technovation*, 109, 102162. doi: 10.1016/j.technovation.2020.102162.
- Endeavor. (2020c). Há 20 anos sendo decisivos para empreendedores que são exemplos para o Brasil: Relatório de Impacto. Recuperado de <https://endeavor.org.br/sobre-a-endeavor/relatorio-de-impacto-2020/>.
- Endeavor. (2021a). Venture Capital para Scale-ups. Recuperado de <https://endeavor.org.br/dinheiro/venture-capital/>.
- Endeavor. (2021b). Processo para acessar investimento anjo. Recuperado de <https://capital.endeavor.org.br/investimento-anjo/processo-para-acessar/>.

- Etzkowitz, H. (1993). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information* 42(3), 293-337. doi: 10.1177/05390184030423002.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*. 29(2), 109-123. doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
- Euchner, J. (2019). Yes...And. Making Lean Startup Work in Large Organizations. *Research-Technology Management* 65(2), 9-10. doi: 10.1080/08956308.2019.1661080.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11, 371–390. doi: 10.1023/A:1008065527282.
- Exame. (2014). O que significa ser um empreendedor de alto impacto. Recuperado de <https://exame.com/pme/o-que-significa-ser-um-empendedor-de-alto-impacto/>.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Feld, B. (2020). *Startup communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Fischer, B., Meissner, D., Vonortas, N., & Guerrero, M. (2022). Spatial features of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Research*, 147, 27-36. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.04.018
- Fletcher, D. (2010). Life-making or risk taking?': co-preneurship and family business start-ups. *International Small Business Journal*, 28, 452-469. doi: 10.1177/0266242610370391.
- Fraiberg, S. (2017). Start-up nation: Studying transnational entrepreneurial practices in israel's startup ecosystem. *Journal of Business and Technical Communication*, 31(3), 350-388. doi: 10.1177/1050651917695541.
- Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 169–189. doi: 10.1007/s11365-016-0411-x.
- Freeman, J. H., & Audia, P. G. (2006). Community ecology and the sociology of organizations. *Annual Review of Sociology*, 32, 145-169. doi: 10.1146/annurev.soc.32.061604.123135.
- Freitas, M. E. (2006). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Fritsch, M. (2013). New business formation and regional development: a survey and assessment of the evidence. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 9(3),

249-364. doi: 10.1561/03000000043.

- Gabrielsson, J., Politis, D., Persson, K. M., & Kronholm, J. (2018). Promoting water-related innovation through networked acceleration: insights from the Water Innovation Accelerator. *Journal of Cleaner Production*, *171*(sp), S130–S139. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.07.101.
- Galbraith, J. K. (1967). *The New Industrial State*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Galluzzi, B., Berry, C., & Shibberu, Y. (2017). A Multidisciplinary Pilot Course on the Internet of Things: Curriculum Development Using Lean Startup Principles. *American Society for Engineering Education Annual Conference & Exposition, 124*. Columbus, OH: ASEE.
- Gambardella, A., & Mcgahan, A. M. (2010). Business-model innovation general purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 262-271. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.009.
- Ganco, M., Kapoor, R., & Lee, G. K. (2020). From rugged landscapes to rugged ecosystems: structure of interdependencies and firms' innovative search. *Academy of Management Review*, *45*(3), 646-674. doi: 10.5465/amr.2017.0549.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of newventure creation. *Academy of Management Review*, *10*(4), 696-706. doi: 10.2307/258039.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2016). *O Navegador De Modelos De Negócios - 55 Modelos Para Revolucionar Seu Negócio*. São Paulo, SP: Alta Books.
- Gerber, M. E. (2011). *O mito do empreendedor*. São Paulo, SP: Fundamento.
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, *146*(C), 945-960. doi: 10.1016/j.techfore.2018.09.017.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, *110*, 519-537. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.06.013.
- Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., & Balocco, R. (2015). A comparative study on the impact of business model design and lean startup approach versus traditional business plan on mobile startups performance. *International Conference on Enterprise Information Systems*, *17*, (pp. 196-203). Barcelona, Espanha.
- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Key Challenges in Early-Stage Software Startups. *International Conference on Agile Software Development*, *16* (pp. 52-63). Helsinki, Finland.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson,

- P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, 31(5), 28-32. doi: 10.1109/MS.2014.129.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, SP: Atlas.
- Godoy, S. A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. doi: 10.1590/S0034-75901995000200008.
- Gomes, L. A. V., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(C), 30-48. doi: 10.1016/j.techfore.2016.11.009.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The origins of ownership structure: 1. The Determinants of Corporate Venture Capital Success: Organizational Structure, Incentives, and Complementarities. In R. K. Morck (Ed.). *Concentrated Corporate Ownership* (pp. 17-54). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2017). The effects of business accelerators on venture performance: evidence from start-up Chile. *The Review of Financial Studies*, 31(4), 1566-1603. doi: 10.1093/rfs/hhx103.
- Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176. doi: 10.1016/j.riob.2011.09.003.
- Graham, P. (2012). Startup = Growth. Recuperado de [http://paltelfoundation.ps/uploads/No.\\_16\\_-\\_Startup=Growth.pdf](http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf).
- Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchar, J-P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? a co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00124.x.
- Gutstein, A., & Brem, A. (2018). Lead user projects in practice: results from an analysis of an open innovation accelerator. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(02), 1850015. doi: 10.1142/S0219877018500153.
- Hammer, M., & Khelil, N. (2014). Exploring the different patterns of entrepreneurial exit: The causes and consequences. *Annual International Council for Small Business World Conference*, 59 (11-14). Dublin, Ireland.
- Hampton, A., McGowan, P., & Cooper, S. (2011). Developing quality in female high-technology entrepreneurs' networks. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(6), 588-606. doi: 10.1108/13552551111174684.
- Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 21-28. doi:



10.1016/j.techfore.2015.02.007.

- Hawkins, F. H., & Orlady, H. W. (Ed.). (1993). *Human factors in flight* (2nd ed.). Aldershot, UK: Avebury Technical.
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172. doi: 10.1287/mnsc.1050.0483.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399. doi: 10.1016/j.respol.2018.01.019.
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760-1765. doi: 10.1073/pnas.1307204111.
- Herrmann, B. L., Gauthier, J.-F., Holtschke, D., Berman, R., & Marmer, M. (2015). The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. *Compass*. Recuperado de <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2015>.
- Heymann, H. G., & Bloom, R. (1990). *Opportunity Cost in Finance and Accounting*. New York, NY: Quorum Books.
- Hisrich, R. D. (2009). *Empreendedorismo*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hmieleski, K. M., & Lerner, D. A. (2016). The dark triad and nascent entrepreneurship: An examination of unproductive versus productive entrepreneurial motives. *Journal of Small Business Management*, 54, 7-32. doi: 10.1111/jsbm.12296.
- Hoffecker, E. (2018). *Local Innovation: what it is and why it matters for developing economies* (NDIR Working Paper 01). Cambridge, MA: MIT D-Lab.
- Hoffecker, E. (2019). *Understanding Innovation Ecosystems: A Framework for Joint Analysis and Action*. Cambridge, MA: MIT D-Lab.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R., & Sánchez-Medina, A. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurial Management Journal*, 7(1), 71-92. doi: 10.1007/s11365-010-0139-y.
- Hoskisson, R. E., & Busenitz, L. W. (2002). Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 151-172). Hoboken, NJ: Wiley.
- Houkonnou, D., Kossou, D., Kuyper, T. W., Leeuwis, C., Nederlof, E. S., Röling, N., Sakyi-Dawson, O., Traoré, M., & Van Huis, A. (2012). An innovation systems approach to institutional change: smallholder development in West Africa. *Agricultural Systems*, 108(5), 74-83. doi: 10.1016/j.agsy.2012.01.007.

- Hubbard, D. W. (2010). *How to measure anything: Finding the value of "intangibles" in business*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hwang, S., & Shin, J. (2019). Using Lean Startup to Power Organizational Transformation. *Research-Technology Management*, 62(5), 40-49. doi: 10.1080/08956308.2019.1638224.
- Hyder, S., & Lussier, R. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*, 8(1), 82-100. doi: 10.1108/JEEE-03-2015-0020.
- InovaBra Habitat. (2019). Sobre o InovaBra Habitat. Recuperado de <https://www.inovabra.com.br/>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2019). *Governança Corporativa para Startups & Scale-Ups*. São Paulo, SP: IBGC.
- Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio (2016). Empreendedorismo na economia em rede. Recuperado de <https://itsrio.org/wp-content/uploads/2017/10/Report-empreendedorismo-na-economia-em-rede.pdf>.
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk Management – Guidelines* (ISO 31000). Recuperado de: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
- Iramuteq. (2021). Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. Recuperado de <http://iramuteq.org/>.
- Isabelle, D. A. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2), 16-22. doi: 10.22215/timreview/656.
- Isaksen, A. (1996). Towards increased regional specialization? the quantitative importance of new industrial spaces in Norway, 1970–1990. *Norsk Geologisk Tidsskrift*, 50(2), 113-123. doi: 10.1080/00291959608542834.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50. Recuperado de <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>.
- Isenberg, D. J. (2016). Applying the ecosystem metaphor to entrepreneurship. *The Antitrust Bulletin*, 61(4), 564-573. doi: 10.1177%2F0003603X16676162.
- Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering scaleup ecosystems for regional economic growth (innovations case narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1-2), 60-79. doi: 10.1162/inov\_a\_00248.
- Isoherranen, V., & Ratnayake, R. M. C. (2019). Use of Pull Product Development for Enhancing Lean Startups. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 18. Macau: IEE.
- Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone, profit for now and

learning for the future. *Long Range Planning*, 43(2-3), 364-369. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.007>.

- Iwamoto, T. (2016). Dream-based social innovation. *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (pp. 236–242). Honolulu, HA, IEEE.
- Jackson, P., & Richter, N. (2017). Situational logic: an analysis of open innovation using corporate accelerators. *International Journal of Innovation Management*, 21(7), 1750062. doi: 10.1142/S1363919617500621.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. doi: 10.1002/smj.2904.
- Jalonen, H. (2011). The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-47. doi: 10.5296/jmr.v4i1.1039.
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. In D. L. Sexton, & H. Landstrom (Eds.). *The Blackwell handbook of entrepreneurship* (pp. 368–386). Oxford, UK: Blackwell.
- Johnston, N., McDonald, N., & Fuller, R. (Eds). (2001). *Aviation psychology in practice*. Farnham, UK: Ashgate Publishing.
- Jorion, P. (2009). Risk management lessons from the credit crisis. *European Financial Management*, 15(5), 923-933. doi: 10.1111/j.1468-036X.2009.00507.x.
- Júnior, E.I., Dionisio, E.A., Antônio, F., Gimenez, P., & Morini, C. (2016). Análise do Ecossistema Empreendedor do Brasil. *Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9 (pp. 16-18). Passo Fundo, RS: ANEGEPE.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161. doi: 10.2307/256305.
- Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016). Corporate accelerators as recent form of startup engagement: the what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1761. doi: 10.19030/jabr.v32i6.9822.
- Kenney, M., & Patton, D. (2011). Does inventor ownership encourage university research-derived entrepreneurship?: a six university comparison. *Research Policy*, 40(8), 1100-1112. doi: 10.1016/j.respol.2011.05.012.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94. doi: 10.1016/j.jbusvent.2015.08.001.
- Kilelu, C. W., Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2013). Unravelling the role of innovation

- platforms in supporting co-evolution of innovation: contributions and tensions in a smallholder dairy development programme. *Agricultural Systems*, 118, 65–77. doi: 10.1016/j.agsy.2013.03.003.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981. doi: 10.3390/su10092981.
- Kim, Y., & Heshmati, A. (2010). Analysis of Korean IT startups' initial public offering and their post-IPO performance. *Journal of Productivity Analysis*, 34(2), 133-149. doi: 10.1007/s11123-010-0176-0.
- Klerkx, L. W. A., Adjei-Nsiah, S., Adu-Acheampong, R., Saïdou, A., Zannou, E., Soumano, L., Sakyi-Dawson, O., van Paassen, A., & Nederlof, S.(2013). Looking at agricultural innovation platforms through an innovation champion lens: an analysis of three cases in West Africa. *Outlook on Agriculture*, 42(3), 185-192. doi: 10.5367%2F0a.2013.0137.
- Klerkx, L., & Gildemacher, P. (2012). The Role of Innovation Brokers in Agricultural Innovation Systems. In World Bank. *Improving Agricultural Knowledge and Innovation Systems* (pp. 211-230). Washington, DC: World Bank.
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., & Gorschek, T. (2015). Software engineering knowledge areas in startup companies: a mapping study. *International Conference of Software Business*, 6 (pp. 245–257). Braga, Portugal: Springer.
- Krejci, M., Strielkowski, W., & Cabelkova, I. (2015). Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 304-315. doi: 10.3846/btp.2015.521.
- Lefebvre, V., Certhoux, G., & Lefebvre, M. R. (2022). Sustaining trust to cross the valley of death: a retrospective study of business angels' investment and reinvestment decisions. *Technovation*, 109, 102159. doi: 10.1016/j.technovation.2020.102159.
- Lencioni, P. (2009). *Os 5 desafios das equipes: uma fábula sobre liderança*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Science and Public Policy* 23(5), 279-286.
- Lin, B. W., Li, P. C., & Chen, J. S. (2006). Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: a study of Taiwanese high-tech new ventures. *Technology Forecasting and Social Change*, 73(2), 168-181. doi: 10.1016/j.techfore.2004.12.001.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., Jr., & Deimler, M. (2015). Business model innovation: when the game gets tough, change the game. In M. Deimler, R. Lesser, D. Rhodes, & J. Sinha (Eds.). *Own the Future* (pp. 291–298). Hoboken, NJ: Wiley.
- Littunen, H.; Storhammar, E.; & Nenonen, T. (1998). The survival of firms over the

- critical first 3 years and the local environment. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(3), 189-202. doi: 10.1080/08985629800000011.
- Lopes, R. M. A. (2010). *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Lundsgaarde, E. (2017). Business motives in global multi-stakeholder initiatives: Exploring corporate participation in sustainable energy for all. *Global Policy*, 8(4), 464-473. doi: 10.1111/1758-5899.12473.
- Lynn, W., III. (2014). The end of the military-industrial complex: how the pentagon is adapting to globalization. *Foreign Affairs*, 93(6), 104-110. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/24483925>.
- Mack, E., & H. Mayer (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118-2133. doi: 10.1177/0042098015586547.
- Macmillan, I. C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*, 2(2), 123-137. doi: 10.1016/0883-9026(87)90003-6.
- Maine, E., Shapiro, D., & Vining, A. (2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34(2), 127-146. doi: 10.1007/s11187-008-9104-3.
- Malek, K., Maine, E., & McCarthy, I. P. (2014). A typology of clean technology commercialization accelerators. *Journal of Engineering and Technology Management*, 32, 26-39. doi: 10.1016/j.jengtecman.2013.10.006.
- Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology: The role of vicarious and experiential learning processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 812-838. doi: 10.1108/IJEBR-06-2016-0195.
- Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator Author links open overlay panel. *Technovation*, 84, 37-47. doi: 10.1016/j.technovation.2019.03.001.
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C. E., & Blank, S. (2011). Startup Genome report extra on premature scaling. *Genome*, 1(2), 1-52. Recuperado de <https://integral-entrepreneurship.org/wp-content/uploads/2016/07/Startup-Genome-Premature-Scaling.pdf>.
- Marom, S.; & Lussier, R. N. (2014). A business success versus failure prediction model for small businesses in Israel. *Business and Economic Research*, 4, 63-81. doi: 10.5296/ber.v4i2.5997.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225. doi: 10.1007/s11187-011-9369-9.

- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Hague, Netherlands: OECD. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Maurya, A. (2017). *Comece Sua Startup Enxuta: Aprenda a aplicar a metodologia Lean em seu (novo) negócio*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747-770. doi: 10.5585/bjm.v17i5.4175.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Journal*, 24(1), 13-30. doi: 10.2307/259034.
- McHugh, P., Whipple, C., & Yang, X. (2013). Failing to succeed: a network theoretic comparison of global accelerators. *European conference on innovation and entrepreneurship*, 8 (pp. 425-433). Brussels, Belgium.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00095.x.
- Melo, N. (2008). *Sebrae e empreendedorismo: origens e desenvolvimento*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos).
- Metrick, A., & Yasuda, A. (2010). *Venture Capital and Other Private Equity: A Survey* (National Bureau Of Economic Research, Working Paper 16652). Cambridge, MA: NBER.
- Miller, P., & Bound, K. (2011). *The startup factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. London: NESTA.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. doi: 10.2307/257999.
- Miner, A. S., Kim, J.-K., Holzinger, I. W., & Haunschild, P. (1996). Fruits of failure: organizational failure and population level learning. *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 239-243. doi: 10.5465/ambpp.1996.4980539.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. (2021). Política Nacional de Inovação. Recuperado de <https://inovacao.mcti.gov.br/>.
- Mintz, A. (1983). The military-industrial complex: the Israeli case. *Journal of Strategic Studies*, 6(3), 103-127. doi: 10.1080/01402398308437160.
- Mintz, A., & Hicks, A. (1984). Military keynesianism in the United States, 1949-1976: disaggregating military expenditures and their determination. *American*

*Journal of Sociology*, 90(2), 411-417. doi: 10.1086/228086.

- MIT REAP (2017). Accelerating technology-driven entrepreneurship through a thriving entrepreneurial ecosystem. Recuperado de [https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/I\\_Case\\_Study\\_MIT.pdf](https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/I_Case_Study_MIT.pdf).
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. Recuperado de <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
- Morteza, S., Pitts, B., Ehsani, M., & Kordnaeij, A. (2013). The vital factors for small and medium sized sport enterprises startups. *Asian Social Science*, 9(5), 243–253. doi: 10.5539/ass.v9n5p243.
- Nakagawa, M. (2013). *Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!* São Paulo, SP: Editora Senac.
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B. & Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00105.x.
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78. doi: 10.1145/1060710.1060712.
- Nguyen, M. T. N., & Saetre, A. S. (2015). How size of failure affects learning from failure in innovation. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 13634. doi: 10.5465/ambpp.2015.13634abstract.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. doi: 10.1037/2F1089-2680.2.2.175.
- Nirwan, M. D., & Dhewanto, W. (2015). Barriers in Implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia – Case Study of B2B Startup. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 23-30. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.282.
- Nobel, C. (2011). Why Companies Fail and How. *Harvard Business School Business Knowledge*. Recuperado de <https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>.
- Nogueira, V. S., & Oliveira, C. A. A. (2015). Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Nova Lima DOM*, 9(25), 26-33. Recuperado de <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>.
- Nohria, N., Stewart, T. A. (2006). *Risk, uncertainty, and doubt*. Harvard Business Review, 84(2), 39-40. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=21240>.
- Oakey, R. (2003). Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. *Technovation*, 23(8), 679-

688. doi: 10.1016/S0166-4972(03)00045-2.

- Ochoa-Zambrano, J., & Garbajosa, J. (2017). An analysis of the Bluetooth Terminal development pivots from Lean Startup perspective: Experience and Lessons Learnt. *International Conference on Agile Software Development, 18* (pp. 1-5). Cologne: ICPS.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). *Managing national innovation systems*. Paris: OECD.
- Osterwalder, A. (2004). Understanding ICT-based business models in developing countries. *International Journal of Information Technology and Management, 3*(2-4), 333-348. doi: 10.1504/IJITM.2004.005042.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadakos, P., Bernarda, G., Papadakos, T., & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ottesen, G. G., & Grønhaug, K. (2005). Positive illusions and new venture creation: Conceptual issues and an empirical illustration. *Creativity and Innovation Management, 14*, 405-412. doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00360.x.
- Pandey, S., Lall, S., Pandey, S. K., & Ahlawat, S. (2017). The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value? *Journal of Social Entrepreneurship, 8*(1), 88-109. doi: 10.1080/19420676.2017.1299035.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: a systematic mapping study. *Information and Software Technology, 56*(10), 1200-1218. doi: 10.1016/j.infsof.2014.04.014.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: the accelerator. *Technovation, 50*, 13-24. doi: 10.1016/j.technovation.2015.09.003.
- Pavani, C., & Plonski, G.A. (2017). *Ecossistema de inovação em saúde: uma visão funcional*. In Sectores estratégicos, tecnologías emergentes y emprendimientos. São Paulo, SP: ALTEC.
- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. (Tese de livre-docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Pedroso, M. C. (2018). Laboratório de Inovação [comunicação pessoal - notas de aula da disciplina]. São Paulo, SP: FEA-USP.
- Pedroso, M. C. (2019). Modelo de negócios: análise, concepção e inovação [comunicação pessoal - notas de aula da disciplina]. São Paulo, SP: FEA-USP.
- Pedroso, M. C. (2021). Laboratório de Inovação [comunicação pessoal - notas de



*aula da disciplina]. São Paulo, SP: FEA-USP.*

- Pequenas Empresas Grandes Negócios (2019). Pivotar: como mudar o rumo do seu negócio pode ajudar a salvá-lo. Recuperado de <https://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/11/pivotar-como-mudar-o-rumo-do-seu-negocio-pode-ajudar-salva-lo.html>.
- Piqué, J., & Audy, J. L. N. (2016). *Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento*. Brasília, DF: ANPROTEC.
- Pirollo, L., & Presutti, M. (2010). The impact of social capital on the startups' performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 197-227. doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00292.x.
- Plonski, G. A. (2010). Empreendedorismo inovador sustentável. *Parcerias Estratégicas*, 15(31), 153-158. Recuperado de [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/viewFile/558/524](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/558/524).
- Polzin, F., Sanders, M., & Stavlot, U. (2018). Do investors and entrepreneurs match?: evidence from The Netherlands and Sweden. *Technological Forecasting and Social Change*, 127, 112-126. doi: 10.1016/j.techfore.2017.07.016.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Preisendorfer, P., Bitz, A., & Bezuidenhout, F. (2012). Business startups and their prospects of success in South African townships. *South African Review of Sociology*, 43(3), 3-23. doi: 10.1080/21528586.2012.727542.
- Qin, F., Wright, M., & Gao, J. (2019). Accelerators and intra-ecosystem variety: how entrepreneurial agency influences venture development in a time-compressed support program. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 961-975. doi: 10.1093/icc/dtz036.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Regmi, K., Ahmed, S. A., & Quinn, M. (2015). Data driven analysis of startup accelerators. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 54-57. doi: 10.13189/ujibm.2015.030203.
- Resolução CI n. 1, de 23 de julho de 2021. Aprova a Estratégia Nacional de Inovação e os Planos de Ação para os Eixos de Fomento, Base Tecnológica, Cultura de Inovação, Mercado para Produtos e Serviços Inovadores e Sistemas Educacionais. *Diário Oficial da União*, seção 1. Recuperado de <https://in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-ci-n-1-de-23-de-julho-de-2021-334125807>.
- Richter, N., Jackson, P., & Schildhauer, T. (2018). Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. *Creativity and*

*Innovation Management*, 27(1), 69-78. doi: 10.1111/caim.12252.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to create Radically Successful Businesses*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta*. São Paulo, SP: Leya.
- Roa, L. A. G., Martínez, H. H., & Ariza, H. M. (2018). Contextualization of ICT tools for technological surveillance systems associated with innovation processes. *International Journal of Engineering and Technology*, 10(6), 1621-1625. doi: 10.21817/ijet/2018/v10i6/181006036.
- Rogoff, E. G., Lee, M. S., & Suh, D. C. (2004). Who done it?: attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42, 364-376. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00117.x.
- Rosen, S. (1973). *Testing the Theory of the Military Industrial Complex*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Roshanzamir, A., Roosta, A., & Shajari, M. (2011). Startups: challenges and implications to success. *World of Export*, 10, 5-8. Recuperado de [https://www.academia.edu/40660288/Startups\\_Challenges\\_and\\_Implications\\_to\\_Success](https://www.academia.edu/40660288/Startups_Challenges_and_Implications_to_Success).
- Sampaio, M. (2014). *Atitude empreendedora: descubra com Alice seu país das maravilhas*. São Paulo, SP: Senac.
- Sanchez, G. H. G., Nakamura, A. K. I., Luz, A. Z., Cunha, D. N. M., & Oliveira, J. B. (2019). *Criação do conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação (COMCITI) em Barretos-SP*. [PowerPoint de apoio a apresentação final à disciplina de Planejamento e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Local, lecionada na Escola Superior de Empreendedorismo, SEBRAE/SP].
- Sant'Ana, T. D., Bermejo, P. H. S., Moreira, M. F., & Souza, W. V. B. (2020). The structure of an innovation ecosystem: foundations for future research. *Management Decision*, 58(12), 2725-2742. doi: 10.1108/MD-03-2019-0383.
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23. Recuperado de <https://www.abacademies.org/articles/systematic-literature-review-of-critical-success-factors-of-information-technology-startups-6638.html>.
- Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021). Critical success factors for technology-based startups. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), 397-421. doi: 10.1504/IJESB.2020.10035620.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. doi: 10.2307/259121.

- Sathaworawong, P., Thawesaengskulthai, N., & Saengchote, K. (2018). Determinant of Startups' Fund-raising Value: Entrepreneur and Firm Characteristic. *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. Bangkok, Thailand: IEE.
- Schoemaker, P. (2011). *Brilliant mistakes: Finding success on the far side of failure*. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press.
- Schrank, A., & Whitford, J. (2011). The anatomy of network failure. *Sociological Theory*, 29(3), 151-177. doi: 10.1111/j.1467-9558.2011.01392.x.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schwab, K. (2013). The Global Competitiveness Report 2013-2014: Full Data Edition. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Relatório de Gestão. *Sebrae São Paulo*. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Transparência/AcórdãoTCU699.16/RelatóriodeGestão2016.pdf>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). Potencializando a Atuação e Resultados das Incubadoras de Empresas. *Sebrae Minas Gerais*. Recuperado de <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/bloom-innovation-spaces>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). Ecossistemas de empreendedorismo inovadores e inspiradores. *Sebrae Brasília*. Recuperado de <https://informativo.anprotec.org.br/estudoecossistemas>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *O que fazemos*. *Sebrae Brasília*. Recuperado de [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos).
- Seshadri, D. (2007). Understanding new venture failure due to entrepreneur-organization goal dissonance. *Vikalpa*, 32, 55-74. doi: 10.1177/0256090920070105.
- Sexton, E. A.; & Robinson, P. B. (1989). The Economic and Demographic Determinants of Self-Employment. In R. H. Brockhaus, Sr., N. C. Churchill, J. A. Katz, B. A. Kirchoff, K. Vesper, & W. E. Wetzel Jr. *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 28-42). Babson Park, MA: Babson College.
- Shane, S. (2009). *Fool's Gold? The Truth behind Angel Investing in America*. New York, NY: Oxford University Press.
- Shane, S. (2009b). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141-149. doi: 10.1007/s11187-009-9215-5.

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi: 10.2307/259271.
- Shankar, R. K., & Shepherd, D. A. (2018). Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105886. doi: 10.1016/j.jbusvent.2018.06.004.
- Shao, Y., & Shi, L. (2018). Cross-border open innovation of early stage tech incubation: A case study of FORGE, the first UK-China accelerator program. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 1-15. doi: 10.3390/joitmc4030037.
- Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92-121. doi: 10.5465/annals.2018.0121.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*. New York, NY: Penguin.
- Simon, M.; Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134. doi: 10.1016/S0883-9026(98)00003-2.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Slater, J., & Nardin, T. (1973). The Concept of the Military Industrial Complex. In S. Rosen (Ed.). *Testing the Theory of the Military Industrial Complex*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Sohl, J. E. (2003). The US angel and venture capital market: recent trends and developments. *Journal of Private Equity*, 6(2), 7-17. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/43504255>.
- Sorenson, O. (2018). Innovation policy in a networked world. *Innovation Policy and the Economy*, 18, 53-77. doi: 10.1086/694407.
- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2015). Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet startups: a mixed-method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421-449. doi: 10.1111/isj.12073.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 49-72. doi: 10.1111/etap.12167.
- Spilling, O. R. (1996). Regional variation of new firm formation: the Norwegian case. *Entrepreneurship and Regional Development*, 8(3), 217-244. doi: 10.1080/08985629600000014.
- Stam, E. (2014). The Dutch entrepreneurial ecosystem. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2473475.

- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. doi: 10.1080/09654313.2015.1061484.
- Stam, E., & Spigel, B. (2017). Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, J. Heinonen, & Z. Wang (Eds.). *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 16-131). New York, NY: Springer.
- Startup Genome (2020). *Global Startup Ecosystem Report 2020*. Berlin, Germany: Startup Genome LLC.
- Sternberg, R. (2007). Entrepreneurship, proximity and regional innovation systems. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 98(5), 652-666. doi: 10.1111/j.1467-9663.2007.00431.x.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre, SP: Artmed.
- Strehle, F., Katzy, B., & Davila, T. (2010). Learning capabilities and the growth of technology-based new ventures. *International Journal Technology Management*, 52(1-2), 26-45. doi: 10.1504/IJTM.2010.035854.
- Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M., & Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56(7), 807-820. doi: 10.1016/j.infsof.2014.02.006.
- Teberga, P. M. F., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market. *Management Decision*, 56(1), 64-86. doi: 10.1108/MD-04-2017-0337.
- Teberga, P. M., & Oliva, F. L. (2016). Risk analysis in the introduction of new technologies in Brazil by startups. *International Conference on Advances In Social Science, Management and Human Behaviour*, 4 (pp. 64-72). Rome, Italy.
- Tedesco, M. S., & Serrano, T. (2019). *Roles, Valores, y Dinámicas Sociales: una nueva aproximación para describir y entender ecosistemas económicos*. Cambridge, MA: MIT D-Lab. Recuperado de <http://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/tesesco-m-2019-roles-valores-y-dinamicas-sociales.pdf>.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Terjesen, S., & Elam, A. (2009). Transnational entrepreneurs' venture internationalization strategies: a practice theory approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1093-1120. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00336.x.
- Thomas, L. D., & Autio, E., (2020). Innovation ecosystems in management: an organizing typology. In R. J. Aldarg (Org.). *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tipu, S. A. A., & Arain, F. M. (2011). Managing success factors in entrepreneurial

- ventures: a behavioral approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17(5), 534-560. doi: 10.1108/13552551111158844.
- Tohanean, D., & Weiss, P. (2019). Digital entrepreneurship and green business model innovation: lean startup approaches. *Ecological performance in a competitive economy*, 6. Bucureste: PEEC.
- Tonet, H. C., Reis, A. M. V., Becker, L. C., Jr., & Costa, M. E. B. (2009). *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. doi: 10.1007/s11365-012-0234-3.
- Tsvetkova, A. (2015). Innovation, entrepreneurship, and metropolitan economic performance: empirical test of recent theoretical propositions. *Economic Development Quarterly*, 29(4), 299-316. doi: 10.1177/0891242415581398.
- Uhm, C.H., Sung, C.S., & Park, J.Y. (2018). Understanding the accelerator from resources-based perspective. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 258-278. doi: 10.1108/APJIE-01-2018-0001.
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2007). Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity? *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(4), 313-337. doi: 10.1080/08985620701440007.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 24(4), 365-380. doi: 10.1007/s11187-004-6994-6.
- Vonortas, N.S., & Kim, Y.J (2015). Managing risk in new entrepreneurial ventures. In Y. Caloghirou, F. Malerba, M. McKelvey, & S. Radosevi (Eds.). *Dynamics of Knowledge Intensive Entrepreneurship: Business Strategy and Public Policy*, (pp. 121-141). Londres, UK: Routledge.
- Wang, X., Edison, H., Bajwa, S. S., Giardino, C., & Abrahamsson, P. (2016). Key Challenges in Software Startups Across Life Cycle Stages. *International Conference on Agile Software Development*, 17 (pp. 169-182). Edinburgh, UK.
- White, S. B., & Neale, M. A. (1991). Reservation prices, resistance points, and BATNAs: determining the parameters of acceptable negotiated outcomes. *Negotiation Journal*, 7(4), 379-388. doi: 10.1111/j.1571-9979.1991.tb00633.x.
- Wiegmann, D. A., & Shappell, S. A. (2003). *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system*. Farnham, UK: Ashgate Publishing.
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235-254. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00055-5.

- World Economic Forum. (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics (industry agenda)*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EntrepreneurialEcosystems\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf).
- Ximenes, B. H., Alves, I. N., & Araújo, C. C. (2015). Software Project Management Combining Agile, Lean Startup and Design Thinking. In: A. Marcus. (Ed). *Design, User Experience, and Usability: Design Discourse. Lecture Notes in Computer Science*. New York, NY: Springer.
- Yang, S., Kher, R., & Lyons, T. S. (2018). Where do accelerators fit in the venture creation pipeline? Different values brought by different types of accelerators. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(4), 1-3. doi: 10.1515/erj-2017-0140/html.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Ylinenpää, H. (2009). Entrepreneurship and innovation systems: towards a development of the ERIS/IRIS concept. *European Planning Studies*, 17(8), 1153-1170. doi: 10.1080/09654310902981011.
- Yoo, C., Yang, D., Kim, H., & Heo, E. (2012). Key value drivers of startup companies in the new media industry: the case of online games in Korea. *Journal of Media Economics*, 25(4), 244-260. doi: 10.1080/08997764.2012.729546.
- Yoon-Jun, L. (2010). Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 216-234. doi: 10.4067/S0718-27242009000400004.
- Yordanova, Z. (2017). Knowledge transfer from lean startup method to project management for boosting innovation projects' performance. *International Journal of Technological Learning Innovation and Development* 9(4), 293-309. doi: 10.1504/IJTLID.2017.10010040.
- York, J. G., Neil, I. O., & Sarasvathy, S. D. (2016). Exploring environmental entrepreneurship: identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives. *Journal of Management Studies*. 53(5), 695-737. doi: 10.1111/joms.12198.
- Yu, Y.W., Chang, Y.S., Chen, Y.F., & Chu, L.S. (2012). Entrepreneurial success for hightech start-ups - case study of taiwan high-tech companies. *International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing*, 6 (pp. 933-937). Palermo, Italy.
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 48(6), 849-867. doi: 10.1108/00251741011053433.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.

- Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105. doi: doi/10.2189/asqu.52.1.70.
- Zouain, D. M., Plonski, G. A., & Costa, P. R. (2010). Um novo modelo para integrar universidade, parques científicos e tecnológicos e políticas de desenvolvimento regional: a experiência do núcleo de política e gestão tecnológica da Universidade de São Paulo. *Locus Científico*, 4, 32-44.
- Zuber, C. D., Alterescu, V., & Chow, M. P. (2005). Fail often to succeed sooner: adventures in innovation. *The Permanente Journal*, 9(4), 44-49. doi: 10.7812/tpp/05-098.



## APÊNDICE 1 – GLOSSÁRIO

**Batches:** corresponde ao processo de inscrição e seleção de *startups* em aceleradoras, quando estas recebe um grande volume de *startups* interessadas.

**Bootcamp:** em tradução literal, *bootcamp* é "campo de treinamento", visto que o formato de aprendizado foi inspirado nos acampamentos de treinamento militar dos Estados Unidos (EUA). O *bootcamp* é uma forma de capacitação de empreendedores inovadores, normalmente executado no formato de imersão, organizado para acontecer durante uma semana ou menos, e trata, de forma geral, de um tema específico, podendo ser em tecnologia, lançamento de produto no mercado ou outro.

**Burn rate:** em tradução livre, “taxa de queima”, é o quanto uma *startup* “queima” o capital em caixa, ou seja, qual o valor que está saindo do caixa para para manter a operação, em comparação à receita menor obtida. Pode ser usado como estratégia de crescimento e aquisição de mercado por um período de tempo, mesmo que não haja lucratividade nos negócios com os clientes.

**Cliff:** é um período contratualmente acordado contendo as obrigações essenciais para que um futuro sócio ou colaborador receba participação societária da empresa no futuro. Os termos essenciais tratam do período mínimo de vinculação à empresa, carga horária mínima e consequências em caso de abandono prematura do projeto. O *cliff* é um período que antecede o *vesting*, no qual a pessoa com quem se firmou o contrato deve manter suas atividades regularmente, porém, sem ter direito a adquirir um percentual da empresa.

**Crowdsourcing:** é o processo de terceirizar tarefas, ideias e soluções para um grande grupo de pessoas, que contribuem coletivamente para atingir os objetivos de uma organização. A palavra deriva da união de *crowd* (multidão) com *outsourcing* (terceirização), e foi cunhada pelo jornalista Jeff Howe, em 2006.

**Deals:** significa “acordo” ou “negócio”, e é usado no contexto de investimentos em *startups*.

**Deck:** é uma apresentação em *slides* que tem por objetivo apoiar o *pitch* e demonstrar um panorama geral do negócio, de modo que investidores e outras partes interessadas entendam o problema que uma *startup* resolve, sua proposta de valor, solução e o potencial de geração de lucro, possibilitando se ter uma breve ideia do modelo de negócio e o que ele pretende alcançar.

**DemoDay:** é um evento de exposição de uma *startup*, possibilitando oportunidades de geração de novos negócios, *networking*, bem como sua interação com os investidores presentes. É também uma oportunidade de aprendizado para empreendedores que querem aprender mais sobre empreendedorismo inovador.

**Design Sprint:** é uma metodologia desenvolvida dentro do Google pelo *designer* Jake Knapp para prototipagem de soluções digitais. É um processo em que rapidamente ideias são mapeadas, desenhadas, estruturadas e testadas.

**Early-adopters:** são pessoas ou empresas iniciais (ou precoces), de algo que está surgindo no mercado através das *startups*. São clientes extremamente importantes para uma *startup* iniciante, pois é por meio deles que a solução e modelo de negócios são validados, sendo os primeiros clientes que vão comprar dela e proporcionar abertura de mercado necessária.

**Exits:** é o momento da venda total ou parcial da *startup*, seja dos sócios ou investidores. Entre as suas formas de acontecer estão na evolução de investimentos maiores na indústria de venture capital, na abertura de capital na bolsa, o IPO, ou ser adquirida por uma outra empresa.

**Fast tracking:** é uma forma de admissão de *startups* em programas de aceleração sem passar pelos processos rotineiros de seleção, onde a exposição e reconhecimento desta em banca de avaliação em *DemoDays* a leva para esta admissão automática.

**IPO:** é uma sigla utilizada para se referir ao termo em inglês *Initial Public Offering*, em português Oferta Pública Inicial, um processo pela qual uma empresa abre seu

capital para ser negociado com ações na Bolsa de Valores.

**Lean Startup:** é uma metodologia desenvolvida por Eric Ries, que significa, em tradução livre, *startup* enxuta. O conceito envolve um trabalho de identificação e eliminação de desperdícios, em um processo de desenvolvimento de produto baseado em experimentos.

**MVP:** é a sigla que representa o Mínimo Produto Viável em inglês, *Minimum Viable Product*. Trata-se de uma versão enxuta de uma solução, que contém apenas suas funcionalidades básicas, podendo ser um software, serviço, produto físico ou digital.

**Net Promoter Score (NPS):** é uma metodologia de satisfação de clientes desenvolvida para avaliar o grau de fidelidade dos clientes de qualquer perfil de empresa, criada em 2003 após a publicação de Fred Reichheld, Consultor da Bain & Company, na Harvard Business Review.

**Pivotar:** como no basquete, pivotar em uma *startup* é girar em outra direção e testar hipóteses mantendo sua base para não perder a posição já conquistada. No empreendedorismo inovador, a *startup* deve pivotar quando percebe que o conjunto estratégia, tática e operacional não está retornando resultados satisfatórios.

**Pitch:** é uma apresentação rápida e concisa, desenvolvida para mostrar aos potenciais investidores ou clientes o que a *startup* entrega ao mercado.

**PoC:** uma Prova de Conceito, ou *PoC*, do inglês, *Proof of Concept*, é um modelo prático que tenta provar o conceito sugerido por uma *startup* em uma implementação em uma empresa madura e consolidada, em geral resumida ou incompleta, com o propósito de verificar que a proposta de valor em questão é suscetível de ser explorado de uma maneira útil dentro dos processos desta empresa madura e consolidada.

**Problem-Solution Fit:** é o momento em que a *startup* valida que a solução modelada resolve um problema relevante ou atende a uma necessidade identificada, em um determinado segmento de pessoas.

**Product-Market Fit:** é o momento em que a *startup* desenvolveu um bom produto, descobriu um bom mercado, e pode satisfazer esse mercado com seu produto. Uma *startup* pode sentir que o *product-market fit* está acontecendo quando: o uso de seu produto está crescendo tão rápido quanto mais servidores são necessários para entregar a proposta de valor, ou os clientes estão comprando o produto tão rápido quanto você pode fabricá-lo; o fluxo de receitas aumenta cada vez mais no caixa; é necessário contratar ou aumentar a equipe de vendas e suporte ao cliente o mais rápido possível; a mídia está querendo conversar com os empreendedores porque ouviram falar da proposta única de valor entregue e da novidade, e querem falar sobre isso.

**Seed:** a fase de maturidade *seed* se refere a fase em que uma *startup* começa a buscar pelo público-alvo e consumidores com interesse em pagar pelos produtos e serviços de forma consistente, além dos investimentos que podem ocorrer por captações, também chamado de *seed money*, ou capital semente, em português.

**Scale-ups:** o termo, pouco conhecido no Brasil, é usado para categorizar algumas organizações que ficam dentro do grupo das empresas de alto crescimento, negócios que crescem pelo menos 20% ao ano, por três anos consecutivos, em número de funcionários ou receita. No entanto, nem toda empresa de alto crescimento é uma *scale-up*.

**Term Sheet:** é um documento de acordo pré-investimento, que empreendedor e investidor assinam, como uma “carta de intenções”. Assim, ele estabelece termos importantes, como a participação que o investidor terá na sociedade, como ele poderá se envolver na operação, entre outros. Normalmente, esse documento é assinado antes da diligência legal, em que a *startup* passará por uma série de avaliações e auditorias, para garantir que o que ele diz sobre o negócio na negociação é verdade e que não há algum risco operacional ou financeiro. Caso todas as expectativas da diligência legal sejam atendidas, o investimento acontece sob os termos assinado nos *term sheets*.

**Unicórnios:** em 2013, a investidora norte-americana Aileen Lee cunhou o termo

“unicórnios” para designar *startups* avaliadas em pelo menos 1 bilhão de dólares.

***Venture Capital:*** *venture capital*, ou capital de risco, é uma modalidade de investimento focada em empresas de até médio porte que possuem alto potencial de crescimento, mas ainda são muito novas e têm faturamento baixo.

***Vesting:*** é um período contratualmente acordado contendo as obrigações essenciais para que um futuro sócio ou colaborador receba participação societária da empresa no futuro. Os termos essenciais tratam do período mínimo de vinculação à empresa, carga horária mínima e consequências em caso de abandono prematura do projeto. O *vesting* permite a essa pessoa, caso queira, adquirir o percentual ofertado de forma proporcional ao período contido no contrato.

## APÊNDICE 2 – CARTA DE AUTORIZAÇÃO



### CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Ângelo Manoel Zanão, gerente da Unidade Cultura Empreendedora, tenho ciência e autorizo a realização de pesquisa sob responsabilidade do pesquisador Fabio Zoppi Barrionuevo, a ser realizada no Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (MPE-FEA/USP), sob orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jane Aparecida Marques. Para isto, serão disponibilizados ao pesquisador informações do banco de dados do programa Startup SP, acesso a dados não-sensíveis e em conformidade a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Será usado o nome do programa Startup SP bem como do SEBRAE/SP, segundo o manual do uso de marca do SEBRAE/SP, e resguardando os preceitos éticos que norteiam a pesquisa.

São Paulo, 29 de Janeiro de 2020.

Martelle Carvalho  
UMC - UNIDADE DE  
MARKETING E COMUNICAÇÃO  
SEBRAE



Ângelo Manoel Zanão  
Gerente da Unidade Cultura Empreendedora

SEBRAE-SP  
Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
de São Paulo

Rua Vergueiro, 1.117  
Paraisópolis  
01504-001 São Paulo SP

☎ (11) 3177.4500

## APÊNDICE 3 – TERMO DE ADESÃO & ACORDO DE RESULTADOS



### TERMO DE ADESÃO & ACORDO DE RESULTADOS

O PROGRAMA STARTUP SP tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento de startups digitais, por meio de mentorias, workshops e conexão com o ecossistema. O presente Termo de Adesão aborda as responsabilidades da startup, seus direitos no programa e resultados a serem buscados.

#### A PARTICIPAÇÃO NO “PROGRAMA STARTUP SP” IMPLICA:

- a) Aprovação no processo de seleção
- b) Adesão da startup com assinatura deste documento;
- c) Realização de diagnóstico / cadastro inicial

Celebram o presente **Termo de Adesão** que, mesmo sem efeito jurídico, estabelece as relações entre as partes durante o processo de acompanhamento da startup. Assim sendo, comprometem-se as partes a:

#### 1. Responsabilidades da Startup

- a. Participar das atividades obrigatórias estabelecidas no Cronograma do Programa, incluindo os workshops presenciais, workshops online e mentorias de desenvolvimento realizadas pelo Sebrae-SP.
- b. Realizar as avaliações das atividades através de link específico fornecido pelo Sebrae-SP ao término das atividades.
- c. Realizar os entregáveis estabelecidos no Programa em período definido em cronograma.
- d. As mentorias realizadas por parceiros (Rodada de Mentorias) visam agregar valor ao programa com expertises e insights de profissionais externos especializados. O papel do SEBRAE-SP é favorecer um ambiente de compartilhamento de ideias e construção conjunta. No entanto, o Sebrae-SP não possui quaisquer responsabilidades quanto as trocas de informações entre os mentorados e os mentores convidados externos. É de responsabilidade das startups o gerenciamento das informações que possam ser compartilhadas em mentorias.
- e. A participação mínima nos workshops e mentorias Sebrae-SP é de 80%, separadamente. Considera-se participação em workshops e mentorias a presença de ao menos um integrante do time e que tenha realizada a avaliação.
- f. Os custos de participação no Bootcamp relacionadas ao transporte intermunicipal, deslocamento interno, hospedagem e alimentação são de responsabilidade dos participantes. Os workshops realizados durante o Bootcamp fazem parte da Programação do Programa computando presença para critérios de descontinuidade.
- g. Cumprir com a agenda de mentorias estabelecida. Em caso de imprevisto, avisar o gestor Sebrae-SP com antecedência. Após duas tentativas de realização das atividades de mentoria, o gestor Sebrae considerar a atividade cancelada.

*Unidade Cultura Empreendedora  
Rua Vergueiro, 1117, Paraíso  
São Paulo/ SP  
[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)*





Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
de São Paulo

- h. Após dois cancelamentos consecutivos, o gestor sebrae poderá excluir a empresa do programa.
- i. Permitir que as informações cedidas pela empresa, sejam gerenciadas pelo SEBRAE/UF para projeções e simulações, sempre preservando o sigilo dos dados;
- j. Autorizar o uso de imagem em campanhas promocionais e institucional do SEBRAE sejam essas destinadas à divulgação ao público em geral e/ou apenas para uso interno das instituições, desde que não haja desvirtuamento da sua finalidade. Esta autorização é concedida a título gratuito;
- k. A startup pode e deve utilizar selo específico de empresa participante do Programa STARTUP SP atendendo o Termo de Utilização do Selo a ser disponibilizado pelo Sebrae-SP.
- l. Ter a liberdade de cancelar o presente Termo de Adesão, a qualquer tempo, sendo para isso necessário informar o gestor local do Escritório Regional do SEBRAE/SP as razões que o motivaram. A comunicação deve ser realizada via e-mail.

## 2. Responsabilidades do Sebrae/SP

- a. Definir um gestor de projeto e alocar recursos para sua execução;
- b. Desenvolver rede de mentores local;
- c. Disponibilizar um cronograma de atividades;
- d. Realizar as atividades do cronograma de atividades. Reservando-se o direito de alteração de programação visando melhorias e mediante aviso prévio.
- e. Acompanhar e assistir a empresa em todos os compromissos mutuamente agendados, cumprindo horários e locais das atividades;
- f. Identificar os mentores mais adequados para as necessidades da startup;
- g. Disponibilizar informações e oportunidades de mercado, relevantes às startups;
- h. Criar efetivo canal de comunicação com o grupo, com ferramentas de e-mail, mensagens via celular, grupos de discussão;
- i. Manter absoluto sigilo de todas as informações coletadas na empresa, utilizando-as exclusivamente e de forma despersonalizada para fins de projeções e relatórios de acompanhamento do SEBRAE.

## 3. Resultados Esperados

Espera-se que as startups participantes atinjam os seguintes resultados:  
Validação de hipóteses do modelo de negócio;  
Realização de testes do seu MVP com clientes reais;  
Passem a apresentar ou aumentem seu faturamento;

Unidade Cultura Empreendedora  
Rua Vergueiro, 1117, Paraíso  
São Paulo/ SP  
[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)





\_\_\_\_\_ / /

Nestes termos, celebram este documento:

**Responsáveis**

\_\_\_\_\_  
Nome Startup

\_\_\_\_\_  
Gestor Local:

\_\_\_\_\_  
Empreendedor:

\_\_\_\_\_  
Empreendedor:

\_\_\_\_\_  
Empreendedor:

*Unidade Cultura Empreendedora  
Rua Vergueiro, 1117, Paraíso  
São Paulo/ SP  
[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)*



## APÊNDICE 4 – BOOTCAMP

BootCamp Programa Startup SP SEBRAE			
6 de Maio // Quarta-feira			
	Tema	Participante	Link
1°	<b>Abertura do <i>BootCamp</i></b>	Wilson Poit, Diretor-Superintendente do SEBRAE/SP.	<a href="https://youtu.be/A9ZybXzpv08">https://youtu.be/A9ZybXzpv08</a>
2°	<b>Apresentação Gestores de Programas</b>	Fala de Fabio Zoppi Barrionuevo, Alessandra Ruchet, Fabio Costa, Malu Salem, Roberto Junior, Eduardo Gomide, Jacqueline Boriam, Diego Pucci e Livia Bernardes	<a href="https://youtu.be/YYD9t9-cFiA">https://youtu.be/YYD9t9-cFiA</a>
3°	<b>"Vendas Turbinadas"</b>	Théo Orosco da Exact Sales	<a href="https://youtu.be/btUv2DdmVg4">https://youtu.be/btUv2DdmVg4</a>
4°	<b>"O Tempo de Vendas Acabou: Saiba Como Ajudar seu Cliente a Comprar!"</b>	Alberto Couto, Mentor Endeavor	<a href="https://youtu.be/jS5zR0ICxis">https://youtu.be/jS5zR0ICxis</a>
5°	<b>"O que as empresas esperam na hora de se conectar com uma <i>startup</i>?"</b>	Juliana Alencar da StartSe	<a href="https://youtu.be/3XcKp-7gKeY">https://youtu.be/3XcKp-7gKeY</a>
6°	<b>"Realidade de Erros e Sucessos: <i>Case</i> das <i>startups</i> Predify e Cadê Guincho"</b>	Carlos Schmiedel e Diego Silva	<a href="https://youtu.be/SdpKVNZD9_4">https://youtu.be/SdpKVNZD9_4</a>
7°	<b>Pausa para Almoço</b>		
8°	<b>"Inovação em Modelo de Negócios: Trajetória da Cervejaria Leuven e os desafios da Companhia Brasileira de Cerveja Artesanal"</b>	Gustavo Barreira	<a href="https://youtu.be/DJ1t6HQ2gHQ">https://youtu.be/DJ1t6HQ2gHQ</a>
9°	<b>"Explorando Canais de Vendas para sua <i>Startup</i>"</b>	Adir Ribeiro, Mentor Endeavor	<a href="https://youtu.be/CfjYTziKAGc">https://youtu.be/CfjYTziKAGc</a>
10°	<b>"O que Podemos Aprender com as <i>Startups</i> Chinesas"</b>	Felipe Leal da StartSe	<a href="https://youtu.be/ILRxxRBWm5M">https://youtu.be/ILRxxRBWm5M</a>
11°	<b>"FEA Angels, GV Angels, MIT Angels e Poli Angels: Como Conquistar Investimento-Anjo na Crise do COVID-19?"</b>	Ivan Marques, Guilherme Potenza, Wlado Teixeira, William Cordeiro, Maria Alice e Rubens Approbato	<a href="https://youtu.be/jMercI4uQiA">https://youtu.be/jMercI4uQiA</a>
	<b>Encerramento do 1° dia</b>		

7 de Maio // Quinta-feira			
	Tema	Participante	Link
12°	Abertura	Ivan Hussni - Diretor Técnico do Sebrae-SP	<a href="https://youtu.be/uG6thyJN5VM">https://youtu.be/uG6thyJN5VM</a>
13°	Hackeando 2020	Caio Felipe da Oxigênio	<a href="https://youtu.be/8qpMDYLBiD8">https://youtu.be/8qpMDYLBiD8</a>
14°	"Vendas 3.0"	Sandro Magaldi da meuSucesso.com	<a href="https://youtu.be/ARAKJTij39E">https://youtu.be/ARAKJTij39E</a>
15°	"Finanças Para Startups"	Bruna Losada da Saint Paul Escola de Negócios	<a href="https://youtu.be/qlmq5lybEP8">https://youtu.be/qlmq5lybEP8</a>
16°	"Construindo um Time Fantástico em uma Startup"	Daniel Castello, Mentor Endeavor	<a href="https://youtu.be/8UpcUnyDN4A">https://youtu.be/8UpcUnyDN4A</a>
<b>Pausa para Almoço</b>			
17°	"Business Design e Service Design: Construindo Novos Negócios de Destaque"	Alessandro Ng da Femto Design	<a href="https://youtu.be/wSIYfRdytHI">https://youtu.be/wSIYfRdytHI</a>
18°	"Realidade de Erros e Sucessos: Case das startups Medei e Antecipa Fácil"	Fernanda Medei e Elber Laranja	<a href="https://youtu.be/dXRCKCk_WeVM">https://youtu.be/dXRCKCk_WeVM</a>
19°	"Como a Inovação Aberta pode Reduzir Custos, Aumentar Receitas e Remodelar Negócios"	Thiago Cunha do SEBRAE Nacional	<a href="https://youtu.be/vx_5sr-nUJE">https://youtu.be/vx_5sr-nUJE</a>
20°	"Sangue, Suor e Lágrimas - A "Fórmula" de Crescimento de uma Startup"	Ricardo Corrêa da Ramper	<a href="https://youtu.be/QGEhdYpXggU">https://youtu.be/QGEhdYpXggU</a>
	Encerramento do 2° dia	-	-

8 de Maio // Sexta-feira			
	Tema	Participante	Link
21°	Abertura	Natalia Bertussi do SEBRAE Nacional	<a href="https://youtu.be/DYLcD2aLH5M">https://youtu.be/DYLcD2aLH5M</a>
22°	"Como Montar uma Máquina de Aquisição de Clientes"	André Siqueira da RD Station	<a href="https://youtu.be/-E3jEvFQsE">https://youtu.be/-E3jEvFQsE</a>
23°	"Insights para Aproveitar Oportunidades na Nova Economia"	Leo Mereu da Babushka Digital	<a href="https://youtu.be/9bmaWEBxXFc">https://youtu.be/9bmaWEBxXFc</a>
24°	"Realidade de Erros e Sucessos: Case das startups Boletão e W3.Care"	Ariane Pelicoli e Jamil Cade	<a href="https://youtu.be/0KVCQ017Mfg">https://youtu.be/0KVCQ017Mfg</a>
<b>Pausa para Almoço</b>			
25°	"Como Preparar uma Startup para o Mundo"	Thiago Matsumoto da Atlantic Hub	<a href="https://youtu.be/vb8WTUaccB0">https://youtu.be/vb8WTUaccB0</a>
26°	"Governança para Startups sem Engessá-la"	Fernando Andraus, Mentor Endeavor	<a href="https://youtu.be/PmuMKHw2EG4">https://youtu.be/PmuMKHw2EG4</a>
27°	"Bate-papo com Unicórnios"	Rodrigo Edington e Bernardo Carneiro da Stone Pagamentos e Fabiano Salgado da 99	<a href="https://youtu.be/TNAijWzOvvc">https://youtu.be/TNAijWzOvvc</a>
28°	Como Construir a Máquina de Vendas em sua Startup	Thiago Reis	<a href="https://youtu.be/q7VcTOqEfwQ">https://youtu.be/q7VcTOqEfwQ</a>
29°	Marketing Digital e Growth Hacking	Raphael Lassance	<a href="https://youtu.be/etqIcUGZxoQ">https://youtu.be/etqIcUGZxoQ</a>
30°	Ecosistemas Regionais do Estado de São Paulo	Malu Salem, Jacqueline Boriem, Eduardo Gomide, Diego Pucci, Livia Bernardes, Roberto Godoi, Fabio Costa e Fabio Zoppi	<a href="https://youtu.be/3c1QJaZPX0Y">https://youtu.be/3c1QJaZPX0Y</a>
	Encerramento do 3° dia	-	-

**APÊNDICE 5 – PROGRAMAÇÃO COMPLETA DO DEMODAY  
REGIONAL “CONECTANDO ECOSISTEMAS REGIONAIS”**

<b>DemoDay Startup SP "Conectando Ecossistemas Regionais"</b>						
<b>1º Dia</b>						
<b>ER</b>	<b>Dia</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Horas</b>	<b>Tempo (min)</b>	<b>Quem?</b>
Campinas	29/jun	Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	08:57	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
		Abertura	Ao vivo	09:00	00:10	Fabio Zoppi
		Apresentação dos programas de <i>startups</i> do SEBRAE/SP (Núcleo de Inovação)	Ao vivo	09:10	00:05	Alessandra Ruchet + Fabio Zoppi
		Apresentação do Startup SP	Ao vivo	09:15	00:05	Alessandra Ruchet + Fabio Zoppi
		<b>Palestra de abertura</b>	<b>Ao vivo</b>	<b>09:20</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + Rodrigo Barros da Boali</b>
		Agradecimento ao palestrante + Fala do ER	Ao vivo	10:20	00:05	Fabio Zoppi + Nilcio Freitas
		Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao vivo	10:25	00:07	Nilcio Freitas + Livia Bernardes
		Ecossistema Regional	Ao vivo	10:32	00:05	Omar Branquinho + Livia Bernardes
		Ecossistema Regional + Chamada para os <i>pitches</i>	Ao vivo	10:37	00:05	Omar Branquinho + Livia Bernardes
		<i>Pitch 01</i>	Gravado	10:42	00:03	Safe.Go
		<i>Pitch 02</i>	Gravado	10:45	00:03	Binahki
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	10:48	00:03	Tiffin Foods
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	10:51	00:03	WeHandle
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	10:54	00:05	Fabio Zoppi + Rodrigo Barros da Boali
		<i>Pitch 05</i>	Gravado	10:59	00:03	PlugBlue
		<i>Pitch 06</i>	Gravado	11:02	00:03	Ecomilhas
		<i>Pitch 07</i>	Gravado	11:05	00:03	Kauri
		<i>Pitch 08</i>	Gravado	11:08	00:03	Pinmice
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	<b>Gravado</b> + Ao vivo	11:11	00:05	Bianca Belonci + Livia Bernardes
		<i>Pitch 09</i>	Gravado	11:16	00:03	Sales Brazil
		<i>Pitch 10</i>	Gravado	11:19	00:03	Tujom
		<i>Pitch 11</i>	Gravado	11:22	00:03	Soul Momy & Kids
		<i>Pitch 12</i>	Gravado	11:25	00:03	Feedback Web
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	11:28	00:05	Leonardo Gross + Livia Bernardes
		Passagem descontraída de bastão	Ao vivo	11:33	00:05	Livia Bernardes + Fabio Costa
		<b>Pausa</b>			<b>11:38</b>	

Grande ABC	29/jun	Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	13:27	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
		Retomada + Fala do ER	Ao vivo	13:30	00:07	Fabio Zoppi + Paulo Cereda
		Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao vivo	13:37	00:07	Paulo Cereda + Fábio Costa
		Ecosistema Regional	Ao vivo	13:44	00:07	Leo Gmeiner + Fábio Costa
		Ecosistema Regional + Chamada para os <i>pitches</i>	Ao vivo	13:51	00:07	Mário Cabral + Fábio Costa
		<i>Pitch 01</i>	Gravado	13:58	00:03	Achei Clientes
		<i>Pitch 02</i>	Gravado	14:01	00:03	Consulti Saúde
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	14:04	00:03	EPI Digital
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	14:07	00:05	Fernanda Medei + Fábio Costa
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	14:12	00:03	Fisio Market
		<i>Pitch 05</i>	Gravado	14:15	00:03	Hyou
		<i>Pitch 06</i>	Gravado	14:18	00:03	MeusMenus
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	14:21	00:05	Benício Filho + Fábio Costa
		<i>Pitch 07</i>	Gravado	14:26	00:03	ProIot
		<i>Pitch 08</i>	Gravado	14:29	00:03	Shopetis
		<i>Pitch 09</i>	Gravado	14:32	00:03	T1 Pagamento e Fidelidade
		<i>Pitch 10</i>	Gravado	14:35	00:03	Teachers Now
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	14:38	00:05	Fabio Zoppi + Marco Poli da Closed GAP Ventures
		Passagem descontraída de bastão	Ao vivo	14:43	00:03	Fábio Costa + Fabio Zoppi
		<b>Palestra de fechamento</b>	<b>Ao vivo</b>	<b>14:46</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + Marco Poli da Closed GAP Ventures</b>
Agradecimento ao palestrante + Encerramento do 1º Dia	Ao vivo	15:46	00:05	Fabio Zoppi		
		<b>Gestão do uso do tempo</b>		<b>15:51</b>	<b>05:05</b>	

Reunião de aprendizado coletivo + melhores práticas		17:00		Fabio Zoppi + Alessandra Ruchet + 7 Gestores Regionais
---	--	-------	--	--

2º Dia						
ER	Dia	Atividade	Tipo	Horas	Tempo (min)	Quem?
Piracicaba	30/jun	Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	08:57	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
		Abertura	Ao vivo	09:00	00:10	Fabio Zoppi
		Ecosistema Regional	Ao vivo	09:10	00:07	Fabio Zoppi + Sergio Pascholati
		<b>Palestra de abertura</b>	<b>Ao vivo</b>	<b>09:17</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + Luiz Candreva da Ayoo</b>
		Agradecimento ao palestrante + Fala do ER	Ao vivo	10:17	00:07	Fabio Zoppi + Jonas Nicodemo

Ribeirão Preto	30/jun	Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao vivo	10:24	00:07	Jonas Nicodemo + Jacqueline Boriám		
		Ecosistema Regional + Chamada para os <i>pitches</i>	<b>Gravado</b> + Ao vivo	10:31	00:07	Daniela Rua + Jacqueline Boriám		
		<i>Pitch 01</i>	Gravado	10:38	00:03	Agriilumina		
		<i>Pitch 02</i>	Gravado	10:41	00:03	Arbolink		
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	10:44	00:03	Be.Animal		
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	10:47	00:05	Fabio Zoppi + Luiz Candreva da Ayoo		
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	10:52	00:03	Confiance Gestão		
		<i>Pitch 05</i>	Gravado	10:55	00:03	Fruturos		
		<i>Pitch 06</i>	Gravado	10:58	00:03	Geoapis		
		<i>Pitch 07</i>	Gravado	11:01	00:03	Hakkuna		
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	11:04	00:05	Joaquim Cunha + Jacqueline Boriám		
		<i>Pitch 08</i>	Gravado	11:09	00:03	i3agro		
		<i>Pitch 09</i>	Gravado	11:12	00:03	Sustentsim		
		<i>Pitch 10</i>	Gravado	11:15	00:03	Symbiotec		
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	11:18	00:05	Pedro Chamocho + Jacqueline Boriám		
		Passagem descontraída de bastão	Ao vivo	11:23	00:05	Jacqueline Boriám + Mariana Molina		
		<b>Pausa</b>		<b>11:28</b>				
				Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	13:27	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
				Retomada + Fala do ER	Ao vivo	13:30	00:07	Fabio Zoppi + Carlos Alberto
				Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao vivo	13:37	00:07	Carlos Alberto + Mariana Molina
				Ecosistema Regional	Ao vivo	13:44	00:07	Mariana Molina + Frederico Bombonatti
				Ecosistema Regional + Chamada para os <i>pitches</i>	Ao vivo	13:51	00:07	Mariana Molina + Reneide Campelo Melo
				<i>Pitch 01</i>	Gravado	13:58	00:03	Construconnect
				<i>Pitch 02</i>	Gravado	14:01	00:03	U.TI
				<i>Pitch 03</i>	Gravado	14:04	00:03	KeepUP
				Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	14:07	00:05	Mariana Molina + João Paulo Geroldo
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	14:12	00:03	App Cotar Peças		
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	14:15	00:03	Ativa Maker		
		<i>Pitch 05</i>	Gravado	14:18	00:03	UNI		
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	14:21	00:05	Mariana Molina + Bruno Silveira		
		<i>Pitch 06</i>	Gravado	14:26	00:03	Sharp Selling		
		<i>Pitch 07</i>	Gravado	14:29	00:03	TIA		
		<i>Pitch 08</i>	Gravado	14:32	00:03	Foca na Vaga		

	Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao vivo	14:35	00:05	Fabio Zoppi + João Kepler da Bossa Nova Investimentos
	Passagem descontraída de bastão	Ao vivo	14:40	00:05	Mariana Molina + Fabio Zoppi
	<b>Palestra de fechamento</b>	<b>Ao vivo</b>	<b>14:45</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + João Kepler da Bossa Nova Investimentos</b>
	Agradecimento ao palestrante + Encerramento do 2º Dia	Ao vivo	15:45	00:05	Fabio Zoppi
	<b>Gestão do uso do tempo</b>		15:50	<b>04:54</b>	

Reunião de aprendizado coletivo + melhores práticas		17:00		Fabio Zoppi + Alessandra Ruchet + 7 Gestores Regionais
---	--	-------	--	--

3º Dia						
ER	Dia	Atividade	Tipo	Horas	Tempo (min)	Quem?
São Carlos	01/jul	Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	08:57	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
		Abertura	Ao Vivo	09:00	00:10	Fabio Zoppi + Franklin Ribeiro
		<b>Palestra de abertura</b>	<b>Ao Vivo</b>	<b>09:10</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + Alfredo Soares da VTEX</b>
		Agradecimento ao palestrante + Fala do ER	Ao Vivo	10:10	00:07	Fabio Zoppi + Elton Yokomizo
		Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao Vivo	10:17	00:07	Elton Yokomizo + Diego Pucci
		Ecossistema Regional	Ao Vivo	10:24	00:07	Diego Pucci + José Galizia Tundisi
		Ecossistema Regional + Chamada para os <i>itches</i>	Ao Vivo	10:31	00:07	Diego Pucci + ?
		<i>Pitch 01</i>	Gravado	10:38	00:03	bebed
		<i>Pitch 02</i>	Gravado	10:41	00:03	BeUni
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	10:44	00:03	Care In
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	10:47	00:03	Collune
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	10:50	00:05	Fabio Zoppi + Alfredo Soares da VTEX
		<i>Pitch 05</i>	Gravado	10:55	00:03	Estou Legal
		<i>Pitch 06</i>	Gravado	10:58	00:03	Joyspot
		<i>Pitch 07</i>	Gravado	11:01	00:03	The One Tests
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	11:04	00:05	Diego Pucci + Solange Rezende
		<i>Pitch 08</i>	Gravado	11:09	00:03	Vamos Escrever
		<i>Pitch 09</i>	Gravado	11:12	00:03	Visita OnLine
		<i>Pitch 10</i>	Gravado	11:15	00:03	Workmize
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria) + Opinião do Ecossistema Regional	Ao Vivo	11:18	00:05	Diego Pucci + Carlos Schmiedel
Passagem descontraída de bastão	Ao Vivo	11:23	00:05	Diego Pucci + Roberto Godoi Jr		
<b>Pausa</b>	<b>Ao Vivo</b>	<b>11:28</b>				

São Paulo	01/jul	Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	13:27	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
		Retomada + Fala do ER	Ao Vivo	13:30	00:07	Fabio Zoppi + André Costa
		Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao Vivo	13:37	00:07	André Costa + Roberto Godoi Jr
		Ecosistema Regional	Ao Vivo	13:44	00:07	Roberto Godoi Jr + Sergio Risola
		Ecosistema Regional + Chamada para os <i>pitches</i>	Ao Vivo	13:51	00:07	Roberto Godoi Jr + Bruno Erlinger
		<i>Pitch 01</i>	Gravado	13:58	00:03	88 Market
		<i>Pitch 02</i>	Gravado	14:01	00:03	Cesto
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	14:04	00:03	Doctor Lar
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	14:07	00:03	Flimpo
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	14:10	00:05	Roberto Godoi Jr + Lilian Natal
		<i>Pitch 05</i>	Gravado	14:15	00:03	fridU
		<i>Pitch 06</i>	Gravado	14:18	00:03	Gasola
		<i>Pitch 07</i>	Gravado	14:21	00:03	Impacto 8
		<i>Pitch 08</i>	Gravado	14:24	00:03	Inclue
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	14:27	00:05	Roberto Godoi Jr + Thiago Matsumoto
		<i>Pitch 09</i>	Gravado	14:32	00:03	Innup
		<i>Pitch 10</i>	Gravado	14:35	00:03	Matraquinha
		<i>Pitch 11</i>	Gravado	14:38	00:03	Nexos Data
		<i>Pitch 12</i>	Gravado	14:41	00:03	TPM
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	14:44	00:05	Fabio Zoppi + Amure Pinho da Investidores.vc
Passagem descontraída de bastão	Ao Vivo	14:49	00:05	Roberto Godoi Jr + Fabio Zoppi		
<b>Pausa</b>	<b>Ao Vivo</b>	<b>14:54</b>				
Sorocaba	01/jul	Vídeo de abertura e recomeço	Gravado	15:17	00:03	Transformação Digital + Programas de <i>Startups</i> SEBRAE/SP
		Retomada + Apresentação do palestrante	Ao Vivo	15:20	00:05	Fabio Zoppi
		<b>Palestra intermediária</b>	<b>Ao Vivo</b>	<b>15:25</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + Amure Pinho da Investidores.vc</b>
		Agradecimento ao palestrante + Fala do ER	Ao Vivo	16:25	00:05	Fabio Zoppi + Alexandre Martins
		Fala do Gestor Regional + Apresentação dos convidados (dos 4)	Ao Vivo	16:30	00:07	Alexandre Martins + Malú Salem
		Ecosistema Regional	Ao Vivo	16:37	00:05	Vinícius Lisboa + Malú Salem
		Ecosistema Regional + Chamada para os <i>pitches</i>	Ao Vivo	16:42	00:05	Marília Lara + Malú Salem
		<i>Pitch 01</i>	Gravado	16:47	00:03	Agromundi
		<i>Pitch 02</i>	Gravado	16:50	00:03	Cizino
		<i>Pitch 03</i>	Gravado	16:53	00:03	Exatas no Diferencial
		<i>Pitch 04</i>	Gravado	16:56	00:03	<a href="http://Gerar.me">Gerar.me</a>
		Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	16:59	00:05	Silvestre Eduardo Rocha Ribeiro Junior + Malú Salem



<i>Pitch 05</i>	Gravado	17:04	00:03	i9 Delivery
<i>Pitch 06</i>	Gravado	17:07	00:03	ITM Deal
<i>Pitch 07</i>	Gravado	17:10	00:03	jus2vec
<i>Pitch 08</i>	Gravado	17:13	00:03	mybrief
<i>Pitch 09</i>	Gravado	17:16	00:03	Siga Cidades
Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	17:19	00:05	Erly Domingues de Syllos + Malú Salem
<i>Pitch 10</i>	Gravado	17:24	00:03	Tec Events
<i>Pitch 11</i>	Gravado	17:27	00:03	Tree & Arboriculture Technology
<i>Pitch 12</i>	Gravado	17:30	00:03	UNI - Soluções Imobiliárias
<i>Pitch 13</i>	Gravado	17:33	00:03	Wedcash
Devolutiva para as <i>startups</i> (pontos fortes e de melhoria)	Ao Vivo	17:36	00:05	Fabio Zoppi + André Siqueira da RD Station
Passagem descontraída de bastão	Ao Vivo	17:41	00:05	Malú Salem + Fabio Zoppi
<b>Palestra de fechamento</b>	<b>Ao Vivo</b>	<b>17:46</b>	<b>01:00</b>	<b>Fabio Zoppi + André Siqueira da RD Station</b>
Agradecimento ao palestrante + Encerramento do 3º Dia	Ao Vivo	18:46	00:05	Fabio Zoppi
<b>Gestão do uso do tempo</b>		18:51	<b>07:32</b>	

## APÊNDICE 6 – *FAILTECH*: ESTRESSANDO O ERRO

Cofundamos o movimento FailTech: Estressando o Erro, juntamente com Felipe Massami Maruyama e Andre Junior Youn, por acreditarmos que o compartilhamento de experiências feito por empreendedores que tiveram insucessos em suas *startups* traz consigo uma riqueza tácita e um conjunto de lições extremamente úteis a outros empreendedores inovadores que aceitam os riscos, incertezas e desafios de uma *startup*, objetivando a validação junto ao mercado de um modelo de negócio que proporcione crescimento e escala, conforme dissertado nesta pesquisa.

Figura 6A – Marca do movimento FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Arte elaborada pelos fundadores.

Em 14 de dezembro de 2018 foi realizado o primeiro evento do movimento FailTech: Estressando o Erro, no Laboratório de Mobilidade Urbana e Protocolos Abertos da Cidade de São Paulo (MobiLab), com o empreendedor da “*ex-startup*” Nos Trinques, Ivan Oliveira. Curiosamente, o evento foi “*fail*”, pois além dos fundadores do movimento e o empreendedor, apenas uma visitante prestigiou o evento! Além do tempo chuvoso da cidade de São Paulo, dificuldades na divulgação foram os motivadores para que isso ocorresse.

Figura 6B – Primeiro evento do FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Foto tirada pelo autor

No dia 18 de fevereiro de 2019 foi realizado o segundo evento do movimento, sendo o primeiro FailTech: Estressando o Erro no Programa Startup SP SEBRAE<sup>3</sup>, no SebraeLab da Escola de Negócios SEBRAE/SP, com o empreendedor da “*ex-startup*” iPet, Alex Frazatti, e novamente o empreendedor da “*ex-startup*” Nos Trinques, Ivan Oliveira. O evento foi utilizado para testar o StarTALK metodologicamente conforme normativa interna do SEBRAE/SP, e padronizá-lo sob o produto n° 2874 no RAE do SEBRAE/SP, no formato de *meetup*.

<sup>3</sup> Para acessar a gravação do FailTech: Estressando o Erro, acessar: <https://youtu.be/cRQJKRMtX9k>.

Figura 6C – Convite para o segundo evento do FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Arte elaborado pelos fundadores

Figura 6D – Segundo evento do FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Foto tirada pela audiência do evento

Após padronizá-lo e inseri-lo no Programa, foram realizados outros 25 eventos com o mesmo propósito, em cada uma das 25 edições do Programa Startup SP SEBRAE do 7° e 8° ciclos de aceleração (2020), impactando positivamente aproximadamente 840 empreendedores inovadores.

No *BootCamp* do 7° ciclo de aceleração foram realizados 3 (três) outros *FailTech*: Estressando o Erro no Programa (conforme APÊNDICE 4):

- "Realidade de Erros e Sucessos: *Case* das *startups* Predify e Cadê Guincho", com os empreendedores Carlos Schmiedel e Diego Silva;
- "Realidade de Erros e Sucessos: *Case* das *startups* Medei e Antecipa Fácil", com os empreendedores Fernanda Medei e Elber Laranja;
- "Realidade de Erros e Sucessos: *Case* das *startups* Boletão e W3.Care", com os empreendedores Ariane Pelicioli e Jamil Cade

Porém, não usamos o nome do movimento, uma vez que as *startups* convidadas eram *startups* operacionais, inclusive são *startups*-destaque graduadas no Programa, contudo, mantivemos a entrega ao ecossistema naquilo que apregoam Nguyen e Saetre (2015, p. 24), que pequenos ou grandes insucessos em inovação podem ser aprendidos por outras pessoas, que aceleram sua curva de aprendizado com essa experiência.

Em 24 de outubro de 2019 foi realizada uma edição comemorativa do *FailTech*: Estressando o Erro, junto ao Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da EAESP/FGV, que contou com o compartilhamento das experiências do empreendedor da “*ex-startup*” iPet, Alex Frazatti, da empreendedora da “*ex-startup*” Ponto de Contato, Fernanda Nudelman, do empreendedor da “*ex-startup*” Netmovies, Gustavo Haramura, e da empreendedora da “*ex-startup*” Elave, Ludmila Viana.

Figura 6E – *Save the date* para o décimo evento do FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Arte elaborado pelos fundadores

Figura 6F – Convite para o décimo evento do FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Arte elaborado pelos fundadores

Figura 6G – Décimo evento do FailTech: Estressando o Erro



Fonte: Foto tirada pela audiência do evento

Figura 6H – Matéria sobre a execução do FailTech: Estressando o Erro no Programa Startup SP SEBRAE



#### Momento

Fabio Zoppi, do Sebrae-SP, ressalta que na educação formal as pessoas não são estimuladas a errar. Por isso, durante o programa Startup SP é incentivada a participação no Failtech, um movimento com objetivo de construir uma comunidade de compartilhamento da falha como parte do processo empreendedor inovador.

“É uma iniciativa que procura levar para todos a ideia de que errar é necessário, é um primeiro passo. Isso tem feito bastante diferença, quando abordamos as startups e, logo de cara, falamos que errar é normal. É um apelo cultural que a gente tem feito no programa para facilitar essas tomadas de decisões”, conta.

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios (2019).

Desde então, o FailTech: Estressando o Erro continua disseminando aprendizados a empreendedores inovadores nos Estados de São Paulo, Amazonas, Bahia, Espírito Santo, Goiás e Minas Gerais. Trata-se da maior comunidade brasileira de divulgação, troca e conexão entre inovadores e empreendedores, que inspiram e

aprendem mutuamente.



## APÊNDICE 7 – PROTOCOLO DE PESQUISA

Questão	Dados sócio-demográficos
1	Qual seu nome?
2	Qual sua idade?
3	Qual seu gênero? Indicar masculino, feminino, outro
4	Qual sua formação? Indicar se não alfabetizado, fundamental, médio, superior, pós, mestrado, doutorado
5	Qual o nome da <i>startup</i> ?
6	Qual sua função na <i>startup</i> ?
7	Qual o tempo de existência da <i>startup</i> ?
8	Quantos(as) sócios(as) a <i>startup</i> tem além de você?
9	Qual o gênero de seus(as) sócios(as)? Indicar masculino, feminino, outro
10	Quantos colaboradores tem a <i>startup</i> atualmente?
11	Quantos colaboradores técnicos tem a <i>startup</i> atualmente? Por exemplo, TI, front-end, back-end, full-stack, entre outros.
12	Em qual público-alvo sua <i>startup</i> atua? (B2B, B2C, B2B2C, B2G)
13	Qual modelo de negócio sua <i>startup</i> adota? Indicar SaaS, Marketplace, Concentrador, outro
14	Em qual cidade e estado sua <i>startup</i> está sediada?

Questão	Ecossistemas, Ambientes de Inovação, Riscos e Incertezas
15	Comente brevemente sua trajetória profissional e de vida, e se participou de outro(s) projeto(s) empreendedor(es) além da sua <i>startup</i> .
16	Quais foram os motivadores que você e seus(suas) sócios(as) tiveram para fundarem a <i>startup</i> ?
17	Comente sobre a trajetória de sua <i>startup</i> antes de serem admitidos no Programa Startup SP SEBRAE.
18	Por qual(is) motivo(s) você e seus(suas) sócios(as) buscaram o Programa Startup SP SEBRAE para apoiar o desenvolvimento de sua <i>startup</i> ?
19	De uma forma geral, como foi sua experiência no Programa Startup SP SEBRAE?
20	Em relação à "capacitação", como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
21	Em relação à "capacitação em EaD", aquela realizada por meios virtuais, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
22	Em relação ao "StarTALK's", aquele meetup realizado com outras <i>startups</i> admitidas e o Ecossistema, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
23	Em relação ao "Design Sprint", a abordagem de prototipação realizado com outras <i>startups</i> admitidas, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
24	Em relação ao "BootCamp", a abordagem de go-to-market realizado com outras <i>startups</i> admitidas e o Ecossistema, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
25	Em relação à "mentoria-padrinho", aquela realizada por profissionais do SEBRAE, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
26	Em relação à "mentoria de mercado", aquela realizada por profissionais convidados, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?

- 27 Em relação ao "DemoDay Regional", aquele realizado com outras *startups* da mesma edição que sua *startup*, como foi sua experiência e da sua *startup* para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?

Questão	Ecosistemas, Ambientes de Inovação, Riscos e Incertezas (Cont.)
28	Em relação ao "DemoDay Estadual", aquele realizado com uma <i>startup</i> representante de cada edição do ciclo de aceleração, como foi sua experiência e da sua <i>startup</i> para esse componente do Programa Startup SP SEBRAE?
29	Comente como foi o momento do <i>problem-solution fit</i> antes, durante e depois da participação de sua <i>startup</i> no Programa Startup SP SEBRAE?
30	Comente como foi o momento do <i>product-market fit</i> antes, durante e depois da participação de sua <i>startup</i> no Programa Startup SP SEBRAE?
31	Como foi sua relação com o Gestor Regional do Programa Startup SP SEBRAE, e demais colaboradores do SEBRAE/SP?
32	O que o Programa Startup SP SEBRAE ajudou no seu negócio?
33	Comente sobre a trajetória de sua <i>startup</i> depois de se graduarem no Programa Startup SP SEBRAE.
34	Em qual fase de maturidade sua <i>startup</i> está atualmente?
35	Na literatura há uma palavra que sempre acompanhará uma <i>startup</i> em sua trajetória: Risco. O que você entende por esta palavra? Quais foram os riscos que sua <i>startup</i> assumiu no passado e tem assumido atualmente?
36	Na literatura há outra palavra que sempre acompanhará uma <i>startup</i> em sua trajetória: Incerteza. O que você entende por esta palavra? Quais foram as incertezas que sua <i>startup</i> mitigou no passado e tem mitigado atualmente?
37	De uma forma geral, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando?
38	Olhando para o aspecto time de fundadores(as), ou seja, você e seus(as) sócios(as), quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.
39	Olhando para o aspecto acesso a capital intelectual na formação, desenvolvimento e retenção do time de colaboradores, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.
40	Olhando para o aspecto desenvolvimento do produto/serviço, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.
41	Olhando para o aspecto acesso a mercados, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.
42	Olhando para o aspecto acesso a financiamento externo, quais os desafios que sua <i>startup</i> teve e tem tido para continuar operando à partir deste aspecto? Se puder colocar profundidade em sua resposta.
43	Como foi o processo/experiência de <i>fundraising</i> de sua <i>startup</i> ? (Sua <i>startup</i> foi investida por um investidor-anjo individual, grupo de investidor(a)-anjo ou capital de risco pre <i>seed, seed, série A, B ou C</i> ?)
44	Comente como tem sido/foi o processo de troca de capital intelectual e capital social entre sua <i>startup</i> e investidor(a)(es)(as).
45	De uma forma geral, o que você entende por "Insucesso" no contexto de sua <i>startup</i> ?
46	De uma forma geral, o que você entende por "Sucesso" no contexto de sua <i>startup</i> ?
47	O que as pessoas que acompanham sua <i>startup</i> esperam de vocês no contexto do "Sucesso" e "Insucesso" que você respondeu na pergunta anterior?

## APÊNDICE 8 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

Prezado(a) Sr(a). \_\_\_\_\_,

Por meio desta, apresentamos o acadêmico Fabio Zoppi Barrionuevo, aluno do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), devidamente matriculado nesta Instituição de Ensino, que está realizando uma pesquisa explorando como as *startups* estão gerindo seus desempenhos, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Jane Aparecida Marques.

O objetivo da pesquisa é analisar e diagnosticar os fatores para potencializar o sucesso e mitigar insucesso em novos negócios inovadores com potencial de escala, e para isso, explorará como as *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE estão gerenciando seus desempenhos, e suas relações com as decisões tomadas pelos empreendedores(as) fundadores(as) destas, identificando as melhores práticas, a partir dos dados e informações coletadas.

Na oportunidade, levamos ao seu conhecimento que a pesquisa será realizada através de coleta de dados, por meio de entrevista individual com empreendedores(as) fundadores(as) de *startups* egressas do Programa Startup SP SEBRAE, perfil ao qual o(a) senhor(a) se enquadra. Gostaríamos de deixar claro que o caráter ético desta pesquisa de mestrado *stricto sensu* assegura a preservação da identidade tanto das pessoas participantes como das *startups* pesquisadas.

Uma das metas para realização desta pesquisa é o comprometimento do pesquisador em possibilitar aos participantes um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para divulgação os resultados obtidos de forma agregada e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será lido e dado autorização pelo participante. Esclarecemos, ainda, que tal autorização é uma pré-condição para participação.

Em anexo, encaminhamos o **“Esclarecimento sobre o Termo de Consentimento”**, o **“Termo de Consentimento”**, que deverá ser lido e retornado autorização pelo *email*, e o **“Roteiro para a Entrevista”**, que é um roteiro orientador das perguntas que serão realizadas no momento da entrevista.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste profissional e de sua pesquisa em nossa instituição. Em caso de dúvidas, o(a) senhor(a) pode procurar a coordenação do MPE da FEA/USP, pelo telefone (11) 98792-6892 ou pelo e-mail: mpe@usp.br.

Atenciosamente,

Prof<sup>a</sup>. Dra. Jane Aparecida Marques  
Professora do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) – FEA/USP

## APÊNDICE 9 – ESCLARECIMENTO SOBRE O TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado Sr(a). \_\_\_\_\_,

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) na pesquisa vinculada ao projeto específico de Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desenvolvido pelo aluno Fabio Zoppi Barrionuevo, sob orientação do Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jane Aparecida Marques. A pesquisa versará acerca de como as *startups* estão gerindo seus desempenhos.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada, com base em um roteiro com perguntas abertas (respostas livres), realizadas conforme a construção das respostas. A duração prevista das entrevistas será de 60 a 90 minutos.

A entrevista será gravada para fins de documentação e transcrição posterior, que é um dos requisitos formais deste meio de coleta de dados para fins acadêmicos e de confirmação da veracidade da realização da mesma. Caso necessite ou prefira que algum trecho não seja gravado, por favor, solicite que a gravação seja desligada ou que o trecho gravado seja apagado posteriormente. Caso queira uma cópia da gravação registrada, esta poderá ser fornecida *a posteriori*.

O(A) senhor(a) é livre para interromper a pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo algum. Suas respostas serão analisadas juntamente com as respostas dos demais participantes, zelando sempre pela confidencialidade e manutenção do anonimato de sua participação.

Qualquer informação em que o(a) senhor(a) se sinta desconfortável em revelar, não a revele. O(A) senhor(a) está recebendo uma cópia deste “**Esclarecimento**” e do “**Termo de Consentimento**” via e-mail indicado. Caso esteja de acordo com os termos acima, por favor, nos responda o *email* com um “aceito participar da pesquisa”.

**APÊNDICE 10 – TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa acerca de como as *startups* estão gerindo seus desempenhos, desenvolvida pelo acadêmico/pesquisador Fabio Zoppi Barrionuevo. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos, que me foram explicados pelo pesquisador.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome da pessoa entrevistada ou *startup* pesquisada, em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As gravações de voz ficarão sob a guarda do pesquisador.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.