

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS  
DEPARTAMENTO DE FISIOLOGIA E BIOFÍSICA DA UFMG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL**

**STARTUPS NO ECOSISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO –  
ESTUDO EM EMPRESAS DE BELO HORIZONTE**

**BÁRBARA GRACIANO DE OLIVEIRA**

**BELO HORIZONTE**

**2019**

**BÁRBARA GRACIANO DE OLIVEIRA**

**STARTUPS NO ECOSSISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO –  
ESTUDO EM EMPRESAS DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito à obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica de Propriedade Intelectual.

**Área de concentração:** Gestão da Inovação e Empreendedorismo

**Orientador:** Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte – MG

2019

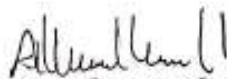
- 043 Oliveira, Bárbara Graciano de.  
Startups no ecossistema mineiro de inovação – estudo em empresas de Belo Horizonte [manuscrito] / Bárbara Graciano de Oliveira. – 2019.
- 108 f.: il. ; 29,5 cm.
- Orientador: Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.
1. Inovação. 2. Empreendedorismo. 3. Empresas novas - Belo Horizonte. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. III. Título.

CDU: 658.016

**"STARTUPS NO ECOSISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO – ESTUDO EM EMPRESAS DE BELO HORIZONTE"**

**BÁRBARA GRACIANO DE OLIVEIRA**

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, no dia 11 de março de 2019, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:



PROF. DR. ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA  
FACE/UFMG – ORIENTADOR



PROF.ª. DRA. MÁRCIA SIQUEIRA RAPINI  
FACE/UFMG



DR. FABRÍCIO SILVEIRA  
ECONOMISTA



DR. LEANDRO PINHEIRO CINTRA  
FACE/UFMG

Instituto de Ciências Biológicas – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Belo Horizonte, 11 de março de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido Marcos, companheiro e amado parceiro, pelo apoio, incentivo e por me inspirar todos os dias pelo seu exemplo.

A minha mãe Vânia, pelo apoio, pela acolhida, por todo o amor, por cada abraço de encorajamento, por me ouvir com paciência e pela sabedoria e estímulo nos momentos mais difíceis.

Ao meu paizinho Luiz Cláudio por ser tão forte, e viver a vida de forma tão exemplar, demonstrando ao mundo o poder da fé e da determinação.

Aos meus afilhados Henrique e Sofia por cada abraço caloroso e sorriso de amor. Vocês são pequeninos, e ainda não compreendem o poder do sorriso de vocês nessa caminhada. Foi como se dissessem todos os dias: Siga em frente, Dinda!

Ao amado irmão André e querida irmã Gisele por sempre estarem ao meu lado compartilhando sorrisos, energia positiva e me incentivando a buscar o melhor para mim.

A Professora e amiga Maria Helena Duarte pelas longas horas de conversa aberta e edificante, por cada mensagem de incentivo e por me inspirar a dar sempre o próximo passo.

Ao amigo Paulo César Tavares pela amizade, pela confiança, pela mão estendida sempre que necessário e pelos valiosos conselhos.

Ao grande amigo Geraldo Silvestre pela inspiração, incentivo e apoio desde o primeiro contato.

A Nina pela presença constante e companhia revigorante.

Ao Professor Allan Claudius pela orientação, paciência e por toda a contribuição desde o início dessa caminhada.

E o mais importante, a DEUS, por me permitir conquistar essa vitória e transformar esse sonho antigo em realidade. Não foi fácil, mas se tornou possível.

## RESUMO

Este estudo identificou o perfil das *startups* que compõem o ecossistema de inovação considerando recorte com empresas participantes do Programa de Aceleração de Empresas TECHMALL S/A, em Belo Horizonte, MG. A abordagem metodológica foi descritiva-qualitativa identificando aspectos gerais da empresa, competências e perfil da equipe, desafios enfrentados, existência de indicadores, grau de inovação empregados e experiência em programas de aceleração. A coleta de dados foi feita a partir de questionário em formato eletrônico aplicado junto a 14 startups em atividade. Os resultados obtidos apontam, de forma geral, que as dificuldades enfrentadas pelas *startups* mais citadas foram o “capital inicial à disposição do negócio”, “captação de clientes”, “acesso aos financiamentos disponíveis no mercado”, “escassez de investimentos” e “escalar as vendas”. A maioria delas atua com inovação incremental, e as modalidades de propriedade intelectual geradas foram o registro de marca, depósito de patente e registro de software. A experiência no Programa de aceleração mostrou os fatores que motivaram a escolha pela TECHMALL, os aspectos mais trabalhados pela aceleradora e os que poderiam ter sido mais explorados na visão dos CEOs. Os resultados dessa dissertação contêm referências capazes de contribuir ao Ecossistema de inovação mineiro visando atuar sobre possíveis dificuldades na relação entre a esfera pública e a iniciativa privada para incentivar o desenvolvimento de empresas dessa natureza. O estudo sugere que as *startups* e agentes do ecossistema de inovação estreitem ainda mais o diálogo, como possibilidade de adotar medidas fiscais, jurídicas e administrativas que favoreçam o empreendedorismo local.

Palavras-chave: empreendedorismo, inovação, *startups*.

## **ABSTRACT**

This study has identified startups profile that compose innovation ecosystem considering a cut with companies participating in the TECHMALL S/A Acceleration Program located at Belo Horizonte, Minas Gerais state. The methodological approach was descriptive-qualitative identifying general aspects of the company, skills and team profile, challenges faced, existence of indicators, degree of innovation and experience in acceleration programs. Data collection occurred by using an electronic form applied to 14 active startups. The results obtained indicate, in general, that the difficulties faced by the most startups were "initial capital available to the business", "customer acquisition", "access to available financing in the market", "investment scarcity" and to "scale sales". Most of them deals with incremental innovation, and the main types of intellectual property generated were trademark registration, patent filing and software registration. The Acceleration Program experience has indicated the factors that motivated the entrepreneur choice about TECHMALL, the aspects explored by the accelerator and those that could have been more explored in the vision of the CEOs. This dissertation final results contain references capable of contributing to the Minas Gerais' innovation ecosystem aiming to act on possible difficulties in the relationship between the public sphere and the private initiative to encourage the development of companies of this nature. The study suggests that startups and the innovation ecosystem agents further tighten dialogue, as well as the possibility of adopting fiscal, legal and administrative measures that favor local entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Startups.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Papéis do Empreendedor ao iniciar um negócio .....	24
Tabela 2 – Características atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas .....	25
Tabela 3 – Vantagens estratégicas pela inovação .....	31
Tabela 4 – Comparação das fases das Startups conforme modelos teóricos distintos .....	41
Tabela 5 – Estrutura de diagnóstico das startups.....	45
Tabela 6 – Resumo do negócio das <i>startups</i> participantes .....	55
Tabela 7 – Visão dos CEOs sobre os aspectos que poderiam ser mais trabalhados pela aceleradora .....	70
Tabela 8 – Desafios enfrentados no processo de aceleração.....	71



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de Análise .....	46
Quadro 2 – Percurso Metodológico.....	49
Quadro 3 – Resultados da Seção “Perfil do CEO da <i>startup</i> .....	54
Quadro 4 – Premiações recebidas pelas <i>startups</i> .....	58
Quadro 5 – Resultados da Seção “Aspectos Gerais da empresa” .....	59
Quadro 6 – Resultados da Seção “Competência e Perfil da Equipe .....	62
Quadro 7 – Resultados da Seção “Desafios, Inovação e Indicadores” .....	68
Quadro 8 – Resultados da Seção “Sobre a experiência no programa de aceleração” .....	72
Quadro 9 – Síntese dos Resultados Gerais.....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese do Percorso Teórico .....	14
----------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
SUMÁRIO.....	11
1 - INTRODUÇÃO.....	12
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. Articulando Empreendedorismo e Inovação.....	16
2.2. Conceituando as <i>Startups</i> .....	33
3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1. Contexto geral do Estudo.....	43
3.2. Categorias de Análise e Instrumento de Coleta de dados.....	46
3.3. Síntese do Percurso Metodológico.....	49
4 - RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
4.1. Categoria de Análise 1: Perfil do CEO da <i>Startup</i> .....	50
4.2. Categoria de Análise 2: Aspectos Gerais da Empresa.....	54
4.3. Categoria de Análise 3: Competências e Perfil da Equipe.....	60
4.4. Categoria de Análise 4: Desafios, Inovação e Indicadores.....	63
4.5. Categoria de Análise 5: Sobre a experiência no Programa de Aceleração.....	69
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
6 - BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS	
(1) Instrumento de Coleta.....	90
(2) Tabulação dos dados coletados.....	96

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar o perfil das *startups* que compõem o ecossistema de inovação da capital mineira, com recorte feito ao grupo de empresas participantes de um determinado Programa de Aceleração existente no município de Belo Horizonte (MG) – o da Aceleradora de Empresas TECHMALL S/A.

Com efeito, as *startups* podem ser compreendidas como a “fase embrionária da empresa com atuação em cenários de incerteza, a partir de modelos de negócios focados na inovação de serviços ou produtos, e que estão em busca de novos campos de atuação a partir da oferta de soluções para demandas latentes de mercado (SEBRAE, 2018). Ao falar de *startups* faz-se relação com as “empresas em fase inicial, com modelos de negócios repetíveis e escaláveis, que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento, em cenário de risco e incerteza” (ABStartups, 2018)<sup>1</sup>.

Como características inerentes às empresas nesse estágio, ressaltam-se a escalabilidade, a inovação, a repetibilidade, a flexibilidade e a rapidez (ABStartups, 2018), e por isso essas iniciativas devem ser capazes de despertar o consumo em massa, sem que os custos da operação aumentem na proporção da demanda. Além disso, para ser inovador, o produto/serviço deve ser novo no mercado, ou, no mínimo, apresentar melhoria no conceito e na proposta frente a similares. O modelo de negócio deve possibilitar que a disponibilização ao mercado consumidor aconteça rapidamente, além do fato de que as *startups* precisam apresentar a capacidade de adaptação às mudanças repentinas no cenário.

Machado (2015) salienta que, por lidarem com alto risco e a incerteza quanto ao sucesso no mercado, dificilmente os empreendedores dispõem de recurso financeiro próprio para investir nas *startups*, e por isso, Santos (2016) diz ser comum no estágio inicial as “*startups* buscarem o apoio das aceleradoras de empresa para que consigam atingir o ponto de equilíbrio ou até mesmo obter

---

<sup>1</sup> A Associação Brasileira de Startups tem a missão de promover e representar as *start-ups* no país. Outras informações disponíveis no endereço <https://abstartups.com.br>.

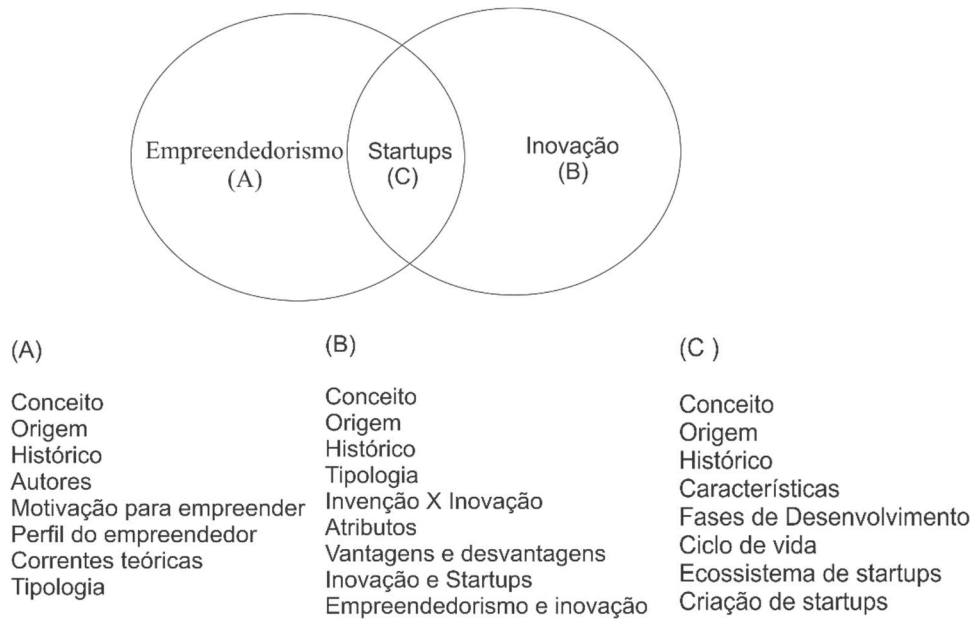
novos investimentos a partir da consolidação do produto/serviço” (SANTOS, 2016, p. 135). Essas organizações dispõem de recurso financeiro próprio para investir em *startups*, por meio de programas de aceleração e as conectam a investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócio e fundos de investimento (DEMPWOLF *et al.*, 2014; STARTUP BRASIL, 2018).

A combinação de inovação tecnológica com o empreendedorismo tem despertado interesse em agentes do ecossistema ligados ao desenvolvimento socioeconômico. A aposta em seu potencial tem sido amplamente projetada nos eventos relacionados a área de empreendedorismo e inovação, e dada à centralidade do tema na pauta do desenvolvimento econômico, atraem diversos agentes do setor produtivo para conhecer novas tendências, novos mercados e novas possibilidades de atuação. As *startups* cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso (STARTUP BRASIL, 2018).

Neste contexto, esta dissertação realizada junto ao Programa de Mestrado Profissional de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais, área de concentração “Gestão da Inovação e Empreendedorismo”, descreveu a experiência em curso realizada junto a *startups* de uma aceleradora de empresas e negócios de Belo Horizonte, Minas Gerais. O estudo buscou especificamente caracterizar as *startups* vinculadas à TECHMALL S.A., diagnosticar o perfil dos empreendedores à frente dessas iniciativas e compreender os componentes do ecossistema que permeiam a sua constituição e gerenciamento.

Sua estrutura apresenta inicialmente esta introdução, acompanhada de um referencial teórico que pontua aspectos conceituais que associam empreendedorismo, inovação e a inserção das *startups*.

Figura 1 - Síntese do Percurso Teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

O referencial teórico foi construído a partir do levantamento bibliográfico acerca da produção técnico-científica sobre as palavras-chave empreendedorismo, inovação e *startups*. O fichamento das informações foi realizado eletronicamente em função de cada termo, e os dados lançados nos respectivos arquivos de texto. A etapa seguinte consistiu em uma revisão dos dados fichados para nova classificação e agrupamento em função do tipo de informação encontrada.

Para a pesquisa sobre o Empreendedorismo, a revisão teórica trabalhou com as subcategorias conceituação, origens do fenômeno, os principais autores nessa área do conhecimento, motivação para empreender, perfil do empreendedor; tipos de empreendedorismo e principais correntes teóricas. Além disso, foram realizadas buscas com as combinações “empreendedorismo e inovação”, “empreendedorismo e startups” e “startups e inovação” para levantamento de informações auxiliares em livros, periódicos e em plataformas eletrônicas como o Portal CAPES, Portal Scielo, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFMG, Biblioteca Virtual do estado de São Paulo, Sistema Integrado de Biblioteca da USP e Google Acadêmico.

Para a pesquisa sobre o termo “Inovação”, as subcategorias para refinamento do assunto consistiram em origem do termo, histórico, conceitos, tipologia, invenção x inovação, vantagens x desvantagens da inovação, inovação e startups e empreendedorismo e inovação. No caso das startups, a pesquisa agrupou as informações em conceito, histórico, características, fases de desenvolvimento, ciclo de vida, ecossistema de startups, criação de startups.

Os conceitos de empreendedorismo, inovação e *startups* estão intrinsecamente relacionados, e em um mundo em plena transformação, o ato empreender adquire força devido à nova postura do empreendedor em relação às exigências e demandas que a sociedade tem apresentado ao mercado. Nesse ambiente em que as ideias são transformadas em novos projetos e negócios, o empreendedorismo emerge a partir da mobilização de pessoas e processos que buscam solucionar problemas identificados no mercado, gerando oportunidades de negócios (DORNELAS, 2012, p. 28), a partir de criação de novos produtos e serviços inovadores ou até mesmo criando melhorias em processos já existentes (SCHUMPETER, 1949).

A metodologia qualitativa com tratamento dos dados de forma descritiva bem como os resultados encontrados com sua respectiva descrição e análise são apresentados, e as considerações finais apontam perspectivas contributivas ao debate sobre *startups* e sua inserção no ecossistema de inovação de Belo Horizonte.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Articulando Empreendedorismo e Inovação

Neste estudo, a escolha dos conceitos recaiu nos conceitos de Empreendedorismo, Inovação e *Startups*, considerando sua indissociabilidade para melhor compreensão do objetivo proposto.

Inicialmente, discutir Empreendedorismo remete à origem francesa “*entrepreneur*” e ao perfil de um indivíduo que assume riscos ao propor o início de algo novo (HISRICH *et al.*, 2009; DORNELAS, 2012). Não há na literatura um consenso sobre o conceito de empreendedorismo, o que Filion (1999) denomina de “desafio perpétuo”, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para se estudar o fenômeno (FILION, 1999, p. 18).

Para Fialho *et al.* (2007, p. 26), o empreendedorismo é um “processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso”. A partir dessa definição há uma associação do empreendedorismo ao fato de se criar novos negócios, e para os autores, “quando o empreendedor está inserido dentro de uma organização, recebe o nome de intraempreendedor, e tem como necessidade estar comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço” (FIALHO *et al.*, 2007, p. 27). Roberts (1991) ressalta que os empreendedores são contextualizados como os grandes estimuladores da economia com uma visão para se ganhar dinheiro, assumindo riscos, gerenciando ações e esforços de seus times, descobrindo novas formas de se fazer, novos produtos e mercados.

Dolabela (1999, p. 43) explica a origem do empreendedorismo e o conceitua como um “neologismo derivado da livre tradução do termo em inglês *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil suas origens, seus sistemas de atividades seu universo de atuação”. O autor diz ainda que o empreendedorismo consiste em um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar (DOLABELA, 2008, p. 24).



Cantillon<sup>2</sup> foi o pioneiro na utilização do termo em 1755, destacando-se a propensão de alguns indivíduos ao comprar algo por um preço conhecido e assumir o risco e ausência de garantia de vendê-lo a outra pessoa sem um preço ainda definido (DORIN, ALEXANDRU, 2014; HASHIMOTO, 2006). Na visão de Cantillon, os riscos estavam associados ao fato de que os empreendedores investiam seu próprio dinheiro (FILION, 1999), além de fazer uma distinção entre o empreendedor, como aquele que assumia riscos, e o capitalista - aquele que fornecia o capital (DORNELAS, 2012; FILION, 1999; HISRICH *et al.* 2009).

Gomes (2001) relata que o interesse de Cantillon pelos empreendedores não era desvinculado de seu contexto histórico, e se assemelhava à visão dos liberais de sua época a partir da liberdade que cada um almejava para obter o melhor proveito dos resultados de seu trabalho. Na visão de Cantillon, se houvesse lucro além do imaginado era devido ao fato de se ter inovado na atividade exercida (GOMES, 2001), o que vincula a ideia de inovar ao fato de empreender. Cantillon (1755 *apud* SANTOS, 2008) também faz distinção entre o empreendedor e o assalariado, ainda que considerem ambos pertencentes à classe dos dependentes. O empreendedor lida constantemente com a incerteza em seu dia a dia e depende do sucesso do seu negócio para fazer suas retiradas financeiras, enquanto o assalariado tem remuneração periódica garantida enquanto se mantiver na condição de empregado.

Em 1803, o economista Jean Batiste Say<sup>3</sup> trouxe novas contribuições ao pensamento sobre o empreendedorismo, associando o empreendedor ao

---

<sup>2</sup> Richard Cantillon (1680-1734) foi um economista franco-irlandês, proveniente de família de classe alta que, por sua vez, emigrou para a Irlanda, e exerceu funções para o governo de um pequeno território. [...] Vivia de rendas e buscava oportunidades de investimento, [...] sendo capaz de analisar uma operação identificando nela aqueles elementos que já eram lucrativos e os que poderiam ser ainda mais. Em sua visão, os empreendedores eram os sujeitos que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro (FILION, 1999).

<sup>3</sup> Jean-Baptiste Say (1767-1832) foi um economista francês, oriundo de família de comerciantes do setor têxtil, com influência dos ideais iluministas. Ele foi o segundo teórico a demonstrar interesse pelos empreendedores, e o primeiro a fazer distinguir os conceitos de empreendedor e capitalista e os lucros adquiridos por cada um deles. Pelo fato de as ciências gerenciais terem surgido após a segunda metade o século XX, foi considerado um economista. Conseqüentemente, estariam classificados como economistas os teóricos que abordassem as organizações e a divisão de riquezas (FILION, 1999, p. 7). Say foi considerado o criador da “Lei dos Mercados”, também conhecida como “Lei de Say”, a partir da qual se estabelece que estabelece que a oferta cria sua própria procura, ou seja, para ofertar determinado produto, o indivíduo ou a organização acaba demandando outros de forma a criar uma estrutura de atendimento e produção.

indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor menos produtivo e menos rentável para outro de maior expressão econômica, consolidando a imagem do empreendedor a quem abre seu próprio negócio (DORIN, ALEXANDRU, 2014; HASHIMOTO, 2006). Cantillon e Say compreendiam os empreendedores como pessoas que investiam seu próprio dinheiro, correndo, portanto, riscos. Para Cantillon, os empreendedores adquiriam a matéria prima por um determinado preço, com o intuito de processá-la e revendê-la por um valor ainda não estipulado. Nota-se aqui a identificação de oportunidades para a obtenção de lucro. Say, por sua vez, estabelecia a diferença entre empreendedores e capitalistas, e somente considerava empreendedor se o negócio contribuísse com algo novo e inovador, ampliando a abordagem sobre o empreendedorismo, ligando-o de certa maneira ao processo de inovação, assumindo um papel importante na referência às ideias de Schumpeter (FILION, 1999).

Não há como trabalhar o conceito de empreendedorismo sem referenciar a profunda contribuição de Joseph Schumpeter (1883-1950), autor das obras *Teoria do Desenvolvimento Econômico* (1911) e *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1942), ao associar o empreendedor com a inovação e a partir daí com o desenvolvimento econômico. Para Schumpeter (1947 *apud* Chiavenato, 2008, p. 8), o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

Schumpeter assume destaque pelo fato de ter sido o primeiro a posicionar o empreendedor como elemento central de mudança e impulsionamento do desenvolvimento econômico (SWEDBERG, 2012), dando andamento a novas combinações conhecidas como empresas, e às pessoas cuja função é impulsioná-las, portanto chamadas de empreendedores (MAYO & NOHRIA, 2008). O conceito Schumpeteriano também acrescentou a ideia de inovação ao papel do empreendedor, sendo que, a partir do século XX passou a revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma forma diferente (HISRICH *et al.*, 2009).

Schumpeter evidenciou o empreendedorismo, vinculando-o claramente à inovação e confirmando a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico. Em sua visão, para continuar sendo um

empreendedor, o indivíduo deve estar sempre aberto e aprendendo a respeito de possíveis oportunidades de negócios e continuar tomando decisões arriscadas que visem a inovação em sua rotina (DORIN, ALEXANDRU, 2014; FILION, 1999).

A relação entre inovação e criação de novos mercados dá origem à expressão “destruição criativa” de Schumpeter, que remete à substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos. A ação dos empreendedores acelera o processo de desenvolvimento econômico, incitando o mercado a desejar o consumo de outros produtos, a aprender a gostar de novos serviços, e conseqüentemente levar as empresas ao processo de inovação para sobreviver em um mercado cada vez mais dinâmico, e que torna os produtos muito rapidamente obsoletos e facilmente substituíveis.

Degen (2009) menciona o processo de destruição criativa de Schumpeter como a manifestação efervescente do empreendedor por meio da formação de pequenas empresas inovadoras e agressivas, que desafiam mercados tradicionais e estagnados ao explorar suas deficiências nos produtos, nos serviços ou na segmentação do mercado. Na prática, uma pequena empresa com ações mais inovadoras poderia significar o fim das atividades de uma grande, e o início de uma nova empresa que consegue atender melhor às necessidades do mercado. A cada dia, novos produtos e serviços mais eficientes e com melhor custo-benefício são disponibilizados ao público consumidor, a um preço mais barato.

Para Schumpeter, o empreendedor apresenta comportamentos que naturalmente contribuem para a introdução de um novo produto/serviço, de um novo método de produção, pela abertura de novos mercados, pela conquista de uma nova fonte de suprimentos de matéria prima e uma nova forma de se estruturar a indústria (DORIN, ALEXANDRU, 2014; SCHERER, 1999). Em sua visão, as principais motivações para empreender compreendem a busca pelo poder e independência financeira, o desejo de ser bem-sucedido e a satisfação em criar, e não tanto a busca pelo dinheiro em si (SWEDBERG, 2002).

A motivação para empreender também foi discutida por Scott Shane (2004), sendo diversas as características que contemplam desde o perfil psicológico direcionado a esse tipo de atividade, passando pelo desejo de tornar a tecnologia em um produto/serviço. Shane (2004) identificou que as motivações

para a formação de *spin-offs* acadêmicas no *Massachusetts Institute Technology* (MIT) estão voltadas para a conquista da própria independência, não somente financeira, mas em termos de relações interpessoais; para o empreendedorismo como propósito de carreira, dando o próximo passo na vida acadêmica; para a conquista de *status* no meio acadêmico; e para tornar-se um cientista em evidência, vivenciando a experiência empreendedora.

De acordo com a visão schumpeteriana, o desenvolvimento econômico sustenta-se a partir de três pilares fundamentais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador (GOMES, 2001). Gomes (2001) diz que o empresário inovador é o personagem capaz de realizar novas combinações de atividades, mobilizar crédito bancário e empreender um novo negócio. Para ele, os empresários não podem ser considerados uma classe social como os capitalistas e os funcionários, já que ser empresário pode ser uma condição temporária e passageira, não lhes sendo garantidos a estabilidade e a permanência. O empreendedor não necessariamente é o capitalista (detentor do capital), mas aquele que tem a capacidade de articular todos os elementos necessários no processo produtivo para alcançar o seu objetivo.

O empreendedor também não é o gestor propriamente dito, mas quem toma iniciativa, tem autoridade e faz provisão. Ao passar a dirigir o negócio ele perde a condição de fazer combinações novas e torna-se apenas administrador, um gestor que cuida de burocracia (SCHUMPETER 1985 *apud* SANTOS, 2008). O empresário inovador não é um técnico nem um financista, mas quem enxerga a possibilidade de se fazer inovação, e basicamente para o economista, a diferença entre o empreendedor e o não-empreendedor está na capacidade de inovar constantemente.

O empreendedor, para Schumpeter, tem um potencial de transformação extraordinário e carrega a força “destruidora e criativa” para impulsionar o capital e modificar a realidade econômica (COELHO, 2010). Em sua teoria, Schumpeter também agregou o Estado como agente participante do processo de inovação, já que por ser um processo institucional, pode ocorrer em qualquer lugar, independente do processo, meio ou tipo de organização, sejam elas públicas ou privadas (COELHO, 2010).

Para Filion (1999) o empreendedor é criativo, possui capacidade de definir e alcançar objetivos, tem plena consciência das características do ambiente em

que vive, o que lhe facilita a identificação de oportunidades. Um indivíduo que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 19).

Para Teece (2016), o empreendedor tem como principais atributos a criatividade, a capacidade de determinar e alcançar objetivos, mantendo plena consciência do meio em que vive, usando-a para identificar oportunidades de negócios, tomar decisões com certo grau de risco e que objetivam a inovação. Ele é uma pessoa que idealiza, desenvolve e realiza visões (TEECE, 2016), não esperando pela inovação, mas buscando-a proativamente. Dornelas (2004) reforça mesmo que não sejam de alto impacto, as inovações acarretarão alguma vantagem competitiva para as organizações.

O Programa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) configura-se no maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora no mundo, e sua definição de empreendedorismo compreende qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, seja ele uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento já existente. O Programa considera que a iniciativa pode partir do indivíduo, de um grupo de indivíduos ou até mesmo de empresas estabelecidas já atuantes no mercado. Além disso, Dornelas (2008) ressalta que o estudo apresenta duas definições gerais de empreendedorismo - o por oportunidade e o de necessidade.

O empreendedorismo por oportunidade é quando o empreendedor sabe 'aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riqueza (DORNELAS, 2008, p. 13). Já o empreendedorismo por necessidade é identificado quando, devido à falta de opções e alternativas de trabalho, o indivíduo precisa buscar o próprio sustento no estabelecimento de atividades profissionais por iniciativa própria.

ACS & Amorós (2008, p. 121) consideram o empreendedorismo como um importante mecanismo para o desenvolvimento econômico, pelos seus efeitos na geração de empregos, na inovação e no bem-estar geral. Os empreendedores criam novos negócios, que por sua vez geram oportunidades de trabalho, aumentam a competitividade, e podem também impulsionar a produtividade a partir da evolução tecnológica.

A *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2007) consiste em uma organização internacional composta por 34 países cuja a missão é promoção de políticas em prol da melhoria do bem-estar social e econômico no mundo. Ela destaca que o conceito de empreendedorismo é formado por três componentes importantes, sendo eles a figura do empreendedor, da atividade empreendedora e do empreendedorismo como fenômeno.

Os empreendedores são aquelas pessoas donas de seus negócios, que buscam gerar valor a partir da criação ou expansão da atividade econômica, identificando oportunidades e explorando novos negócios, processos ou mercados. A atividade empreendedora diz respeito ao movimento rumo à geração de valor, através da criação ou expansão da atividade econômica, identificando e explorando novos produtos, processos ou mercados. O Empreendedorismo é o fenômeno associado à atividade empreendedora em si (OECD<sup>4</sup>, 2007, p. 4).

Para Dornellas (2012), as definições de empreendedorismo apresentam como aspectos semelhantes a iniciativa para se criar um novo negócio, a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, a transformação do ambiente social e econômico onde a atividade empreendedora acontece, a aceitação dos riscos e da possibilidade de se falhar durante o processo. O teórico Sertek (2012) destaca a importância da *expertise* das pessoas no processo de empreender, não bastando apenas sua intuição para lidar com a concorrência no século XXI.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) diz que o empreendedorismo tem sido apontado como responsável pelo crescimento econômico, pela produtividade, pela inovação e geração de emprego. Além disso, o assunto tem assumido destaque na pauta de discussão de países desenvolvidos e em desenvolvimento, sendo comum a ambos o problema da escassez de indicadores estatísticos comparáveis, necessários para o entendimento da dinâmica e promoção do empreendedorismo (IBGE, 2008).

---

<sup>4</sup> Em português significa Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Ferrão (2013) cita que o empreendedorismo pode apresentar-se também em dois tipos, sendo o primeiro voltado para o universo corporativo, ou seja, para empresas já estabelecidas no mercado que trabalham a relação entre empreendedorismo e inovação para gerar um perfil mais proativo na organização, ou até mesmo no desenvolvimento de novos projetos. O segundo tipo está relacionado ao empreendedorismo de *startups*, atrelado a “potenciais empreendedores e empresas inovadoras em estágio inicial de desenvolvimento” (FERRÃO, 2013, p. 12), visando a criação de novos negócios.

Enquanto as *startups* precisam vencer diariamente os desafios de mercado, do negócio e até mesmo estruturais até a consolidação do modelo de negócio, as empresas tradicionais lidam com a burocracia frente ao processo de inovação (DORNELAS 2002 *apud* FERRÃO, 2013). Para Moraes *et al.* (2015, p. 3), o “empreendedor *startup* vê a organização como algo que é dele, a qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender seu modelo de negócio.”

A motivação para empreender pode ser diferente no caso de cada indivíduo, e os motivos mais comuns são a possibilidade de ter um retorno financeiro maior do que no papel de funcionário, o desejo de sair da rotina e colocar suas ideias em prática, a vontade de determinar seu futuro e ter domínio sobre seu negócio, a necessidade de provar para si e para os outros a capacidade de gerenciar um empreendimento e a vontade de desenvolver um projeto que gere benefícios e reconhecimento para a sociedade (DEGEN, 2009, p. 11). Além disso, ao iniciar um negócio o indivíduo necessariamente acumula funções de empreendedor, de empresário, executivo e empregado, conforme indicado na Tabela 1.

No papel de empreendedor, o indivíduo acumula todos os riscos do negócio, sendo o grande responsável e articulador, estando a liderança do negócio sob sua responsabilidade. A atuação como empresário remete à responsabilidade em relação ao financiamento do negócio, e o risco corrido enquanto exclusivamente nesse papel é fundamentalmente o de ordem financeira. Como executivo, compete a ele o gerenciamento do trabalho, com as funções burocráticas, executivas e até mesmo de ordem estratégica, e os riscos inerentes estão mais ligados à sua atuação profissional, ao cumprimento das atividades e metas. Na função de empregado, o risco assumido está ligado à

manutenção do vínculo com o trabalho, à realização das atividades operacionais, ser mão na massa e atuar conforme a necessidade do negócio.

Tabela 1 – Papéis do empreendedor ao iniciar um negócio

Papéis do empreendedor	Atuação
Empreendedor	Empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio
Empresário	Empresário (financia) o desenvolvimento do negócio
Executivo	Gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio
Empregado	Executa o trabalho para desenvolver o negócio

Fonte: Adaptado de DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, p. 08.

Degen (2009) afirma que, dependendo da natureza do empreendimento, a atuação do empreendedor pode estar mais concentrada em algum perfil do que outro, e que quanto maior for a inovação, o alto grau de incerteza e riscos inerentes ao negócio, maior será a necessidade de o empreendedor se concentrar nas funções de empreendedor e empresário. Por outro lado, os negócios com menos riscos e grau de inovação vão demandar uma atuação voltada mais para o executivo e empregado. Além disso, ainda segundo o autor, não é aconselhável desenvolver o negócio se o empreendedor não estiver disposto ou sentir-se preparado para assumir inicialmente os quatro papéis, nesse caso sendo altamente recomendável buscar sócios com competências complementares, sejam elas nas esferas gerencial, técnica ou comercial.

O empreendedorismo foi identificado pelos economistas, em um primeiro momento, como elemento útil à compreensão do desenvolvimento econômico. Posteriormente os comportamentalistas tentaram entendê-lo como pessoa, e nessa perspectiva, Max Weber (1930 *apud* Filion, 1999, p. 8) enxergava os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. McClelland (1971 *apud* Filion, 1999, p. 8) definiu o conceito de empreendedor como o indivíduo que exerce controle sobre uma produção, que não seja somente para seu consumo pessoal.

Ainda para McClelland (1961 *apud* SANTOS, 2008), para ser empreendedor não é mandatório que o indivíduo necessariamente abra uma empresa, ou seja dono de uma. Isso expande os limites da concepção de empreendedor, sendo que qualquer pessoa que tenha o interesse possa enveredar por esse caminho. Diferentemente de Cantillon, Say e Schumpeter,



cujas abordagens sobre o empreendedorismo se fizeram na perspectiva teórica, McClelland foi um dos primeiros a usar as teorias da ciência comportamental para realizar estudos empíricos sobre a motivação para empreender, buscando estabelecer uma conexão entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades.

Filion (1999), em seu artigo “*Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*”, apresenta as características mais frequentemente citadas pela corrente comportamentalista no que tange o perfil dos empreendedores, estando elas representadas na tabela 2.

Tabela 2 – Características atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro na mão como medida de desempenho

Fonte: Hornaday (1982); Meredith, Nelson & Neck (1982); Timmons (1978) extraído do artigo FILION, Louis Jaques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p.9, abril/junho/1999

Filion faz uma importante ressalva sobre a inexistência de estudo científico estabeleça o perfil psicológico pré-determinado de um empreendedor, e que não necessariamente possuir um conjunto de características tornará o indivíduo um empreendedor por excelência. Trabalha-se com a ideia de que empreendedores apresentam algumas características em comum, e o conceito de empreendedorismo tende a sofrer modificações em função da área de análise. Santos (2008) diz que a lista de contribuições às interpretações sobre o papel do empreendedor é extensa, oriunda dos mais variados campos do conhecimento, como a economia, sociologia, psicologia, geografia, administração, engenharia, história, dentre outras.

Dando sequência à discussão sobre o empreendedor e o empreendedorismo, Peter Drucker também apresentou contribuições importantes, apesar de Santos (2008) sinalizar que sua obra *Innovation and Entrepreneurship* não traz evidências sobre a realização de pesquisa empírica sobre o tema. Para Drucker, o empreendedorismo não está relacionado ao jeito

de ser do indivíduo, e tão pouco se limita à elaboração de planos de negócios que podem (ou não) ser concretizados, mas pela abertura, de fato, de um novo negócio ou empresa. Segundo o teórico, as organizações estão divididas em instituição de serviço público, empresas em atividade e a nova empresa de risco, e a “competência empreendedora” está presente em todas elas, já que não existe cenário isento de dificuldades, obstáculos ou restrições (DRUCKER, 1986 *apud* COELHO, 2010).

Essa capacidade empreendedora é explicada por Gramigna (2007), e vem assumindo grande importância no campo do debate. Para a autora, ela consiste “na facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada ao contexto (GRAMIGNA, 2007, p. 56). Entre essas habilidades constam também a capacidade de implementar ideias, o acompanhamento de atividades e promoção de melhorias, a automotivação diante de problemas e a habilidade para se criar alternativas aos problemas detectados.

A partir dessa reflexão, torna-se evidente a forte relação entre o empreendedorismo e a inovação, tanto no âmbito comportamental quanto pelo viés econômico, e principalmente em cenários de plena transformação dos postos de trabalho, na dinâmica das relações profissionais, o empreendedorismo começa a ser ainda mais ressaltado em termos de oportunidade ou necessidade de se reinventar profissionalmente e buscar novas formas de realização e sustento.

A inovação está intimamente vinculada ao empreendedorismo, e vice-versa (COELHO, 2010), já que, a partir da percepção das oportunidades para novos negócios, é possível criar produtos e serviços diferenciados dos já existentes a partir da recombinação da forma tradicional de utilização dos recursos (TEECE, 2016). Tidd e Bessant (2015) citam que, muito além da abertura de novos mercados, a inovação está diretamente ligada a novas formas de servir a mercados já existentes, estabelecidos e maduros (TIDD, BESSANT, 2015, p. 4), não estando relacionada apenas a empresas que lidam exclusivamente com alta tecnologia (TIDD, BESSANT, 2015, p. 6).

A inovação é um processo coletivo, muitas vezes não linear (TIDD, BESSANT, 2015), considerado um diferencial para o sucesso de uma empresa

em um mercado competitivo. Segundo Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), “a inovação é o processo de múltiplas etapas no qual as organizações transformam ideias em novos/melhorados produtos, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e se diferenciar com sucesso em seu mercado”. O dinamismo do mercado e as rápidas mudanças tecnológicas permitem que novas ideias sejam implementadas e novas empresas comecem a atender de forma diferente às necessidades dos clientes.

As inovações nas organizações nem sempre estarão necessariamente relacionadas à tecnologia, apesar de a inovação tecnológica pressupor a existência de arranjos organizacionais para poder acontecer. É muito comum na literatura haver uma sobreposição desses significados, principalmente se a temática estiver relacionada a contextos industriais que trabalhem diretamente com a tecnologia em sua rotina (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

As mudanças feitas em um produto ou processo, desde que não haja experiência anterior, podem ser atestadas como uma inovação, e toda inovação é composta pela incerteza tanto antes de sua introdução comercial quanto depois dela (NELSON; WINTER, 1982). Conforme o conceito adotado pelo *Innovation Report 2003* do *Department of Trade & Industry* (DTI), a inovação é tida como o sucesso exploração de novas ideias, e pode envolver novas tecnologias, oferecendo melhores produtos/serviços, uma produção mais nova com processos eficientes em todas as esferas.

Na perspectiva dos consumidores, a inovação gera reflexos na qualidade de vida da população, na disponibilização de bens de melhor valor, a partir de serviços mais eficientes na esfera pública e privada. Já para as empresas, significa crescimento, e para os funcionários um trabalho novo, interessante e desafiador (DTI, 2003). Presente em ambientes cada vez mais globalizados, a inovação apresenta-se como um indicador importante do bom desempenho econômico de um país, gerando aumento de produtividade, empregos de melhor qualidade e elevação do nível de bem-estar, além de trazer contribuições significativas frente aos desafios ligados principalmente ao meio ambiente (ARBIX, 2010).

O Manual de Oslo<sup>5</sup> (1997) define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Dessa forma, a inovação consolida-se na introdução de um novo produto no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa (IBGE, 2010). A melhoria pode ser de caráter científico, tecnológico, financeiro, ou comercial, e precisa ter sido implementada para ser considerada, de fato, inovadora. O Manual classifica ainda a inovação em quatro tipos: Inovação de produto, Inovação de processo, Inovação de *marketing* e Inovação organizacional.

A Inovação de produto é quando há a introdução de um bem ou serviço novo ou aprimorado em suas características físicas ou funcionalidade, como melhoramentos nas especificações técnicas, componentes e materiais utilizados, *softwares* embarcados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Não necessariamente versará exclusivamente sobre novas tecnologias, considerando também o uso de tecnologias melhoradas ou combinadas. A Inovação de processo diz respeito à implementação de um novo ou aprimorado método de produção de determinado bem ou serviço, incluindo mudanças em técnicas de produção, equipamentos ou sistemas utilizados. A partir desse tipo de inovação, é possível atingir a redução de custos, melhorar a qualidade a cada nova versão do produto.

A Inovação de *Marketing* está relacionada a mudanças na concepção do produto ou na sua embalagem, no seu posicionamento frente ao mercado consumidor, em sua promoção ou até mesmo em relação ao preço. Esse novo método de trabalhar a imagem da organização e de seus produtos pode ser desenvolvido pela própria empresa ou a partir do *benchmarking* de outras organizações, sendo aplicado a produtos novos ou até mesmo aos já existentes, incluindo mudanças na forma e aparência do produto. A Inovação organizacional

---

<sup>5</sup> O Manual de Oslo (OCDE) é uma publicação com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. Fonte: <http://www.oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm>

pressupõe a adoção de um novo método nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou na forma com que se relaciona com o ambiente externo. Normalmente visam a melhoria do desempenho por meio da redução de custos administrativos, e compreendem a implementação de novos métodos para condução das rotinas e procedimentos no trabalho.

Por estarem conectados por um *continuum* (ARBIX, 2010), os termos invenção e inovação podem ser frequentemente confundidos, mas possuem significados diferentes, e para o pesquisador, apesar de o inovador buscar sempre a surpresa e a novidade, nem sempre isso se dá pela invenção propriamente dita, acontecendo na maioria das vezes pelo rearranjo de ideias, por sua combinação e exploração (ARBIX, 2010). Arbix (2010) diz que em áreas mais avançadas como as de nano e biotecnologia, é mais comum que invenções e inovações ocorram sucessivamente com tanta rapidez e frequência que chega a ser difícil distinguir os limites de uma para a outra.

A invenção remete ao processo de se ter ideias que não necessariamente gerarão alguma relevância prática e que não consideram fatores como viabilidade de mercado, custo e prototipação (HASHIMOTO, 2006; TIDD, BESSANT, 2015), podendo acontecer em qualquer ambiente como laboratórios, nas universidades, nos centros de pesquisas e nas empresas (ARBIX, 2010). A invenção só se torna inovação se houver valor real perceptível, sendo o “primeiro passo de um longo processo para fazer uma boa ideia difundir-se e ser útil” (TIDD, BESSANT, 2015, p. 19). A inovação é o amadurecimento das ideias a fim de que tenham uso prático (TIDD, BESSANT, 2015), possuam valor agregado, sejam viáveis financeiramente.

A inovação também é entendida como o processo que agrega valor e grau de novidade à organização, em busca do desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços, soluções e novos métodos de comercialização (UBEDA, SANTOS, 2008, p. 191), e na economia real ela se refere a uma primeira comercialização de uma ideia ou projeto, tendo na empresa o seu *locus* para acontecimento (ARBIX, 2010). Não é um fenômeno recente, e segundo Fagerberg (2003) nem sempre recebeu a atenção acadêmica que merece, já que se trata sobre a tendência de pensar em novas e melhores formas de fazer coisas e testá-las na prática. Para Erthal (2013), a partir do surgimento da “Economia da Inovação”, as empresas iniciaram uma incessante corrida pela

vanguarda, mas muitas acabaram não se atendo ao fato de que a inovação não pode ser convertida em um processo mecânico, controlado e automático, já que boas ideias surgem justamente do caos, do inesperado (ERTHAL, 2013).

Arbix (2010) menciona em seus estudos que as inovações chegam ao mundo em condições muito básicas e primitivas, e vão acumulando em sua trajetória histórica e em seu 'código genético' registros de um longo processo de aprendizado, com tentativas, erros e acertos. Em sua visão, incorre-se em erro ao pensar que elas nascem homogêneas e prontas para a comercialização, já são frutos de extensos processos de melhoria, pesquisa, desenvolvimento, redesenhos, que podem ou não envolver tecnologia, pesquisa básica ou aplicada. De uma forma geral, "todos os processos de descobertas, produtos ou serviços novos - não importa se *high-tech*, *low-tech* ou *no-tech* - que adicionam valor econômico à empresa são compreendidos como inovações" (ARBIX, 2010).

Hisrich *et al.* (2009) conceituam a inovação como o ato de lançar algo novo, o que por sua vez demanda do empreendedor a capacidade de criar e entender o ambiente em que atua. Em termos de cenário, Stoner e Freeman (1999) alegam que mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização, e como em qualquer sistema, as organizações estabelecem uma relação de dependência com seu ambiente externo, devendo interagir constantemente com ele. Dessa forma, se uma organização perde o contato com seu ambiente, corre o risco de se ver oferecendo produtos ou serviços que poucas pessoas desejam comprar, enquanto concorrentes avançam rumo aos seu público. O processo de destruição criativa proposto por Schumpeter (1985) é movido pela inovação constante, fazendo com que os mais fortes e inovadores se sobressaiam em relação aos demais, e assumam no mercado o lugar desses.

A inovação gera vantagens estratégicas, podendo elevar o patamar das organizações e reposicioná-las no mercado de atuação perante os concorrentes. A tabela 3 indica os mecanismos adotados e as vantagens estratégicas obtidas.

Tabela 3 – Vantagens estratégicas pela inovação

<b>Mecanismo</b>	<b>Vantagem estratégica</b>
Novidade na oferta de produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém mais consegue.
Novidade no processo	Oferecer algo que de uma forma que os outros não conseguem imitar (mais barato, mais personalizado ou rápido).
Complexidade	Oferecer algo que os outros têm dificuldade em dominar.
Proteção legal de propriedade intelectual	Oferecer algo que os outros não conseguem, a menos que paguem licença ou outra taxa.
Acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos	Alterar a base de concorrência, por exemplo, de preço do produto para preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade.
Tempo/oportunidade	Vantagem de ser o primeiro a entrar (ser o primeiro pode valer uma fatia de mercado ou enfrentar as dificuldades iniciais – reflexão: vale a pena ser o primeiro?).
Desenvolvimento Robusto/de plataforma	Oferecer um produto que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas.
Reescritura de regras	Oferecer algo que represente um conceito de processo ou produto absolutamente novo – uma forma diferente de fazer as coisas – e que torna as antigas formas redundantes
Reconfiguração das partes do processo	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem – por exemplo, construir redes mais eficientes, terceirizar e coordenar uma empresa virtual, etc.
Transferência através de diferentes contextos de aplicação	Recombinar os elementos já conhecidos em mercados diferentes.
Outros	A inovação depende, em grande parte, de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como obter vantagem estratégica. Dessa forma, haverá novas oportunidades para ganhar e manter vantagem

Fonte: TIDD,J; BESSANT,J. Gestão da Inovação. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p.15-16

A corrida pela inovação coloca as organizações em um cenário de grande incerteza e desafios, e ao mesmo tempo em que esse investimento pode gerar o bônus do pioneirismo no mercado, também acarreta à empresa toda a responsabilidade de desbravar o cenário, enfrentando as dificuldades do novo negócio e barreiras iniciais, gerando maior esforço por ser o primeiro a percorrer esse caminho. Ainda que não seja um produto/serviço totalmente disruptivo, o trabalho de buscar recombinações de ofertas já existentes no mercado também requer grande refinamento e esforço para que consiga fazer o consumidor perceber as vantagens e diferenciais competitivos em relação aos similares disponíveis.

Para Wolfe (1994), os trabalhos científicos sobre a “inovação” estão agrupados em relação aos que abordam os estágios do processo inovador, aos que se relacionam ao contexto organizacional, os que traçam a perspectivas teóricas subjacentes e aos que contemplam os atributos da inovação. Com relação aos seus atributos, Wolfe (1994) destaca que toda a inovação pode ser caracterizada por sua adaptabilidade, impacto na arquitetura, centralidade, compatibilidade, complexidade, custo, divisibilidade, duração, magnitude, visibilidade, foco organizacional, escopo, propriedades físicas, grau de novidade, vantagem relativa, risco, *status* e a incerteza.

A inovação também pode ser compreendida quanto à sua estratégia, aos padrões, ao processo e seus tipos (LOPES, 2009). A estratégia da inovação leva à obtenção de vantagem competitiva, evidenciando perante consumidor e concorrentes o diferencial que a empresa possui. Os padrões são conhecidos também como grau de novidade e podem ser classificados como incrementais, sintéticas ou descontínuas (TIDD, BESSANT, 2015; TUSHMAN, NADLER, 1997) – “quando há um aprimoramento do produto/serviço já existente no mercado, sem alteração na estrutura industrial” (FINEP, 2018) -, e radicais ou evolutivas (ABERNATHY, UTTERBACK, 1978; TIDD, BESSANT, 2015), quando a inovação é totalmente inovadora, não existindo produtos/serviços similares no mercado, podendo representar uma “ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores ou mercados” (FINEP, 2018).

O processo da inovação compreende muito além das atividades criativas ou descobertas tecnológicas, e reúne também trabalhos de gestão, de pesquisa básicas (e/ou até mesmo aplicadas), de *design* de produtos e processos de fabricação, na comercialização e na implantação de novos processos internos, dentre diversos outros (LOPES, 2009; MCDANIEL, 2000; NELSON, 1993; UTTERBACK, 1983). Os tipos de inovação são amplamente citados na literatura e relacionam-se a produtos e serviços, processos e operações, *marketing*, estratégia, inovação organizacional e inovação gerencial (BIRKINSHAW, MOL, 2006; HAMEL, 2007; OCDE, 2007; TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005; TIGRE, 2006).

À luz do que foi apresentado e tendo o objeto de estudo dessa pesquisa as *startups*, Kovács (2003) aponta elementos fundamentais para a inovação organizacional similares àquela atmosfera organizacional. Esses ambientes são



fortemente caracterizados por hierarquias mais horizontalizadas, intenso trabalho em equipe, centralidade das competências, autonomia da realização do trabalho, confiança nas relações laborais, envolvimento e participação dos trabalhadores e aprendizagem contínua e coletiva. As *startups* estão impulsionando grandes inovações que estão substituindo tecnologias e modelos de negócios já existentes (KOHLENER, 2016), e destacam-se no cenário econômico pela grande agilidade com que atingem a inovação (WEIBLEN, CHESBROUGH, 2015).

## 2.2. Conceituando as *startups*

Apesar da variedade de conceitos e das semelhanças entre alguns deles, Perin (2015) chama a atenção para o fato de que caracterizar *startups* não é algo fácil. O conceito de ACS e Amóros (2008) parece ser mais abrangente e considera como *startups* o processo de criação de um negócio nascente, o que pode levar à impressão de que poderiam ser chamadas de *startup* todas empresas que estivessem em fase inicial. Dos conceitos a serem apresentados, esse parece ser o que menos reúne o conjunto de semelhanças conceituais atribuídas às *startups* na literatura consultada.

Os autores Ferrão (2013) e Moraes *et al.* (2015) sinalizam que *startup* é uma palavra originada do idioma inglês, cujas partes significam “*start*” - “iniciar” e “*up*”-“para cima”, e serão consideradas *startups* empreendimentos que comprovem que seu modelo de negócio seja receptível e escalável, ainda que atuando em cenário de extrema incerteza. Ries (2011) conceitua *startups* como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, e Andrade (2012) destaca que essas empresas iniciantes apresentam grande potencial de conhecimento e riquezas, orientação pela tecnologia e inovação.

Perin (2015) as caracteriza como negócios de alto risco que surgem, validam e aprimoram rapidamente seus modelos de negócios até superarem (ou não) as incertezas do cenário em que atuam, e é justamente a incerteza que as mantém na condição de *startups*. Leung *et al.*, (2006) completa que na fase de *startups*, a estrutura organizacional é simples, com alto envolvimento e centralização do empreendedor, com foco na identificação de oportunidades em

negócios viáveis e sobreviver com recursos limitados. Se superarem a fase de extrema incerteza, seguem rumo ao próximo nível, tornando-se empresas consolidadas (PERIN, 2015).

Dornelas (2016) aponta que o termo está intimamente ligado aos conceitos de empreendedorismo e inovação, tendo primeiramente assumido destaque nos Estados Unidos, em meados da década de 90, a partir da explosão do fenômeno da *internet*. A utilização do termo no Brasil começou em 1999, devido ao rápido crescimento de *startups* com atuação nas plataformas virtuais de comercialização de produtos (DORNELAS, 2016; SEBRAE, 2018). Gomes (2007) diz que as *startups* consistem em um modelo de empresa jovem ou embrionária em fase de construção de seus projetos, que está atrelada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

O autor também faz referência à atuação em cenário de incerteza e à busca da escalabilidade e repetibilidade, características também presentes no conceito de *startup* adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (SEBRAE, 2018). O modelo de negócio, por sua vez, é como a *startup* converte seu trabalho em retorno financeiro (SEBRAE, 2018) e, na visão de Alexandre Osterwalder (2010, *apud* Elizabeth, Calado, 2015), descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte da empresa. Enquanto as empresas existentes executam um modelo de negócios, as *startups* buscam um (BLANK, 2013).

A partir dele ocorre a disponibilização do Mínimo produto viável<sup>6</sup> (MVP) no mercado, que segundo Elizabeth e Calado (2015, p. 59) não se trata de um protótipo, mas o primeiro produto a ser colocado no mercado, contribuindo para que os empreendedores aprendam como percorrer o ciclo de construir, medir, aprender com *feedback* com o menor esforço possível (RIES, 2012, p. 85 *apud* ELIZABETH, CALADO, 2015). Walleinstein (2016) ressalta que o modelo de negócio deve focar em entregas que o mercado efetivamente precise, e não em

---

<sup>6</sup> Para desenvolver o MVP, o empreendedor precisa levar em consideração o público-alvo, principais valores deste público, quais recursos o empreendedor tem em mãos (dinheiro, matéria-prima, etc), desenvolver com estes recursos o produto que atenda estes valores. O MVP não é o produto acabado, é um produto que será vendido, testado e validado pelo mercado.

‘achismos’ dos fundadores, e preconiza que o grande apelo das *startups* é fazer a diferença no mundo e na vida das pessoas a partir do produto/serviço gerado.

Para Taurion (2012), poucas *startups* alcançam patamares de riqueza e sucesso, e estudos realizados por Shikhar Ghosh, da Harvard Business School, sinalizaram a probabilidade de 75% das *startups* sofrerem algum tipo de ‘revés fatal’ durante o processo de elaboração do plano de negócios, lançamento do produto para investidores, composição da equipe, introdução e venda no mercado (BLANK, 2013). Esse risco de insucesso também foi evidenciado no estudo de Arruda *et al.* (2013), envolvendo 221 *startups* brasileiras, cujo resultado demonstrou que, pelo menos, 25% dos entrevistados não ultrapassaram um ano de vida, aproximadamente 50% teve um ciclo de vida inferior a quatro anos e 75% encerraram suas atividades com até treze anos de operação.

Para Blank (2013), a maioria dos empreendedores considera que ter um plano de negócios garante o sucesso na jornada, e não se atenta ao fato de que esse modelo de negócio precisa conversar com os anseios e expectativas do cliente, caso contrário não sobreviverá ao primeiro contato com ele. Os planos de negócio das *startups* nem sempre interagem com o cliente antes do lançamento do produto no mercado (BLANK, 2013), e para o êxito do negócio, planejamento e estratégia são fundamentais (RIES, 2011; PERIN, 2015).

Na perspectiva de Salamzadeh e Kesim (2015), as *startups* são empreendimentos nascentes que objetivam transformar ideias em negócios viáveis, e na de Hoffman e Radojevich-Kelley (2012), consistem em empresas nascentes em ambientes incertos e voláteis com o propósito de trazer uma nova oportunidade para o mercado. Blank e Dorf (2012) referem-se a elas como organizações temporárias em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e lucrativo, que tendem a se agrupar em centros tecnológicos, não podendo ser confundidas como uma versão menor de uma grande empresa.

Moraes *et al.* (2015) atribuem aos termos receptível e escalável à capacidade de se produzir um mesmo produto ou serviço em grande escala, preservando-se todas as características originais do produto, e que a receita aumente sem que os custos acompanhem esse crescimento. O cenário de incerteza remete ao fato de que é impossível prever se o negócio logrará êxito ou não, ou se será minimamente sustentável ao longo do tempo (SEBRAE,

2018). Para Perin (2015) ainda que a maior parte das *startups* adotem a *internet* como ambiente de negócios, não necessariamente elas serão digitais, e nessa linha, o Sebrae (2018) também aponta que não necessariamente *startups* versarão exclusivamente sobre empresas que trabalhem por meio da *internet*, mas reconhece que dada a facilidade e ao baixo custo de criação de empresas de *software*, elas tendem a ser mais frequentes do que empresas que requerem uma estrutura mais robusta.

O conceito de Hermanson (2012) também remete a empresas de pequeno porte criadas ou em fase de consolidação de suas atividades, ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, com baixo custo de manutenção e capaz de gerar lucro rapidamente. Para Degen e Mello (2011), elas são pequenas empresas estruturadas em casa ou em instituições de ensino, que recebem pequenos aportes de capital, e exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comum em área de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados. Dado ao seu dinamismo, Ferrão (2013) destaca que as *startups* diferenciam-se no mercado devido ao potencial para rápido crescimento, gerando a possibilidade de conexões com instituições de ensino e polos de conhecimento, com utilização e aplicação da sua tecnologia no mundo empresarial.

O ecossistema das *startups* é amplo e diversificado, sendo formado por pessoas, empresas nascentes em variados estágios de maturidade, outras organizações atuantes em um local físico ou virtual, que interagem entre si para gerar novas possibilidades de negócios e criarem *startups*. Nesse universo estão as Universidades, os Centros de Pesquisa, os órgãos de financiamento, instituições privadas, incubadoras de empresas, aceleradoras, *coworking*<sup>7</sup>, prestadores de serviços, dentre tantos outros (STARTUP COMMONS, 2018). Freitas *et al.* (2011) dizem que uma *startup* pode ser originada a partir de uma

---

<sup>7</sup> *Coworking*, ou *co-working*, ou *cotrabalho*, é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir entre os seus usuários os profissionais liberais, empreendedores e usuários independentes.

organização preexistente, e esse processo de formação de um novo empreendimento é conhecido pelos termos *spin-off* ou *spin-out*.

Quando a criação é feita por uma corporação ou empresa privada recebe o nome de *spin-off* empresarial ou corporativa (COLLARINO, TORKOMIAN, 2015). As *spin-offs* empresariais surgem da necessidade da organização em desenvolver inovações tecnológicas fora do ambiente da empresa, e seja por questões burocráticas, limitação física ou às características da cultura organizacional existente, esse processo precisa estar desvinculado da estrutura principal da instituição (COLLARINO, TORKOMIAN, 2015). Quando as *spin-offs* surgem a partir da transferência de tecnologia em forma de uma nova empresa a partir de Instituições de Pesquisa Científica e universidades, havendo ou não a participação do inventor na gestão do empreendimento (FREITAS *et al.* 2011), são chamadas de *spin-offs* acadêmicas.

Segundo Shane (2004), as *spin-offs* acadêmicas consistem em uma nova empresa fundada para explorar uma determinada propriedade intelectual criada em uma instituição acadêmica. O conhecimento acadêmico produzido pode apresentar potencial para ser convertido em produto e gerar inovação, mas enquanto estiver nos laboratórios da universidade ainda não apresentam o formato para a comercialização. Essa apresentação ao mercado em forma de produto final será feita a partir do processo de transferência de tecnologia do meio acadêmico para a empresa, o que para O'Shea (2007) consiste em um ponto de grande preocupação, independente do deslocamento ou não de pessoas.

Os autores Filho e Coelho (2014) e Collarino e Torkomian (2015) denominam as *spin-offs* acadêmicas como empresas criadas para explorar uma propriedade intelectual gerada através de pesquisas desenvolvidas em Universidades públicas. Para Leitch e Harrison (2005) elas não precisam estar próximas à Universidade para avançarem rumo ao mercado, já que o conceito tende mais à transferência da tecnologia do que à presença de uma equipe formada por pesquisadores ou representantes acadêmicos. Contrariamente ao pensamento de Leitch e Harrison (2005), Arruda *et al.* (2003), por sua vez, acreditam que o local de alojamento de uma *startup* é capaz de definir as suas chances de êxito, e para eles estar vinculadas a centros de pesquisa, parques

tecnológicos, incubadoras e aceleradoras reduz as chances de descontinuidade de uma *startup* .

Durante o seu processo de amadurecimento e consolidação, as *startups* passam por fases distintas, que foram apresentadas no estudo de Filho *et al.* (2018) a partir da perspectiva dos modelos teóricos do Sebrae (2018), de Abernathy e Utterback (1978) e de Vohora *et al.* (2004). Para o Sebrae (2018), as fases de evolução de uma *startup* são classificadas como curiosidade, ideação, operação e tração. Na fase de curiosidade o empreendedor manifesta interesse empresarial, mas ainda não possui um negócio constituído. Na ideação trabalha-se com a sabatina das hipóteses para se analisar a viabilidade do novo negócio, a partir da validação dos conceitos e ideias para constatar, de fato, a ideia possui vinculação com alguma dor real de mercado. Na operação, já há faturamento, prospecção de clientes e a expansão no mercado, e Barbosa (2018) ressalta que nessa fase já se torna pertinente que a *startup* estabeleça conexões com programas de aceleração ou incubação para receber investimento financeiro e mentorias. Por fim, na tração pressupõe que *startup* adquiriu maturidade para realizar projeções do negócio, e inicia-se a busca pela escalabilidade.

O modelo estabelecido por Abernathy e Utterback (1978 *apud* FILHO *et al.*, 2018) determina que uma indústria e suas firmas progridem por meio da implantação da inovação nas fases fluida, transitória e específica. A fase fluida compreende o momento em que a empresa identifica a mudança no padrão de comportamento do consumidor e busca construir um produto novo, ou adaptar um já existente, para atendê-lo. A transitória é marcada pelos desafios rumo ao aumento na produção, sendo “maiores as interações com os consumidores e através da experimentação crescente, tem início alguma padronização de componentes e maior compreensão das necessidades do mercado” (FILHO *et al.* 2018). Na fase específica as inovações em produto tendem a ser mais incrementais, e as em processo mais voltadas para a redução de custos.

O terceiro modelo citado é o de Vohara *et al.* (2004, *apud* FILHO *et al.*, 2018), cuja abordagem está mais direcionada à evolução das *spin-offs* acadêmicas de base tecnológica que atuam com inovação radical. Essa perspectiva teórica compreende os cinco estágios de evolução: pesquisa, oportunidade, pré-organização, reorientação e crescimento sustentável. A fase

de pesquisa é anterior ao surgimento da ideia de empreendimento, e enfoca mais a apresentação de seus resultados finais e geração de propriedade intelectual. A fase de oportunidade surge quando se percebe o potencial para explorar o viés comercial da pesquisa, apesar da incerteza quanto à forma que a ideia será levada em termos de produto ao mercado.

Na pré-organização o empreendedor começa a ter contato direto com o cenário comercial e competitivo, e lidar com o que Vohara *et al.* (2004, *apud* FILHO *et al.*, 2018) chamam de ‘limiar da credibilidade’, momento em que precisam demonstrar a capacidade para captar recursos financeiros necessários ao desenvolvimento do negócio. A fase de reorientação compreende o desenvolvimento de sistemas e rotinas para a gestão do negócio, e no crescimento sustentável a *spin-off* demonstra amadurecimento e alcance dos objetivos do negócio estabelecidos no início do processo.

Para a associação *Startup Commons* (2018), o desenvolvimento de uma *startup* está agrupado em três grandes fases: formação, validação e crescimento. O estágio de formação antecede o desenvolvimento do negócio e compreende as subfases de ideação e concepção, sendo a primeira o momento em que ocorre a criação da solução a partir de uma equipe reduzida e pouca estrutura de negócio, e na concepção acontece a estruturação do modelo de negócio, a criação da visão/missão da empresa e a entrada de novos sócios/colaboradores.

Na fase de validação ocorre o desenvolvimento do negócio a partir da criação do produto mínimo viável (MVP)<sup>8</sup>, a validação da ideia e a prospecção de novos clientes. Essa fase é composta pelas etapas de comprometimento e validação, sendo que no comprometimento a visão institucional é apresentada aos envolvidos, o MVP é desenvolvido e testado, geralmente ocorre o primeiro investimento financeiro na *startup* e há a aceitação do negócio pelo mercado. Na etapa de validação as premissas do produto são testadas e validadas já se observa um crescimento inicial.

Na última etapa – crescimento -, a *startup* encontra-se mais estabelecida e com um nicho de mercado maior, e contempla as fases de escalar o negócio

---

<sup>8</sup> O termo em inglês é conhecido como *Minimum Viable Product*, e recebe a sigla MVP.

e de consolidação. No escalonamento do negócio (ou *scale up*) a atenção está voltada para o crescimento rápido, a partir do expressivo aumento na demanda, há o investimento financeiro no negócio, inclusive já sendo possível e necessário realizar novas contratações e promover melhorias nos processos. A consolidação revela que o crescimento foi alcançado, e a *startup* começa a atrair a atenção de consumidores e de investidores, a empresa começa a funcionar de forma mais autônoma, e ela pode chamar a atenção de novos mercados a ponto de os sócios vendê-la ou continuar no negócio.

Outro modelo proposto sobre o ciclo de vida de uma *startup* é o de Marmer *et al.* (2012) segundo o qual elas se desenvolvem a partir dos estágios de Descoberta, Validação, Eficiência e Escala. Na descoberta busca-se verificar se a solução proposta corresponde a alguma dor de mercado real e consistente, ocorre a formação da equipe, há validação das hipóteses junto aos clientes, o MVP é criado e pode acontecer a vinculação a programas de incubação ou aceleração de empresas. Na validação são feitas as melhorias das principais características do produto ao mercado, a *startup* pode receber aporte de financiadores, acontecem as contratações iniciais e são estabelecidos os indicadores para mensuração da operação.

Já na Eficiência o modelo de negócios é refinado, e a prospecção de clientes acontece de modo mais eficiente. A proposta de valor é aprimorada, a experiência do usuário analisada criticamente, o processo de vendas se torna repetitivo e encontra-se o caminho para a escalabilidade. E na Escala o objetivo é acelerar o crescimento ao nível máximo, melhorando-se cada vez mais os patamares de escalabilidade, implementando de processos, profissionalizando-se a estrutura organizacional em departamentos e até mesmo a contratação de executivos para o negócio.

Para Blank e Dorf (2012), o processo de desenvolvimento de *startups* ocorre por meio das fases de Descoberta/validação inicial de clientes, validação/criação de clientes e construção da empresa. Na etapa de Descoberta e validação de clientes já existe a ideia do negócio, busca-se criar o MVP para validar as hipóteses do negócio, porém ele ainda será testado juntamente ao público-alvo para verificar a sua reação e aceitação. Na validação e criação de clientes, iniciam-se os testes dos produtos com possíveis clientes, estrutura-se a monetização do negócio, já existe uma base mínima de clientes, o produto



demonstra ser tecnicamente escalável e receita operacional é maior que zero. E na construção da empresa, já houve as validações necessárias e a aceitação do produto, a escalabilidade é real, e já há o retorno do investimento feito também.

Algumas das fases de desenvolvimento de *startups* mencionadas anteriormente foram estruturadas por Filho *et al.* (2018, p. 109) em uma matriz integradora de modelos teóricos, matriz essa que foi adaptada nesse trabalho considerando as fases não abordadas no artigo original.

Tabela 4 – Comparação das fases das *Startups* conforme modelos teóricos distintos

Sebrae (2018)	Curiosidade e Ideação	Operação	Tração
Abernathy e Utterback (1978)	Fase Fluida	Fase Transitória	Fase Específica
Vohara <i>et al.</i> (2004)	Pesquisa e Oportunidade	Pré-organização e Reorientação	Crescimento Sustentável
Startup Commons (2018)	Formação	Validação	Crescimento
Marmer <i>et al.</i> (2012)	Descoberta	Validação e Eficiência	Escala
Blank e Dorf (2012)	Descoberta e Validação inicial	Validação e criação de clientes	Construção da empresa

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do modelo proposto por Filho *et al.* (2018, p. 109)

Assim como trabalhado por Filho *et al.* (2018), as fases de desenvolvimento propostas pelo Sebrae (2018) também serviram como guia para enquadramento das fases dos demais modelos. As etapas de “Curiosidade e Ideação” do Sebrae (2018) compreendem o momento em que o empreendedor apesar de seu interesse em empreender, ainda não possui um negócio estruturado, e parte para a validação dos conceitos e ideias com o propósito de validar se a ideia possui vinculação com alguma dor real de mercado. A partir de um paralelo com os demais modelos, essas duas fases possuem semelhança com as características descritas na “Fase Fluida” de Abernathy e Utterback (1978); nas fases de “Pesquisa e oportunidade” para Vohara *et al.* (2004); na de “Formação” do *Startup Commons* (2018); na de “Descoberta” de Marmer *et al.* (2012) e na de “Descoberta e Validação Inicial” de Blank e Dorf (2012).

No modelo do Sebrae (2018), a operação é a fase em que a empresa inicia suas atividades, prospecta clientes no mercado, expande seu negócio e já apresenta faturamento. Essa etapa também tem dinâmica afim à da “Fase

Transitória” do modelo de Abernathy e Utterback (1978); à de “Pré-organização e Reorientação” de Vohara *et al.* (2004); à de “Validação”, do *Startup Common* (2018); à de “Validação e Eficiência” de Marmer *et al.* (2012), e a de “Validação e criação de clientes” na perspectiva de Blank e Dorf (2012).

Por fim, na tração pressupõe que *startup* adquiriu maturidade para realizar projeções do negócio, a escalabilidade começa a ser galgada. Essa fase do modelo do Sebrae (2018) tem afinidade com a descrição da “Fase Específica” do modelo de Abernathy e Utterback (1978); à de “Crescimento sustentável” de Vohara *et al.* (2004); à de “Crescimento”, do *Startup Common* (2018); à de “Escala” de Marmer *et al.* (2012), e a de “Construção da empresa” na perspectiva de Blank e Dorf (2012).

A inovação caminha junto ao empreendedorismo e é considerada um diferencial para o sucesso de uma empresa em um mercado competitivo a partir da criação de negócios que fujam do comum. O Empreendedorismo manifesta-se tanto nas organizações já consolidadas quanto nos novos negócios emergentes, e a especificamente nesse último caso, as *start-ups* são a representação da capacidade empreendedora, carregando em sua essência a busca pela inovação tecnológica, o potencial para gerar empregos, dinamizando assim a economia, agregando diferenciais aos padrões de consumo e ressignificando o paradigma empreendedor.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Contexto Geral do Estudo

Este estudo descritivo-qualitativo adotou como estratégia metodológica o estudo junto a um grupo de *startups* em atividade que participaram dos Programas de Aceleração da Aceleradora de Empresas *TECHMALL S.A.*

Em 2014 a organização credenciou-se para a segunda edição do Programa do Governo Federal *Startup Brasil*<sup>9</sup>, composto por aceleradoras de diferentes níveis de serviços para empresas nacionais com até quatro anos de constituição, cujo desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores e utilização de *software* e serviços de TI façam parte de sua solução. O credenciamento agregou ao seu portfólio mais nove *startups*, e em menos de um ano de operação, a sua formalização jurídica foi concluída. Houve então um impulsionamento de suas atividades a partir da sociedade, no ano de 2015, com a entrada de dois novos investidores, a Fundep Participações S.A. (FUNDEPAR)<sup>10</sup> e o grupo SETE<sup>11</sup>.

O modelo de negócios estrutura-se na prestação de serviços em consultorias, funcionamento como *coworking* e na participação societária no negócio das *startups*. A receita das consultorias e do aluguel do espaço contribuem para cobrir as despesas operacionais da aceleradora, e a participação nas ações da empresa acontece com percentuais que variam de 5% a 15%.

Com atuação da fase de ideação até a escalabilidade, utilizou em 2014 e 2015 os critérios de admissão do Programa *Startup Brasil* para captação de *startups* interessadas em participar de seu processo de aceleração. Porém, a descontinuidade do programa fez com que a *TECHMALL* recorresse ao mercado

---

<sup>9</sup> O *Start-up Brasil*, Programa Nacional de Aceleração de Startups, é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com gestão da Softex e em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica – as startups. Mais informações no <https://www.startupbrasil.org.br>.

<sup>10</sup> A Fundepar é uma gestora de fundos de investimento especializada no desenvolvimento de negócios inovadores, que realiza o aporte de capital empreendedor e dá o suporte à gestão do negócio.

<sup>11</sup> Grupo Sete é uma produtora e distribuidora de materiais técnicos automotivos.

a prospecção de novos projetos de empresas nascentes, constatando-se que a grande maioria ainda não estava madura e estruturada o suficiente para começar o processo de aceleração. A parceria com a Fundepar abriu uma possibilidade para a aceleradora realizar a captação de potenciais *startups* junto ao Programa de Pré-aceleração *Lemonade*<sup>12</sup>, e trabalhar com projetos mais amadurecidos e consolidados.

O Programa de aceleração da TECHMALL tem a duração de seis meses e está dividido em três etapas, cujos termos são inspirados no processo de vôo. A primeira delas é a “Hangar”, e inclui *startups* dos grupos B2B e B2C não testados, sendo B2C a sigla utilizada no comércio eletrônico para a expressão “*Business-to-consumer*”, cujo significado quer dizer que a transação comercial ocorre entre a empresa e o consumidor final por meio de uma plataforma *e-commerce*. A sigla B2B significa “*Business-to-business*” e se refere a transações comerciais entre empresas.

As *startups* B2C não testado referem-se a empresas que ainda não testaram nem lançaram seus produtos com possíveis usuários, apresentando somente a ideia e atuando na fase de testes de desenvolvimento. As *startups* B2B não testado também apresentam a ideia e já realizam testes de desenvolvimento, porém o produto formatado ainda não foi testado pelos clientes.

A segunda etapa é chamada de “Taxiando”, e relaciona-se a *startups* dos grupos B2C, B2B e *marketplace* em teste. As B2C em teste já realizaram o lançamento do produto, já fazem testes com os usuários de mercado, validam a desejabilidade do produto com os usuários e ainda não são escaláveis. A B2B em teste são *startups* que lançaram seus produtos, e que fazendo testes com os clientes *Beta*. As *marketplaces* são *startups* que estão testando sua plataforma de mercado, adequando a proposta a diversos envolvidos com ela.

A última fase é a “Decolagem” e trabalha com as *startups* em escala com vendas únicas ou recorrente. As primeiras possuem produtos validados no mercado e modelos de monetização com vendas únicas, escalabilidade, estão

---

<sup>12</sup> O Lemonade é o programa de pré-aceleração de *startups* realizado pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP) e Fundep Participações S.A. (FUNDEPAR) em parceria com o Governo de Minas Gerais, Sebrae-MG e TECHMALL S.A..

testando os canais de venda e precisam ainda aumentar a receita. As *startups* em venda recorrente possuem produtos validados no mercado e modelos de monetização baseados em vendas recorrentes, ou seja, o produto é escalável, mas a base de clientes pode ser expandida.

No processo de admissão de *startups* busca-se identificar o seu grau de maturidade e os fatores críticos de sucesso do negócio, a partir do diagnóstico do perfil dos empreendedores e da análise técnica do negócio. A análise técnica do negócio é feita com base na tabela 5.

Tabela 5 - Estrutura de diagnóstico das *startups*

Pilares	Objetivos	Perguntas chave
<b>Tecnologia/ Produto</b>	Oferecer uma solução para um problema existente, ofertando um benefício que o cliente está disposto a pagar.	O problema do cliente foi identificado? A solução do problema foi verificada no mercado? Qual a vantagem única do produto para venda? Qual o grau de inovação do produto? A tecnologia é estado da arte? Qual o modelo de negócios? Ele é positivo? O produto está finalizado?
<b>Mercado</b>	Conhecer o mercado qualitativo e quantitativo e definir estratégia de penetração no mercado.	Qual é o seu mercado quantitativo (tamanho, crescimento, potencial de vendas, etc.)? Qual é seu mercado qualitativo (perfil do cliente, fatores que motivam as compras etc.)? Qual o primeiro cliente com maior demanda? Quais são os canais de venda? Qual sua estratégia de marketing? Quem são seus concorrentes?
<b>Recurso</b>	Avaliar se os recursos (humano, financeiro e infraestrutura) garantem a sustentabilidade do negócio por um período de tempo significativo.	A empresa possui as competências necessárias para o negócio? Como é a rede de contatos com os atores chave para seu negócio? A equipe tem maturidade suficiente? Os recursos humanos são suficientes? A infraestrutura de trabalho é adequada? As ferramentas de trabalho são suficientes? Existe um controle de fluxo de caixa? A empresa possui um plano financeiro? Os recursos financeiros são suficientes para os próximos 3 anos? A empresa tem acesso a investidores?
<b>Planejamento/ Procedimentos</b>	Planejar os objetivos e controlar as metas. Padronizar e otimizar os processos chave.	A empresa possui um plano de negócios? Quais são os processos chave de seu negócio? Os processos chave estão padronizados? Existem metas claras para o negócio? As reuniões de controle da empresa são realizadas regularmente?

Fonte: ROMAN (2017).

No momento da pesquisa a TECHMALL possuía dados de 44 (quarenta e quatro) *startups* participantes dos Programas de Aceleração, sendo que 30 (trinta) encontravam-se em atividade. Das 30 (trinta) *startups* ativas, 16

(dezesseis) não se disponibilizaram a participar da pesquisa, e, portanto, os resultados apresentados descrevem o contexto de 14 (quatorze) delas.

### 3.2. Categorias de Análise e Instrumento de Coleta de dados

A análise do perfil das startups foi realizada a partir das 5 (cinco) categorias indicadas no quadro 1. As categorias foram adotadas em função da investigação teórica realizada, cujos elementos discorrem sobre a busca pela definição do perfil do empreendedor e das pessoas envolvidas na constituição de um empreendimento, os principais desafios encontrados no processo de empreender e sobre a importância da inovação em negócios dinamizados por startups.

Quadro 1 – Categorias de análise

1 – Perfil do CEO da startup
2 – Aspectos Gerais da empresa
3 – Características dos Recursos envolvidos
4 – Desafios, Indicadores e Inovação
5 – Sobre a experiência no Programa de Aceleração

Fonte: elaborado pelo autor

As categorias 1, 2 e 3 foram estruturadas para a obtenção de dados que possibilitassem satisfazer os objetivos específicos de caracterização das *startups* e realização do diagnóstico do perfil dos empreendedores à frente dessas iniciativas. Além caracterizar as instituições, a quarta e quinta categorias possibilitaram o alcance do objetivo específico que tratou sobre a compreensão dos componentes do ecossistema que permeiam a sua constituição e gerenciamento.

O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em um questionário elaborado em versão eletrônica na ferramenta *Google Forms*. A opção pelo questionário em versão eletrônica é justificada pelo perfil dinâmico dos *CEOs* das *startups*, cuja disponibilidade para responder formulários impressos ou até mesmo mediante coleta por meio de entrevista presencial poderia inviabilizar a participação dos interessados.

Essa perspectiva é confirmada por Yin (2015) a partir da premissa maior de que a realidade com a qual se lida precisa ser integrada às necessidades do

plano de coleta de dados. O autor diz que se o pesquisador adotar um instrumento que não dialogue com as características dos envolvidos no estudo de caso, e não utilizar ferramentas contextualizadas que condizem com a dinâmica do participante (a disponibilidade para participar da pesquisa), a chance de não aderência ou até mesmo evasão ao longo do processo de coleta de dados será grande.

O questionário foi construído a partir de uma sequência estruturada de perguntas respondidas pelos participantes sem a presença do pesquisador. A linguagem utilizada contemplou expressões técnicas ligadas ao universo do empreendedorismo, da inovação e do ecossistema das *startups*, tomando-se o cuidado se disponibilizar junto a alguns termos os respectivos significados para tratar eventuais desconhecimentos.

A elaboração das questões foi realizada paralelamente à revisão bibliográfica, e primeira versão do questionário foi apresentada a profissionais do ecossistema de inovação para análise e reconhecimento da linguagem utilizada. Após as complementações e ajustes necessários na primeira rodada de *feedbacks*, foi realizada a aplicação do pré-teste em um piloto. Considerando que o total de participantes da pesquisa oficial compreendeu 14 (quatorze) empresas, foram aplicados 5 (cinco) questionários-piloto a um novo grupo de profissionais pertencentes ao mesmo ecossistema, porém não enquadrados na amostra trabalhada, no período de 18 a 30 de setembro de 2018. Uma segunda rodada de *feedback* desses 5 (cinco) participantes contribuiu para as validações e correções finais.

Paralelamente ao processo da validação das perguntas e respostas, a versão do questionário foi apresentada ao *CEO* da Aceleradora *TECHMALL S/A.*, o que possibilitou ao pesquisador identificar quais informações poderiam ser aproveitadas da base de dados da instituição, não sendo necessária sua inclusão no formulário. A planilha disponibilizada pela aceleradora continha o nome das *startups*, nome do *CEO*, telefone de contato, *e-mail*, *site* e resumo do negócio.

Como a pesquisa contemplou apenas as empresas em atividade, foi necessário refinar os dados recebidos, realizando-se uma triagem para confirmar a quais empresas o instrumento de coleta seria destinado. Para essa finalidade, o pesquisador realizou o contato telefônico com cada uma delas para confirmar

o *status* de atividade, apresentar a proposta da pesquisa e confirmar a disponibilidade de participação. A coleta compreendeu o período de 09 de outubro ao dia 20 de novembro de 2018.

O questionário dividiu-se em 5 (cinco) etapas, sendo que cada uma delas correspondeu a uma categoria de análise, perfazendo o total de 46 (quarenta e seis) perguntas, sendo 39 (trinta e nove) de múltipla escolha e 7 (sete) discursivas. Quanto ao caráter, 44 (quarenta e quatro) questões foram obrigatórias e 2 (duas) opcionais.

A etapa referente à categoria de análise “Perfil do CEO da Startup” foi composta por 10 (dez) perguntas direcionadas à identificação do participante, faixa etária, estado civil, presença de filhos e quanto ao seu histórico de empreendedorismo em iniciativas que deram certo, ou que fracassaram. A partir dessa fase introdutória foi possível cumprir o primeiro objetivo específico da dissertação voltado para a compreensão do perfil dos empreendedores à frente dessas iniciativas, além de entender em que fase da vida esses indivíduos se encontram, como se estabeleceu a trajetória empreendedora, se a *startup* em atividade consiste na primeira vivência empreendedora, ou se houve oportunidades anteriores bem-sucedidas ou que fracassaram.

A segunda etapa, correspondente à categoria de análise “Aspectos Gerais da empresa”, foi composta por 12 (doze perguntas) e buscou caracterizar a startup a partir do setor de atuação, data de surgimento da ideia, formalização do CNPJ, grau de maturidade do negócio, origem da *startup*, fase de vida da *startup*, participação em programas de incubação, participação em desafios de *startups* e premiações recebidas. Essa fase voltou-se para a compreensão do tempo de amadurecimento da ideia que originou o negócio, para a caracterização das empresas quanto à sua constituição jurídica, segmento de mercado, grau de maturidade do negócio e identificar a experiência com outros agentes do ecossistema de inovação, como incubadoras de empresas, eventos técnicos, competições empresariais, instituições de ensino e pesquisa dentre outros.

A terceira etapa, vinculada à categoria de análise “Competências e Perfil da Equipe”, enfocou em 8 (oito) questões a quantificação dos sócios, a formação acadêmica dos fundadores, gênero dos sócios, nº de pessoas na equipe, as formas de contratação existentes e a presença de *expertise* comercial, gerencial



e técnica no início do negócio. Nessa fase buscou-se compreender o porte das empresas, as características da equipe envolvida, a forma como as relações da empresa com seus colaboradores se estabelece formalmente, e diagnostica o perfil dos sócios também quanto à qualificação e as competências apresentada por cada sócio na gestão do negócio.

A quarta etapa, ligada à categoria de análise “Desafios, Indicadores e Inovação” tratou em 11 (onze) questões sobre as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia, a qualificação dos concorrentes, o tipo de inovação empregada, as modalidades de propriedade intelectual geradas na atividade, produtos/serviços já desenvolvidos e atualmente comercializados, fases de desenvolvimento do produto e faturamento.

A última etapa, pertencente à categoria de análise “Experiência no Programa de Aceleração” compreendeu 5 (cinco) questões e buscou entender a percepção da *startup* sobre experiência da aceleração, os motivos para a escolha da Aceleradora TECHMALL S/A, os pontos fortes e a desenvolver do Programa em questão e os desafios encontrados pela empresa ao longo do processo de aceleração. O pesquisador objetivou, com essa parte, coletar informações subjetivas para uma devolutiva à aceleradora, contendo as impressões dos participantes, os elogios e pontos de melhoria.

### 3.3. Síntese do percurso metodológico

Quadro 2 – Percurso Metodológico

	Triagem <i>startups</i> participantes	Fases 1 a 5
<b>Objeto de pesquisa</b>	Startups em atividade aceleradas pela TECHMALL	
<b>Tipo de pesquisa</b>	Descritiva qualitativa.	Descritiva qualitativa.
<b>Método de pesquisa</b>	Análise de dados secundários (banco de dados TECHMALL)	Estudo através de dados primários.
<b>Unidade de análise</b>	Todas as <i>startups</i> aceleradas.	<i>Startups</i> selecionadas para a pesquisa.
<b>Universo e amostra/caso</b>	<i>Startups</i> que participaram do Programa de Aceleração da TECHMALL.	<i>Startups</i> em atividade e aptas a participarem da pesquisa.
<b>Âmbito temporal</b>	TECHMALL: 2013-2018	Coleta dados: out/nov-2018
<b>Coleta de dados</b>	Banco de dados Techmall.	Questionário on-line elaborado pela autora.
<b>Resultado</b>	Identificar as <i>startups</i> em atividade e aptas a participarem da pesquisa.	Identificar o perfil das <i>startups</i> a partir das categorias de análise desenvolvidas para o objeto de pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Categoria de Análise: *Perfil do CEO da startup*

Nessa etapa, o participante respondeu perguntas direcionadas ao nome da *startup*, faixa etária, naturalidade, estado civil, se possui filhos e quanto ao seu histórico de empreendedorismo em iniciativas que deram certo, ou que fracassaram.

O nome da empresa foi solicitado apenas para facilitar a identificação da CEO frente ao grupo, e possibilitar o contato diante de alguma necessidade do pesquisador. Os contatos feitos para os respectivos esclarecimentos serão apresentados na análise das perguntas/respostas a que se referem. Em relação à faixa etária, a média do grupo é de 33 anos, sendo que 6 (seis) dos CEOs tem entre 31 a 40 anos, 5 (cinco) possuem entre 20 e 30 anos, e 3 (três) estão com idade superior a 41 anos.

Quanto ao estado civil, 6 (seis) são casados, 6 (seis) são solteiros, 1 (um) divorciado/separado e 1 (um) é amasiado. Do grupo de CEOs, 6 (seis) possuem filhos, e 8 (oito) ainda não possuem. Sobre o histórico de empreendedorismo na família, 9 (nove) afirmaram possuir familiares que também atuam como empreendedores. Já 5 (cinco) disseram que na família não há indivíduos com esse perfil.

Quando perguntados sobre como se tornaram empreendedores, as alternativas para resposta foram:

- a) *Sempre demonstrei interesse em ser dono do meu próprio negócio;*
- b) *Não me adaptei à dinâmica do mercado de trabalho como funcionário de uma empresa, e encontrei no empreendedorismo uma opção de carreira;*
- c) *Desenvolvo outra atividade paralelamente, e busco no empreendedorismo a oportunidade de complementar minha renda;*
- d) *Eu nunca pensei em constituir uma empresa, e tornei-me um empreendedor por acaso;*
- e) *Outro. Descreva:*

Schumpeter indica que as principais motivações para empreender compreendem a busca pelo poder e independência financeira, o desejo de ser bem-sucedido e a satisfação em criar, e não tanto a busca pelo dinheiro em si (SWEDBERG, 2002). Já para Degen (2009), as razões mais comuns são a possibilidade de se ter um retorno financeiro maior do que no papel de funcionário, o desejo de sair da rotina e colocar suas ideias em prática, a vontade de determinar seu futuro e ter domínio sobre seu negócio, a necessidade de provar para si e para os outros a capacidade de gerenciar um empreendimento e a vontade de desenvolver um projeto que gere benefícios e reconhecimento para a sociedade (DEGEN, 2009, p. 11).

Além disso, Dornelas (2008) trabalha a motivação sob a perspectiva do empreendedorismo por oportunidade e o de necessidade, sendo o primeiro quando o empreendedor tem o objetivo definido, sabe o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riqueza, enquanto no de necessidade, ocorre devido à falta de opções e alternativas de trabalho formal. Ferrão (2013) diz também que além do empreendedorismo corporativo dentro de grandes empresas, há também o empreendedorismo de *startups*, atrelado a “potenciais empreendedores e empresas inovadoras em estágio inicial de desenvolvimento” (FERRÃO, 2013, p. 12), visando a criação de novos negócios.

Onze CEOs responderam que sempre tiveram o interesse em constituir seu próprio negócio, enquanto para 2 (dois) a carreira empreendedora aconteceu por acaso. Para apenas um dos CEOs o empreendedorismo se tornou uma opção de carreira, em virtude da baixa adaptação à dinâmica de mercado como funcionário de empresa. Os princípios da visão schumpeteriana podem ser identificados nas respostas obtidas, sendo que nenhum CEO optou pela opção “*Desenvolvo outra atividade paralelamente, e busco no empreendedorismo a oportunidade de complementar minha renda*” e “outros” nessa questão.

A partir do cruzamento das respostas obtidas nas questões relacionadas ao histórico de empreendedorismo na família e como os CEOs tornaram-se empreendedores, chega-se ao dado de que dos 5 (cinco) que disseram não ter familiares com perfil empreendedor, ainda sim todos eles demonstraram interesse em ser dono do próprio negócio. Dos 9 (nove) que possuem empreendedores na família, 6 (seis) disseram que sempre tiveram o interesse

em ter o seu negócio, 2 (dois) responderam que nunca pensaram em constituir uma empresa, e se tornaram empreendedores por acaso, e um que não se adaptou à dinâmica do mercado de trabalho como funcionário de uma empresa, encontrando no empreendedorismo uma opção de carreira.

Quando consultados se a *startup* participante do Programa de Aceleração da TECHMALL S/A consistiu na primeira atuação como empreendedor, 8 (oito) responderam que se tratava da primeira vivência na atividade, enquanto para 6 (seis) deles já houve experiências anteriores.

Ainda considerando o paralelo entre o histórico familiar e a atividade empreendedora do *CEO* antes da *startup* vinculada à TECHMALL, dos 9 (nove) *CEOs* com histórico de empreendedorismo na família, 5 (cinco) responderam que a *startup* acelerada consistiu em sua primeira vivência como empreendedor, tendo os demais já empreendido em outras oportunidades. Dos 5 (cinco) sem empreendedores na família, 3 (três) já empreenderam antes, enquanto para os demais trata-se da primeira vez.

Nos casos dos participantes que sinalizaram experiência empreendedora anterior, o questionário também buscou identificar o número de tentativas ocorridas com cada *CEO*. Essa pergunta teve as seguintes alternativas de resposta:

- a) *além do negócio atual, um projeto anterior;*
- b) *além do negócio atual, dois projetos anteriores;*
- c) *além do negócio atual, três ou mais projetos anteriores.*

Dos 6 (seis) participantes que afirmaram ter vivenciado o empreendedorismo antes, a metade atuou em três ou mais projetos além do atual; 2 (dois) informaram que além do negócio atual, se envolveram em um projeto anterior, além da *startup* acelerada, e apenas um teve duas experiências prévias, além do negócio em andamento. Dolabela pondera que o empreendedorismo consiste em um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar (DOLABELA, 2008, p. 24), e essa busca por novas tentativas é uma característica peculiar aqueles que vivenciam o empreendedorismo como um estilo de vida.

Quando perguntados se são (ou foram em algum momento) proprietários/sócios em outro negócio que deu certo, 10 (dez) responderam que não, enquanto 4 (quatro) sinalizaram já terem vivido experiências de sucesso. Já em relação à participação em negócios que não deram certo, 8 (oito) sinalizaram que não tiveram essa vivência e 6 (seis) afirmaram já terem passado pela experiência de lidar com falhas em tentativas anteriores.

As perguntas 7 a 10 foram elaboradas com o objetivo de refinar o entendimento sobre a experiência prévia do *CEO* na carreira empreendedora, e a expectativa do pesquisador nessa etapa foi de que as respostas apresentassem uma sequência lógica e complementar. No entanto, isso não foi totalmente observado, já que coerência de dados obtida se deu apenas entre as respostas das questões 7, 8 e 10.

Todos os 6 (seis) participantes que afirmaram na questão 7 já ter empreendido em outras oportunidades, apontaram na questão 8 o nº de tentativas vivenciadas. Como também era esperado, os 8 (oito) *CEOs* que informaram que a *startup* acelerada pela TECHMALL consiste em sua primeira experiência de negócio, deixaram em branco a questão nº 8. Outra coerência identificada foi a de que todos os que indicaram estar vivenciando a sua primeira experiência empreendedora informaram na questão 10 que não são ou foram sócios/proprietários em negócios que fracassaram.

A questão 9 buscou saber se o *CEO* é (ou foi) proprietário/sócio em outro negócio que deu certo, e as respostas que geraram dúvidas partiram dos *CEOs* que estavam vivenciando a sua primeira experiência empreendedora. Dos 8 (oito) que estavam iniciando a trajetória, 6 (seis) responderam que não são ou foram sócios em negócios que deram certo, dando margem para interpretação de que o negócio atualmente gerido não vai bem, ou para uma possível dificuldade de compreensão da pergunta.

Essa ausência da linearidade nas respostas da questão 9 sinalizou ao pesquisador a fragilidade metodológica quanto à sua estruturação, e não se pode afirmar se as razões ligadas a essa inconsistência estão relacionadas à possíveis dúvidas quanto ao enunciado da questão, à marcação incorreta ou a ambos.

A partir dessa etapa introdutória foi possível cumprir o primeiro objetivo específico da dissertação voltado para a compreensão do perfil dos

empreendedores à frente dessas iniciativas, além de entender em que fase da vida esses indivíduos encontram-se, como se estabeleceu a trajetória empreendedora, se a *startup* em atividade consiste na primeira vivência empreendedora, ou se houve oportunidades anteriores bem-sucedidas ou que fracassaram.

Quadro 3 – Resultados da Seção “Perfil do CEO da *startup*”

De uma forma geral, o perfil dos CEOs das <i>startups</i> aceleradas pela TECHMALL é majoritariamente composto por jovens entre 24 a 36 anos, com estado civil predominante constituído por casados e solteiros, sendo que 8 (oito) deles possuem filhos.
Destaca-se que onze CEOs já apresentaram um interesse especial pela carreira empreendedora, antes mesmo da participação no programa de aceleração, tendo o interesse em abrir o seu negócio desde cedo.
Quanto à vivência empreendedora antes da participação no Programa de Aceleração da TECHMALL S.A., a diferença entre quem apresentou experiência empreendedora (42,9%) em relação a quem não teve (57,1%) é relativamente pequena.
A maioria dos participantes (71,4%) ainda não teve uma vivência empreendedora em negócios que deram certo, sendo que 57,1% estão na primeira vivência como empreendedor buscando a estruturação do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.2. Categoria de Análise: Aspectos gerais da empresa**

Nessa etapa buscou-se caracterizar os aspectos gerais da empresa como o setor de atuação, data de surgimento da ideia, formalização do CNPJ, grau de maturidade do negócio, origem da *startup*, fase de vida da *startup*, participação em programas de incubação, participação em desafios de *startups* e premiações recebidas.

Para a indicação do segmento de atuação das *startups*, foram disponibilizadas as seguintes alternativas:

- a) *Agronegócios*
- b) *Biotecnologia*
- c) *Entretenimento*
- d) *Educação*
- e) *Finanças, Seguros e/ou Mercado de Capitais*

- f) *Games*
- g) *Imobiliário*
- h) *Logística e Mobilidade urbana*
- i) *Meio ambiente*
- j) *Moda e beleza*
- k) *Produtos de consumo*
- l) *Saúde*
- m) *Serviços profissionais, científicos e/ou técnicos*
- n) *TI e/ou Telecomunicações*
- o) *Turismo*
- p) *Venda por varejo / atacado*
- q) *Outro:*

Das empresas aceleradas, 4 (quatro) atuam no segmento de logística e mobilidade urbana, enquanto nas outras ocorre maior variação. Na tabela 6, as *startups* são apresentadas em função do resumo do negócio:

Tabela 6 – Resumo do negócio das *startups* participantes

<b>Nome fictício</b>	<b>Resumo do Negócio</b>
<i>Startup 01</i>	Plataforma de descarte e gestão de resíduos sólidos.
<i>Startup 02</i>	Foco em redução de custos de logística.
<i>Startup 03</i>	Plataforma on-line para facilitar o acesso a produtos variados por meio do sistema de aluguel.
<i>Startup 04</i>	Portal que une e centraliza tudo o que existe em termos de captação de recursos financeiros.
<i>Startup 05</i>	Plataforma que conecta produtores de café brasileiros com compradores de café internacionais, permitindo maior rentabilidade pela venda da saca ao produtor, menor custo logístico e menor valor pago pela saca ao comprador, devido ao contato direto.
<i>Startup 06</i>	Aceleradora de <i>games</i> .
<i>Startup 07</i>	Plataforma para contratação e pagamento de profissionais da música.
<i>Startup 08</i>	Otimização de logística ferroviária.
<i>Startup 09</i>	Canal de vendas de serviços de fretes rodoviários.
<i>Startup 10</i>	Plataforma online de intérpretes para surdos.

<i>Startup 11</i>	Projeto de consultoria jurídica que visa promover o acesso à justiça, cidadania e solidariedade.
<i>Startup 12</i>	Solução de cartão de frota e gestão de combustível.
<i>Startup 13</i>	Solução para facilitar e auxiliar os motoristas e prestadores de serviços automotivos a manterem uma comunicação eficiente entre si durante a prestação dos serviços.
<i>Startup 14</i>	Plataforma que disponibiliza gratuitamente em sua plataforma cupons de desconto de lojas online e devolve ao consumidor, em dinheiro, parte do valor gasto em compras.

Fonte: Dados disponibilizados pelo TECHMALL S.A. (2018)

Quando perguntados sobre o ano em que a ideia da *startup* acelerada pela TECHMALL surgiu, o período de ideação do grupo compreendeu o intervalo de 2014 a 2017, sendo que a maior parte dos projetos – 11 (onze) – se originou entre 2015 e 2016. Em 2017, 2 (dois) *CEOs* tiveram a ideia do negócio, e em 2014 apenas um teve.

Das 14 startups, 13 (treze) estão regularizadas junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), e apenas uma está em processo de formalização.

Na visão de 13 (treze) *CEOs*, a empresa acelerada ainda é considerada uma *startup*, ou seja, percebem-se como um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, fortemente atrelada à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (GOMES, 2007). Somente um participante considerou o seu negócio como uma Empresa de base tecnológica já consolidada.

Com relação às origens das *startups*, apenas 2 (duas) foram *spin-offs* acadêmicas, ou seja, empresas nascentes a partir da transferência de tecnologia de Instituições de Pesquisa Científica e universidades, havendo ou não a participação do inventor na gestão do empreendimento (FREITAS *et al.*, 2011). Duas empresas também foram originadas a partir de *spin-offs* empresariais, ou seja, quando a criação é feita por uma corporação ou empresa privada, a partir da necessidade da organização em desenvolver inovações tecnológicas fora do ambiente da empresa, e seja por questões burocráticas, limitação física ou às características da cultura organizacional existente, esse processo precisa estar desvinculado da estrutura principal da instituição (COLLARINO, TORKOMIAN, 2015).



Quando perguntados sobre o estágio em que a *startup* se encontra, as opções de resposta foram estruturadas tendo-se como referência as fases de evolução de *startups* estabelecidas pelo Sebrae<sup>13</sup>:

- a) *Operação (protótipos validados, modelo de negócio definido, conhecimento do mercado);*
- b) *Tração (métricas e objetivos definidos, busca de parceiras para crescimento)*
- c) *Scale up (crescimento médio anual superior a 20% ao ano em termos de empregados);*
- d) *A empresa já está consolidada.*

As fases iniciais de curiosidade e ideação não foram incluídas como opções de resposta, devido ao fato de que a participação em programas de aceleração pressupõe que *startups* estejam em grau avançado de maturidade, o que é confirmado pela análise de Barbosa (2018) já que a partir da operação é possível que a *startup* estabeleça conexões com programas de aceleração ou incubação para receber investimento financeiro e mentoria.

A metade das *startups* participantes da pesquisa encontra-se na fase de operação, ou seja, com protótipos validados, modelo de negócio definido, conhecimento do mercado e, de acordo com o Sebrae (2018), com faturamento, prospecção de clientes e a expansão no mercado. Já 4 (quatro) das empresas estão na fase de tração, com métricas e objetivos definidos, buscando parceiras para crescimento, além de demonstrar maturidade para realizar projeções do negócio e buscar a escalabilidade (SEBRAE, 2018).

Por fim, 3 (três) participantes percebem-se na fase de escalonamento do negócio, ou *scale up*, momento em que o expressivo aumento na demanda leva ao rápido crescimento, há o investimento financeiro no negócio, inclusive já sendo possível e necessário realizar novas contratações e promover melhorias nos processos (SEBRAE, 2018).

---

<sup>13</sup> Para o Sebrae (2018), as fases de evolução de uma *start-up* são classificadas como curiosidade, ideação, operação e tração.

Quanto ao contato prévio com incubadoras de empresas<sup>14</sup> e/ou participação em programas de incubação, apenas 4 (quatro) *startups* afirmaram ter vivenciado essa experiência, enquanto as outras 10 (dez) não tiveram o contato com organizações dessa natureza.

A questão 19 buscou quantificar o número de participações em Programas de Incubação, e nessa etapa também foi identificada incoerência em parte das respostas registradas. Além das respostas das 4 (quatro) *startups* que confirmaram a adesão em processos de incubação, as *startups* 10 e 13 que marcaram na questão anterior a opção “*não participei de programa de incubação*”, informaram na questão 19 que houve uma participação/cada.

O pesquisador realizou novo contato com os respectivos *CEOs*, em 15 de dezembro de 2018, por aplicativo de mensagens de texto, para esclarecer essa incoerência de informações, e ambas as *startups* confirmaram não ter participado mesmo de Programas de incubação. Doze delas já participaram de desafios de equipes ou de *startups*, enquanto 2 (duas) ainda não vivenciaram essa experiência.

Quando perguntados se a *startup* foi contemplada com premiações, 8 (oito) informaram já terem sido agraciadas, e os prêmios recebidos estão citados no quadro 4. As premiações são importantes para as *startups*, pois além do reconhecimento do trabalho desenvolvido, elas recebem recursos financeiros que possibilitam a sua expansão.

Quadro 4 – Premiações recebidas pelas *startups*

<b>Startups</b>	<b>Prêmio informado</b>
<i>Startup 1</i>	<i>Prêmio Connected Smart Cities / Laureate Brasil / ABVCAP / baanko challenge</i>
<i>Startup 2</i>	<i>TegUp, 100 OpenStartups, Inovativa, etc</i>
<i>Startup 3</i>	<i>Top 10 Startups do Ano - 2018 e 2017 / Top 5 Lemonade / Campeão EC Perestroika / Top 20 Encontre um Anjo</i>
<i>Startup 4</i>	<i>Lemonade, Inovativa, Inovabra, Endeavor Conecta</i>
<i>Startup 8</i>	<i>Lemonade BH05</i>
<i>Startup 9</i>	<i>Ficamos entre as 10 Startup's de logística com maior potencial e recentemente fomos agraciados também em participar do projeto CONECTA do BMG</i>

<sup>14</sup> Incubadoras de Empresas são organizações ou estruturas que objetivam estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, facilitando a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação (LEI DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA Nº 13.243/2016).

Startup 10	Prêmio Empresa inclusiva do Governo de Minas Gerais
Startup 12	Melhor Equipe Lemonade 09

Fonte: Dados da pesquisa realizada em out/nov 2018.

Posto isso, a sessão 2 possibilitou a compreensão do tempo de amadurecimento da ideia que originou o negócio, a caracterização das empresas quanto à sua constituição jurídica, o segmento de mercado, grau de maturidade do negócio e identificação da experiência com outros agentes do ecossistema de inovação, como incubadoras de empresas, eventos técnicos, competições empresariais, instituições de ensino e pesquisa dentre outros. Dessa forma, os dados levantados contribuíram para o objetivo específico de caracterização das *startups*.

Quadro 5 – Resultados da Seção “Aspectos Gerais da empresa”

De uma forma consolidada, os dados mostraram que, em termos de segmento de atuação, nota-se uma diversidade muito grande entre as <i>startups</i> aceleradas, sendo que apenas quatro delas ocupam o mesmo segmento (logística e mobilidade urbana), estando cada uma das demais engajada em um setor diferente.
Onze startups surgiram há 3 anos, e apesar dessas empresas ainda estarem atravessando uma fase de extrema incerteza, possuem mais tempo de empresa do que $\frac{1}{4}$ das envolvidas na pesquisa de Arruda <i>et al.</i> (2013), que não chegaram sequer a um ano de vida. Somente uma empresa ainda está em processo de formalização, sendo que as demais já possuem CNPJ regularizado.
Treze CEOs responderam que consideram as empresas ainda como <i>startups</i> , que segundo Perin (2015) são negócios de alto risco que surgem, validam e aprimoram rapidamente seus modelos de negócios até superarem (ou não) as incertezas do cenário em que atuam, e é justamente a incerteza que as mantém na condição de <i>startups</i> . Seguindo a definição proposta por Perin (2015), apenas uma <i>startup</i> se considera uma empresa consolidada, ou seja, já tendo superado a fase de extrema incerteza, tornando-se empresa consolidada.
Mais de 70% das empresas tiveram sua origem distante de centros de pesquisa e/ou empresas privadas, e apenas 28,6% são consideradas <i>spin-offs</i> acadêmicas ou empresariais.
Em termos de etapas de desenvolvimento da <i>startup</i> , 50% das participantes ainda estão na fase de operação, fase na qual Barbosa (2018) aponta a existência de faturamento, prospecção de clientes e a expansão no mercado. Desse grupo, 57,1% já possuem produtos em comercialização e 85,7% faturaram em 2017 até 100 mil reais.
Das quatro empresas na fase de tração, todas elas afirmaram ter o produto principal da empresa na fase de comercialização, apenas uma não faturou em 2017, e as que faturaram chegaram à escala de 0 a 100 mil reais.

(continuação quadro 5)

Das três startups em fase de escalabilidade, todas já possuem os produtos em fase de comercialização, e o faturamento está entre 0 a 1 milhão de reais.
Mais de 70% das empresas não participaram de programas de incubação anteriormente, e o mesmo percentual equivaleu à quantidade de participantes em desafios de <i>startups</i> .

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3. Categoria de análise: **Características dos Recursos envolvidos**

A terceira etapa enfocou as características dos recursos envolvidos a partir da quantificação dos sócios, a formação acadêmica dos fundadores, gênero dos sócios, nº de pessoas na equipe, as formas de contratação existentes e a presença de expertise comercial, gerencial e técnica no início do negócio.

Quando perguntados sobre quantos sócios fazem parte da *startup*, 28,64 (quatro) CEOs disseram ter quatro sócios, uma apresenta apenas um sócio, e as empresas com dois, três e com cinco ou mais sócios assumem a quantidade de 3 startups em cada grupo. Sobre as áreas de formação do respondente e dos demais sócios, 11 (onze) sócios apresentam formação nas Ciências Exatas, com destaque para os cursos de Engenharia (nas suas variações), Desenho Industrial, Ciências da Computação e Ciências da Informação. Já 3 (três) tem origem na área de Ciências Humanas, com destaque para os cursos de Economia, Psicologia, Comunicação, Administração e Direito.

Sobre a presença de mulheres na sociedade, 50% dos respondentes sinalizaram que o grupo de sócios é composto apenas por homens. Da outra metade, 6 (seis) informaram que a *startup* tem uma única representante feminina, enquanto uma indicou ter duas mulheres como sócias.

Com relação ao número de funcionários existentes, 6 (seis) *startups* indicaram que a empresa ainda não possui colaboradores, enquanto 8 (oito) delas possuem pelo menos um empregado.

Nessa etapa, buscou-se identificar as principais formas de contratação de pessoal utilizadas pela empresa, as alternativas disponibilizadas foram:

- a) *CLT*;
- b) *Contrato temporário de estágio*;
- c) *Bolsistas*;
- d) *PJ*;
- e) *Outros (cite)*.

As modalidades de contratação predominantes são o contrato temporário de estágio e o regime de bolsa. Das 14 *startups* participantes, 2 (duas) já contrataram pessoa jurídica ou celetistas, e apenas uma utilizou o sistema de *vesting*<sup>15</sup>. Duas delas ainda não realizaram contratações.

Ao se realizar a comparação entre as informações sobre o número de colaboradores (questão 26) e as formas de contratação adotadas (questão 27), o pesquisador percebeu que dos 6 (seis) *CEOs* que disseram que a empresa não tem funcionários, 2 (dois) informaram que não utilizam nenhuma forma de contratação e um informou que trabalha com *vesting*. Os outros três indicaram alguma forma de contratação, o que leva à dificuldade de se afirmar se as empresas não possuem funcionários atualmente, mas já houve o vínculo anterior conforme modalidades sinalizadas, ou se foi uma marcação indevida gerada pela interpretação da questão.

As questões 28, 29 e 30 buscaram conhecer a *expertises* existentes nos sócios no início do negócio, em termos de gestão empresarial, vivência comercial e de conhecimento técnico, respectivamente. Sertek (2012) destaca a importância da *expertise* das pessoas no processo de empreender, não bastando apenas sua intuição para lidar com a concorrência no século XXI. As alternativas para resposta seguiram o seguinte padrão:

- a) *Somente 1 apresentava*
- b) *2 apresentavam*
- c) *3 apresentavam*
- d) *4 ou mais apresentavam*

---

<sup>15</sup> *Vesting* é quando a *start-up* firma contrato com o empregado de forma que essa pessoa passe a ter direito de uma parcela do capital social da sociedade. Essa modalidade é bastante utilizada no ecossistema empreendedor, quando a *start-up* não dispõe de recursos financeiros, mas necessita de pessoas qualificadas e empenhadas para o andamento do negócio.

e) *Nenhum sócio-fundador apresentava*

Quanto à experiência em gestão de empresas, as respostas contemplaram as alternativas “*somente 1 apresentava*”, “*2 apresentavam*”, “*4 apresentavam*” e “*nenhum sócio-fundador apresentava*”. Dos 14 participantes, 9 (nove) afirmaram que somente um sócio apresentava essa vivência. Uma informou ter “2 (dois) sócios” e a outra “4 ou mais sócios”. Apenas 3 (três) *startups* iniciaram a trajetória sem sócios com experiência em gestão. Das 9 (nove) *startups* que indicaram apenas uma pessoa com conhecimento em gestão, 8 (oito) possuem dois ou mais sócios.

No que diz respeito à *expertise* comercial, 6 (seis) *startups* começaram a jornada sem sócios com esse perfil; 3 (três) já contaram com duas pessoas, e 5 (cinco) contaram apenas com uma. Não houve marcações para as alternativas que indicavam a presença de três ou mais sócios com essa vivência.

Em relação à presença de sócios com experiência e conhecimentos técnicos, 6 (seis) *startups* tiveram dois sócios com essa bagagem; 5 (cinco) tiveram apenas um sócio e 3 (três) iniciaram o negócio sem essa competência.

A seção 3 do formulário gerou dados importantes para o entendimento da composição societária, de gênero, formação acadêmica e dimensão da empresa e os resultados sintetizados são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Resultados da Seção “Características dos Recursos envolvidos”

A maioria (92,9%) das <i>startups</i> é composta por dois ou mais sócios.
Mais de 70% tem formação na área de Exatas.
A presença feminina na sociedade foi observada em 50% delas e mais de 50% delas possuem estrutura com funcionários.
As formas de contratação predominantes são contrato de estágio temporário e regime de bolsa.
Na identificação das competências dos sócios na fase inicial do negócio, 78,6% das <i>startups</i> contaram com a presença de, pelo menos, um sócio com experiência em gestão no início da trajetória.
Em termos da <i>expertise</i> comercial, 57,1% das empresas apresentaram sócios com essa competência, contra 42,9% que não o tiveram.
Quanto à <i>expertise</i> técnica, 78,6% das <i>startups</i> iniciaram seus negócios com pelo menos um sócio com essa bagagem.

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa fase buscou-se compreender o porte das empresas, as características da equipe envolvida, a forma como as relações da empresa com seus colaboradores se estabelece formalmente, e diagnostica o perfil dos sócios também quanto à qualificação e as competências apresentadas por cada sócio na gestão do negócio. Essa análise também contribuiu para o alcance dos objetivos específicos de caracterização das *startups* e diagnóstico do perfil dos empreendedores à frente dessas iniciativas.

#### **4.4. Categoria de análise: *Desafios, Inovação e Indicadores***

A quarta etapa tratou sobre os Desafios, Inovação e Indicadores, buscando compreender as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia, a qualificação dos concorrentes, o tipo de inovação as modalidades de propriedade intelectual geradas na atividade, produtos/serviços desenvolvidos e comercializados, fases de desenvolvimento do produto e faturamento.

As principais dificuldades enfrentadas pela empresa foram assinaladas pelos *CEOs* conforme as alternativas abaixo:

- a) *Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado;*
- b) *Área técnica;*
- c) *Burocracia;*
- d) *Capital inicial à disposição do negócio;*
- e) *Carga tributária;*
- f) *Captação de clientes;*
- g) *Captação de parceiros;*
- h) *Comercialização do produto;*
- i) *Concorrência acirrada;*
- j) *Escalar as vendas;*
- k) *Escassez de investimentos;*
- l) *Falta de know-how em gestão empresarial;*
- m) *Fidelização de clientes;*
- n) *Gestão de projetos;*
- o) *Lançamento de novos produtos no mercado;*
- p) *Logística e transporte;*

- q) *Marketing, publicidade e propaganda;*
- r) *Operação e produção;*
- s) *Pesquisa e desenvolvimento;*
- t) *Outro. Cite:*

Não houve restrição quanto ao número de respostas permitidas na configuração da questão, e as cinco principais dificuldades apontadas foram o “*capital inicial à disposição do negócio*”, “*captação de clientes*”, “*acesso aos financiamentos disponíveis no mercado*”, “*escassez de investimentos*” e “*escalar as vendas*”. Não houve marcação das opções “*Carga Tributária*” e “*Lançamento de novos produtos no mercado*”.

Para Machado (2015), como as *startups* lidam com alto risco e a incerteza quanto ao sucesso no mercado, dificilmente os empreendedores disporão de recurso financeiro próprio para fazer o investimento, e por isso, Santos (2016) diz ser comum no estágio inicial as que elas recorram às aceleradoras para que consigam atingir o ponto de equilíbrio ou até mesmo obter novos investimentos a partir da consolidação do produto/serviço (SANTOS, 2016, p. 135).

Na alternativa “outros” foram especificadas as seguintes dificuldades: “*Know-how*”, “*tecnologia*” e “*crédito para aquisição parcelada de estoque*”.

Por envolver uma análise particularizada do *CEO* respondente, não se pode afirmar que as dificuldades pontuadas representam com unanimidade as opiniões dos demais sócios envolvidos (no caso das *startups* com dois ou mais).

O estudo também buscou dimensionar a concorrência enfrentada pelas *startups*, e as alternativas para resposta compreenderam os seguintes intervalos: “*1 a 3*”; “*4 a 6*”; “*7 a 9*” e “*10 ou mais empresas*”. A concorrência, por sua vez, exerce um papel muito importante no processo de destruição criativa proposto por Schumpeter (1985), e, de acordo com Dorin, Alexandru (2014) e Fillion (1999), promove a substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos.

Essa disputa acirrada lança as empresas no processo de inovação para sobreviver em um mercado cada vez mais dinâmico, capaz de tornar os produtos muito rapidamente obsoletos e facilmente substituíveis. A maioria das *startups* (oito delas) possui entre 1 a 3 concorrentes, seguidas por 4 (quatro) empresas



que possuem 10 ou mais. Duas empresas afirmaram ter entre 4 a 6 *players* no mesmo segmento. Não houve marcação para a alternativa “7 a 9” concorrentes.

Quando consultados sobre a origem da concorrência, as alternativas para resposta foram:

- a) *Concorrentes em âmbito nacional;*
- b) *Concorrentes em âmbito internacional;*
- c) *Concorrência mista (nacional e internacional);*
- d) *Não há concorrentes, o negócio é muito inovador.*

Todas as *startups* afirmaram ter concorrentes, sendo que para 8 (oito) delas a concorrência é nacional. A concorrência de âmbito exclusivamente internacional ocorre para apenas 2 (duas), enquanto para as outras 4 (quatro) os concorrentes estão tanto em território nacional quanto no exterior.

Das oito empresas que indicaram o intervalo “1 a 3” concorrentes, 4 (quatro) delas têm concorrência nacional, enquanto as demais estão divididas igualmente entre a internacional e a mista, correspondendo ao percentual de 25% cada. Para as 4 (quatro) *startups* com “10 ou mais” concorrentes, 3 (três) delas tem origem no Brasil, enquanto para o restante ela é mista. As duas empresas com “4 a 6” concorrentes possuem concorrência nacional e mista, respectivamente.

Quanto ao tipo de inovação gerada pela atividade da *startup*, 12 (doze) caracterizam o tipo de produto/serviço como incremental, ou seja, um aprimoramento de um produto/serviço já existente no mercado (FINEP, 2018), enquanto 2 (duas) afirmam trabalhar com inovações disruptivas, totalmente inovadoras (FINEP, 2018). Assim como já justificado outrora, não se pode afirmar, a partir da metodologia utilizada, que a avaliação da aceleradora *TECHMALL* sobre o tipo de inovação gerada leva à mesma classificação considerada pelo *CEO* respondente.

Quando perguntados se a *startup* possui Propriedade Intelectual, apenas 3 (três) disseram que sim, e as modalidades citadas foram registro de marca,

depósito de patente e registro de *software*. O registro de marca<sup>16</sup> pertence à *startup* que atua na área de Logística e Mobilidade urbana, o depósito de patente<sup>17</sup> também à outra empresa de Logística e Mobilidade Urbana, e o registro de *software*<sup>18</sup> à uma *startup* do segmento de Serviços Profissionais, técnicos e científicos.

A pesquisa buscou saber a quantidade de produtos/serviços as *startups* desenvolveram desde a criação da empresa, e as alternativas disponíveis foram:

- a) *Nenhum;*
- b) *01;*
- c) *02 a 05;*
- d) *06 a 10;*
- e) *Mais de 10.*

Das 14 (quatorze) *startups*, 8 (oito) informaram que desenvolveram de “02 a 05” produtos, enquanto as demais possuem apenas um produto no portfólio. Não houve marcação para as outras opções de resposta. Dos produtos/serviços desenvolvidos, todos estão sendo comercializados, com exceção de uma empresa com portfólio único cujo produto ainda está na fase de conceito.

Com relação ao estágio de desenvolvimento do principal produto da empresa, as alternativas tiveram como referência as etapas de desenvolvimento de produtos adotadas por Gomes e Salerno<sup>19</sup> (2010):

---

<sup>16</sup> Registro de Marca - Permite que o consumidor associe o produto às características da empresa, como por exemplo, reputação, controle de qualidade, investimentos em pesquisa, qualidade do design, dentre outros. As marcas registradas são identificadas com o símbolo ®, e possibilitam que o consumidor faça a distinção entre a marca original e produtos similares disponíveis no mercado (INPI, 2010).

<sup>17</sup> Depósito de patente - É título legal que documenta e legitima, temporariamente, o direito do titular de uma invenção ou de um modelo de utilidade”, e faz a ressalva de que para ser patenteável, uma invenção (de processo ou de produto) precisa “apresentar as características de novidade absoluta e atividade inventiva, [...] e poder ser produzida em larga escala” (INPI, 2010, p. 39).

<sup>18</sup> Registro de *Software* - Os programas de computador são um “conjunto de instruções a serem usadas direta ou indiretamente por um computador, a fim de obter um determinado resultado, sendo composto por código-fonte e desenvolvido em alguma linguagem de programação” (INPI, 2018).

<sup>19</sup> O modelo de desenvolvimento de produtos proposto por Gomes e Salerno (2010) é composto pelas etapas: esboço do conceito do produto, investigação de mercado, projeto do produto, projeto do processo de produção e suprimento, plano de lançamento do produto e do negócio.

- a) *Conceito;*
- b) *Estudo de viabilidade;*
- c) *Planejamento de produto;*
- d) *Projeto e Desenvolvimento;*
- e) *Comercialização;*
- f) *Outro. Cite:*

Com relação ao estágio de desenvolvimento do produto principal da empresa, 11 (onze) estão na fase de comercialização, duas estão na fase de projeto e desenvolvimento e uma está na fase de conceito.

O questionário também buscou saber o faturamento das *startups* no ano 2017 e a previsão para 2018. O pesquisador observou que, durante a abordagem inicial com os *CEOs*, alguns mostraram-se indispostos ao ter que fornecer essa informação, atribuindo a recusa a motivos estratégicos ao negócio, e condicionaram a sua participação à ausência de obrigatoriedade para essa questão. A opção “Esse dado não pode ser informado” foi acrescida às alternativas de ambas as questões:

- a) *Não houve faturamento;*
- b) *0 a 100 mil reais;*
- c) *101 mil a 500 mil reais;*
- d) *501 mil a 1 milhão de reais;*
- e) *1 milhão a 5 milhões de reais;*
- f) *Acima de 5 milhões de reais;*
- g) *Esse dado não pode ser informado.*

Quanto ao faturamento em 2017, com exceção de duas *startups* que não o tiveram, todas as demais indicaram rendimentos. Desse grupo, 10 (dez) empresas tiveram receita de até 100 mil reais, uma teve entre “101 mil reais e 500 mil reais”, e outra faturou “501 mil reais a 1 milhão de reais”.

Com exceção de uma *startup*, todas as demais indicaram a previsão de faturamento para 2018, sendo que 9 (nove) delas espera ter rendimentos até 100 mil reais; 2 (duas) empresas entre 101 mil a 500 mil; uma indicou o intervalo de 501 mil a 1 milhão, e outra tem expectativa de receber entre 1 milhão a 5

milhões de reais. A exceção mencionada se refere à empresa que, por motivos estratégicos, não pode divulgar essa informação.

Quadro 7 – Resultados da Seção “Desafios, Inovação e Indicadores”

As cinco dificuldades enfrentadas pelas <i>startups</i> mais citadas foram o “capital inicial à disposição do negócio”, “captação de clientes”, “acesso aos financiamentos disponíveis no mercado”, “escassez de investimentos” e “escalar as vendas”. Por envolver uma análise particularizada do <i>CEO</i> respondente, não se pode afirmar que as dificuldades pontuadas representam com unanimidade as opiniões dos demais sócios envolvidos (no caso das <i>startups</i> com dois ou mais).
A maioria das <i>startups</i> (57,1%) possui entre 1 a 3 concorrentes, seguidas por 28,6% das empresas que possuem 10 ou mais.
Todas as <i>startups</i> afirmaram ter concorrentes, sendo que para 57,1% delas a concorrência é nacional.
A concorrência de âmbito exclusivamente internacional ocorre para 14,3%. Para as 4 (quatro) <i>startups</i> com “10 ou mais” concorrentes, 75% dela tem origem no Brasil, enquanto para o restante ela é mista.
Quanto ao tipo de inovação gerada pela atividade da <i>startup</i> , 85,7% caracterizam o tipo de produto/serviço como incremental. Somente 14,3% afirmam trabalhar com inovações disruptivas.
Apenas 21,4% disseram que tem propriedade intelectual, e as modalidades citadas (questão 36) foram registro de marca, depósito de patente e registro de <i>software</i> .
Das 14 (quatorze) <i>startups</i> , 57,1% informaram que desenvolveram de “02 a 05” produtos, enquanto as demais possuem apenas um produto no portfólio.
Sobre o estágio de desenvolvimento de produto, a maioria das empresas (78,6%) está na fase de comercialização, 14,3% na fase de projeto e desenvolvimento, enquanto 7,1% ainda estão na fase de conceito.
Quanto ao faturamento em 2017, com exceção de duas <i>startups</i> que não tiveram faturamento, todas as demais indicaram rendimentos. Desse grupo, 83,4% tiveram receita de até 100 mil reais, 8,3% entre “101 mil reais e 500 mil reais”, e o restante no total de “501 mil reais a 1 milhão de reais”.
Com exceção de uma <i>startup</i> , todas as demais indicaram a previsão de faturamento para 2018, sendo que a maioria (64,3%) delas espera ter rendimentos até 100 mil reais; 14,3% entre 101 mil a 500 mil; 7,1% indicaram o intervalo de 501 mil a 1 milhão, e o mesmo percentual tem expectativa de receber entre 1 milhão a 5 milhões de reais.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos dados apresentados nessa etapa do questionário, foi possível, além de caracterizar as instituições, também atender ao objetivo específico que trata sobre a compreensão dos componentes do ecossistema que permeiam a sua constituição e gerenciamento.

#### 4.5. Categoria de Análise: *Experiência no Programa de Aceleração*

A última etapa compreendeu 5 (cinco) questões e buscou entender a percepção sobre experiência vivenciada em programas de aceleração, os motivos para a escolha da Aceleradora TECHMALL S/A, os pontos fortes e a desenvolver do Programa em questão e os desafios encontrados pela empresa ao longo do processo de aceleração.

Quando perguntados se as *startups* haviam participado anteriormente de outros programas de aceleração, 11 empresas responderam que a vivência junto à TECHMALL S.A. consistiu no primeiro contato com esse agente do ecossistema empreendedor. As três empresas que confirmaram a participação em programas anteriores também tiveram o contato com incubadoras de empresas.

Para a indicação dos fatores que motivaram cada *startup* a escolher o Programa de Aceleração da TECHMALL S.A., foram apresentadas as seguintes alternativas:

- a) *Expertise e know-how;*
- b) *Localização geográfica;*
- c) *Benefícios oferecidos;*
- d) *Acesso a fontes de financiamento;*
- e) *Duração do programa de aceleração*
- f) *Investimento financeiro;*
- g) *Parceria com programas de pré-aceleração;*
- h) *Outro. Cite:*

A pergunta permitiu mais de uma resposta, e a *expertise e know-how* da aceleradora foram a motivação mais ressaltada entre as opções disponibilizadas, seguida pela localização geográfica e parceria com programas de pré-aceleração (*Lemonade*).

As *startups* também sinalizaram em quais aspectos se sentiram mais apoiados pela TECHMALL, e as alternativas foram:

- a) *Infraestrutura;*
- b) *Corpo técnico altamente especializado;*

- c) *Rede de parcerias*
- d) *Mentorias e treinamentos conforme a necessidade da startup;*
- e) *Apoio contábil e jurídico*
- f) *Serviços de apoio (administrativo-financeiro, comunicação e design);*
- g) *Reuniões de check-point com os agentes de aceleração;*
- h) *Visibilidade frente aos investidores.*

A pergunta também permitiu mais de uma resposta, e a infraestrutura da *TECHMALL* foi o aspecto mais ressaltado entre os CEOs participantes, seguido pelas reuniões periódicas com os agentes de aceleração e as mentorias oferecidas. Isso ratifica a visão de Fehder (2015), segundo a qual os programas de aceleração disponibilizam oportunidades de acesso a rede de contatos composta por profissionais provenientes de diversos segmentos - como do mercado, da academia, de investidores - gerando grande possibilidade de se fazer conexões e trocar experiências, além do acompanhamento de mentores e especialistas por um período de tempo pré-determinado, fomentando o desenvolvimento e o crescimento das *startups* participantes (ABRAII, 2016).

Quando perguntados sobre quais aspectos poderiam ter sido melhor trabalhados, sob seu ponto de vista, e o porquê, a questão teve campo para resposta aberta. As respostas foram transcritas exatamente como recebidas no formulário, categorizadas conforme 8 (oito) aspectos distintos (tabela 7).

Tabela 7 – Visão dos CEOs sobre os aspectos que poderiam ser mais trabalhados pela aceleradora

Nº	Aspectos	Startup	Respostas abertas como recebidas no questionário
1	O programa foi satisfatório	Startup 09	"Achei o programa ótimo, sem ressalvas".
		Startup 14	"Gosto como está".
2	As mentorias como alvo de aprimoramento	Startup 12	"Acredito que as mentorias poderiam ser mais específicas para cada negócio. Podendo ajudar não somente no aprimoramento do modelo, mas também no processo de inserção no mercado."
3	As conexões poderiam ser mais efetivas	Startup 08	"Apoio na realização de conexão com futuros clientes."
		Startup 10	"Conexões".
4	Expectativas sobre os serviços de apoio	Startup 02	"Serviços de apoio principalmente ligados a comunicação".
		Startup 05	"Área comercial".
	Sobre a	Startup 03	"Metodologia da aceleração, foco em product market fit e growth".

5	Método de trabalho da aceleradora	Startup 04	<i>"Nossa aceleração foi muito fraca, acho que faltaram discussão e mais reuniões de ferramentas e acompanhamento".</i>
		Startup 11	<i>"Participação das estratégicas empresariais e organizacionais."</i>
6	O processo de recrutamento e seleção	Startup 13	<i>"No momento o aspecto mais precário a ser desenvolvido é o de recrutamento e seleção de perfis com visão empreendedora para fazer parte do time."</i>
7	O contato após o término do Programa	Startup 07	<i>"pós programa não houve muito contato ou ajuda. os programas foram encavalados com Uberaba e Patos e ficamos meio sem acesso."</i>
8	Startups que não fizeram nenhuma consideração	Startup 01	<i>"Não sei a realidade atual da TECHMALL".</i>
		Startup 06	<i>"Não participamos ativamente na aceleração da TECHMALL, contudo somos muito gratos pela abertura que sempre tiveram conosco."</i>

Fonte: Dados da pesquisa realizada em out/nov 2018.

Somente as *startups*<sup>20</sup> 01 e 06 não fizeram menção a nenhum aspecto que poderia ter sido mais trabalhado ao longo do processo (tabela 7), todas as demais manifestaram suas percepções sobre o formato do Programa, os métodos adotados pela TECHMALL, sobre as expectativas criadas em relação às possibilidades de conexão ao longo do programa e até mesmo sobre a assessoria na fase pós-aceleração.

Tabela 8 – Desafios enfrentados no processo de aceleração

Tipo	Startup	Respostas abertas como apareceram no questionário
Fatores internos à aceleradora	Startup 02	<i>"Na época, os agentes de aceleração tinham pouca experiência e poucos dos fundadores da TECHMALL tinham real experiência em empreender."</i>
	Startup 04	<i>"Mentorias".</i>
	Startup 05	<i>"Distância da cidade de origem e contrapartida de cota alta"</i>
	Startup 08	<i>"Cronograma frequente de check-point."</i>
	Startup 09	<i>"Conciliar os trabalhos da aceleração com o dia a dia da empresa."</i>
	Startup 10	<i>"Dificuldade de acesso aos investidores"</i>
	Startup 13	<i>"Acesso a canais de investimento, acompanhamento mais próximo no processo de desenvolvimento da StartUp."</i>
	Startup 14	<i>"Acesso ao capital"</i>
	Startup 01	<i>"Falta de conhecimento sobre Gestão Empresarial"</i>

<sup>20</sup> A identificação das *start-ups* e a descrição dos respectivos negócios estão disponíveis na Tabela 6 – Resumo do negócio das *start-ups* participantes no início desse capítulo.

Fatores externos à aceleradora		
	Startup 03	“Não conseguir criar um bom produto”
	Startup 05	“Distância da cidade de origem e contrapartida de cota alta”
	Startup 06	“Deslocamento para o espaço”.
	Startup 07	“Engajamento da equipe”.
	Startup 11	“Execução das tarefas organizacionais”
	Startup 12	“Escalar as vendas.”

Fonte: Dados da pesquisa realizada em out/nov 2018

Por fim, a última pergunta do questionário buscou saber qual o principal desafio encontrado pelos sócios no processo de aceleração de sua *startup*, e o campo para resposta foi configurado em formato discursivo. A exemplo da questão anterior, nesse caso as respostas também foram transcritas tal como recebidas, e elas foram agrupadas conforme a natureza dos desafios encontrados: ligados à aceleradora e a fatores externos (tabela 8).

Quadro 8 – Resultados da Seção “Sobre a experiência no programa de aceleração”

Duas <i>startups</i> consideraram o programa da TECHMALL satisfatório, duas não se manifestaram em relação ao aspecto que poderia ter sido mais trabalhado ao longo do processo. As demais fizeram considerações sobre as mentorias, sobre a possibilidade de potencializar as conexões, sobre as expectativas em relação aos serviços de apoio prestados pela aceleradora, o processo de recrutamento e seleção e o apoio da aceleradora na fase pós-programa.
Nos aspectos relacionados à aceleradora, os desafios estiveram relacionados ao intenso trabalho e alta demanda durante o Programa, dificultando a conciliação com outras atividades paralelas.
O acesso aos investidores e canais de investimento também foram destacados por três <i>startups</i> , e a cota de participação adotada pela aceleradora foi considerada alta por outra.
Para uma das <i>startups</i> , a experiência demonstrada pelos agentes de aceleração da TECHMALL ficou aquém do esperado, e foi mencionado um desnível nem termos de vivência prática e conhecimento do empreendedorismo entre os membros da aceleradora.
Em relação aos aspectos não necessariamente vinculados à aceleradora, mas ao processo de gerir uma empresa iniciante, as <i>startups</i> destacaram a preocupação quanto ao desafio constante de se criar um bom produto, o foco em tornar esse produto escalável e a falta de vivência e expertise na tarefa de gerir uma empresa.
Como 92,9% das <i>startups</i> participantes são compostas por dois ou mais sócios e 57,1% do total de empresas possuem um ou mais funcionários, a dificuldade de se trabalhar o engajamento da equipe também foi citada também como um fator crucial para o andamento das atividades.



Duas *startups* que não estão localizadas no município de Belo Horizonte citaram o deslocamento até a aceleradora como uma dificuldade encarada.

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, essa etapa do questionário permitiu ao pesquisador coletar informações subjetivas ligadas ao processo de aceleração e às expectativas dos empreendedores, contendo as percepções dos participantes do processo como um todo, com o reconhecimento do trabalho desenvolvido e a sinalização de (possíveis) pontos para reflexão. O fato de se ter trabalhado com questões abertas possibilitou a coleta de informações mais espontâneas sobre o sentimento individual em relação à experiência vivenciada, e não se pode dizer que haja um consenso entre os sócios sobre as respostas fornecidas, e refuta-se a ideia de que trabalhar as percepções nessa etapa possam acarretar prejuízos à imagem de ambas as partes – o objetivo é somar para o crescimento de todas as partes.

Quadro 9 - Síntese dos Resultados Gerais

Categoria	Resultados	Observações
Perfil do CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jovens entre 24 a 36 anos;</li> <li>– Casados e solteiros;</li> <li>– 56% tem filhos;</li> <li>– 78,6% com perfil voltado ao empreendedorismo;</li> <li>– 42,9% tem histórico de empreendedorismo;</li> <li>– 71,4% ainda não teve uma vivência empreendedora em negócios que deram certo;</li> <li>– 57,1% estão na primeira vivência como empreendedor.</li> </ul>	<p>O empreendedorismo tem sido apontado como uma alternativa para se lidar com a nova configuração da sociedade, promovendo uma transformação na concepção das formas de se estabelecer relações de trabalho, da forma como as pessoas identificam possibilidades de desenvolver sua carreira. Nota-se um incentivo muito grande em prol do seu desenvolvimento nos discursos governamentais, na organização da sociedade civil e nas ações da iniciativa privada, gerando reflexos nas bases educacionais, para estimular os jovens à uma nova perspectiva do mercado de trabalho.</p>

Aspectos gerais da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade nos segmentos de atuação. Apenas 4 atuam no mesmo mercado (logística e mobilidade urbana);</li> <li>- 78,6% das ideias surgiram há 3 anos;</li> <li>- 13 empresas com CNPJ e uma em processo de formalização.</li> <li>- 90% se consideram ainda como startups;</li> <li>- Mais de 70% das empresas tiveram sua origem distante de centros de pesquisa e/ou empresas privadas;</li> <li>- 28,6% são consideradas spin-offs acadêmicas ou empresariais;</li> <li>- 50% estão na fase de operação e desse grupo, 57,1% já possuem produtos em comercialização;</li> <li>- 85,7% faturaram em 2017 até 100 mil reais;</li> <li>- Das 28,6% das empresas na fase de tração, todas elas afirmaram ter o produto principal da empresa na fase de comercialização;</li> <li>- Das 14,3% em fase de escalabilidade, todas já possuem os produtos em fase de comercialização, e o faturamento está entre 0 a 1 milhão de reais.</li> <li>- Mais de 70% das empresas não participaram de programas de incubação anteriormente.</li> </ul>	<p>O empreendedorismo está ampliando cenários e avançando sobre vários mercados. Há uma tendência em identificar as dores de mercado em segmentos distintos, e o empreendedorismo ganha espaço para ser desenvolvido em vários segmentos. Nota-se que o empreendedorismo (<i>spinoffs</i>) oriundo de parceria com instituições acadêmicas e corporativas ainda não é tão expressivo, o que sinaliza a importância de ações que promovam a articulação entre empreendedores, investidores e NITs.</p>
Competências e Perfil da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 92,9% das startups tem dois ou mais sócios;</li> <li>- Formação predominante na área de Exatas;</li> <li>- 50% contam com a presença de mulheres na sociedade;</li> <li>- Mais de 50% delas tem funcionários;</li> <li>- Contrato de estágio temporário e regime de bolsa são as formas de contratação predominantes;</li> <li>- 78,6% das startups tiveram pelo menos um sócio com experiência em gestão no início da trajetória.</li> <li>- 57,1% das empresas apresentaram sócios com expertise comercial;</li> <li>- Quanto à expertise técnica, 78,6% das startups iniciaram seus negócios com pelo menos um sócio com essa bagagem.</li> </ul>	<p>O perfil dos empreendedores ainda é majoritariamente proveniente dos cursos de exatas, com predominância nas engenharias. A visão do empreendedorismo nas outras áreas do conhecimento ainda se apresenta fragmentada, e a manifestação dos empreendedores tende a ser maior nas áreas que têm projetos associados ao tema desenvolvidos ao longo do curso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As cinco dificuldades enfrentadas pelas startups mais citadas foram o “capital inicial à disposição do negócio”, “captação de clientes”, “acesso aos financiamentos disponíveis no mercado”, “escassez de investimentos” e “escalar as vendas”;</li> </ul>	<p>A cultura do empreendedorismo ainda enfrenta dificuldades e barreiras para o desenvolvimento. Essas dificuldades criam um filtro</p>

<p>Desafios, Inovação e Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 57,1% possui entre 1 a 3 concorrentes, e 28,6% das empresas possuem 10 ou mais.</li> <li>- Todas as startups afirmaram ter concorrentes, sendo que para 57,1% delas a concorrência é nacional.</li> <li>- A concorrência de âmbito exclusivamente internacional ocorre para 14,3%.</li> <li>- 85,7% caracterizam o tipo de produto/serviço como incremental;</li> <li>- 21,4% tem PI nas modalidades registro de marca, depósito de patente e registro de software.</li> <li>- 57,1% desenvolveram de “02 a 05” produtos, enquanto as demais possuem apenas um produto no portfólio.</li> <li>- 78,6% está na fase de comercialização, 14,3% na fase de projeto e desenvolvimento, enquanto 7,1% ainda estão na fase de conceito.</li> <li>- Para 83,4% o faturamento em 2017 foi de até 100 mil reais;</li> <li>- Com exceção de uma startup, todas as demais indicaram a previsão de faturamento para 2018, e para 64,3% delas os rendimentos serão de até 100 mil reais.</li> </ul>	<p>que impede duramente que as empresas menos estruturadas consigam se desenvolver. A inovação incremental é mais comum, e o desafio de criar inovação disruptiva é considerável. A geração de propriedade intelectual ainda é limitada a uma minoria do universo.</p>
<p>Experiência no Programa de Aceleração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 startups consideraram o programa da TECHMALL satisfatório, 2 não se manifestaram;</li> <li>- As demais fizeram considerações sobre as mentorias, sobre a possibilidade de potencializar as conexões, sobre as expectativas em relação aos serviços de apoio prestados pela aceleradora, o processo de recrutamento e seleção e o apoio da aceleradora na fase pós-programa;</li> <li>- Os desafios citados estiveram relacionados ao intenso trabalho e alta demanda durante o Programa, dificultando a conciliação com outras atividades paralelas;</li> <li>- O acesso aos investidores e canais de investimento também foram destacados por 3 startups;</li> <li>- As startups destacaram a preocupação quanto ao desafio constante de se criar um bom produto, o foco em tornar esse produto escalável e a falta de vivência e expertise na tarefa de gerir uma empresa.</li> </ul>	<p>Os <i>feedbacks</i> dados pelos empreendedores sinalizam a necessidade de ações voltadas para a preparação para se tornar empreendedor, ou se conscientizar das necessidades de organização para a preparação psicológica, comportamental e administrativa.</p> <p>Os <i>feedbacks</i> também podem ser analisados pelas aceleradoras para compreender os gargalos a serem trabalhados no processo de aceleração de empresas e analisar se cabe uma revisão metodológica das etapas do programa, revisando competências,</p>

	<p>– A dificuldade de se trabalhar o engajamento da equipe foi citada também como um fator crucial para o andamento das atividades.</p>	<p>dinâmicas, ou ajustes para melhor aproveitamento das ações e que os participantes consigam absorver o máximo de informações possível.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo o cenário do empreendedorismo, da inovação e das *start-ups* como dimensões principais para a construção desse estudo, a nossa pesquisa buscou identificar o perfil das *start-ups* que compõem o ecossistema de inovação da capital mineira, a partir de um recorte feito ao grupo de empresas participantes do Programa de Aceleração de Empresas Techmall S/A. Especificamente, a pesquisa buscou caracterizar essas *startups* quanto à sua composição e estrutura, diagnosticar o perfil dos empreendedores à frente dessas iniciativas e compreender os componentes do ecossistema que permeiam a sua constituição e gerenciamento.

A motivação para a realização de um estudo de caso voltado ao perfil das *start-ups* participantes dos Programas de Aceleração da Techmall S/A. é justificada pela efervescência do movimento empreendedor rumo à inovação tanto na capital, já que, para que empresas desse tipo se desenvolvam, é necessário que o ecossistema no qual estejam inseridas seja capaz de criar mais conexões e fomentar a educação empreendedora (AB*Start-ups*, 2017).

A pesquisa possibilitou o aprofundamento no conhecimento sobre o Empreendedorismo e suas bases, e nota-se a diversidade de conceitos e a ausência de um que seja universal. O empreendedorismo tem sido abordado por diversas áreas do conhecimento, e contribuições para o seu entendimento inicialmente surgiram a partir das ciências econômicas, como elemento útil à compreensão do desenvolvimento econômico.

A inovação também foi contextualizada a partir da diversidade conceitual presente na literatura, dos benefícios gerados para a sociedade e da intrínseca relação com o empreendedorismo. Assim como acontece com o empreendedorismo e com a inovação, as *startups* também possuem uma

diversidade conceitual na literatura, e o risco, a atuação em cenário de incerteza e a validação do modelo de negócio são elementos comuns na conceituação da maioria deles.

O estudo possibilitou a identificação do perfil e a compreensão não somente quanto às características principais, mas sobretudo quanto aos desafios enfrentados pelo empreendedor. As dificuldades na gestão do negócio abrangem tanto os fatores internos quanto os externos à empresa, e impõem às *startups* a necessidade de se estruturar o modelo de negócio e pensar as estratégias a serem adotadas na fase inicial para que consigam se desenvolver e aos poucos superar a fase de incerteza.

Na etapa de coleta de dados, o instrumento disponibilizou aos participantes uma lista de possíveis dificuldades enfrentadas em função da origem, se são provenientes de fatores internos ou externos à empresa. A pesquisa apontou que, das 5 (cinco) dificuldades mais citadas no que tange a condução do negócio, três são relacionadas a fatores externos, essencialmente ligados às fontes de investimentos disponíveis no mercado: “*capital inicial à disposição do negócio*”, “*acesso aos financiamentos disponíveis no mercado*” e “*escassez de investimentos*”. As duas dificuldades de origem internas ao negócio são: “*escalar as vendas*” e “*captação de clientes*”.

Esse resultado contém referências importantes capazes de sinalizar ao Ecosistema de inovação mineiro possíveis gargalos a serem trabalhados pela esfera pública, em parceria com a iniciativa privada, para incentivar o desenvolvimento de empresas dessa natureza. Dessa forma, o estudo sugere que as *startups* e agentes do ecossistema de inovação estreitem ainda mais o diálogo, como possibilidade de adotar medidas fiscais, jurídicas e administrativas que favoreçam o exercício do empreendedorismo local.

O acesso a fontes de financiamento foi muito enfatizado pelos participantes, porém o questionário não aprofundou a investigação quanto às fontes de investimento já utilizadas por cada *startup*, ou buscou compreender exatamente a natureza da dificuldade citadas para tentar propor uma estratégia de negócio direcionada às características descritas. Apesar disso, considera-se relevante o aprofundamento em relação a esse tópico em uma segunda fase do estudo, como forma de municiar as esferas de tomada de decisão no estado sobre melhoria das políticas voltadas ao financiamento de empresas em fase

inicial, propondo parâmetros mais acessíveis e flexíveis à realidade desse tipo de negócio, e incentivando por meio de articulações político-econômicas a atração de mais investidores para potencializar o desenvolvimento de *startups* no ecossistema de inovação em Minas Gerais.

O estudo também mostrou que o apoio às *startups* após o encerramento do processo de aceleração de empresa foi questionado por um participante, o que fez o pesquisador refletir sobre a importância da continuidade da pesquisa para compreender de que forma as conexões estabelecidas podem ser mantidas e aproveitadas para possibilitar a continuidade do desenvolvimento das *startups*. Considerando especificamente o método utilizado, não se pode dizer se as *startups* se encontram aptas a caminhar “sozinhas” ao término de Programas dessa natureza, e acredita-se fortemente que novos estudos complementariam a análise e poderiam subsidiar o ecossistema de inovação com indicadores para adoção de medidas estratégicas voltadas para o sucesso das empresas recém-aceleradas.

Considerando que o negócio mais “antigo” surgiu em 2014, pode-se dizer que as *startups* da amostra são muito jovens e demandam do ecossistema de inovação suporte, apoio e respaldo, seja em termos de políticas de incentivo, parcerias, mais investimentos na estrutura e capacidade do estado alavancar iniciativas embrionárias. A escassez de investimento foi ressaltada como um grande limitador enfrentado, e nesse sentido, ações de fomento à essas iniciativas se fazem necessárias, envolvendo governo, investidores internos e externos.

Como a maioria dos *CEOs* está em sua primeira experiência empreendedora, uma responsabilidade ainda maior recai sobre o ecossistema de inovação, de forma a acolher e disponibilizar informações, incentivos necessários, e promovendo mais encontros técnicos nos quais seja possível compartilhar experiências, trocar ideias, com ênfase mais prática e direcionada às necessidades individuais. Um dos participantes considerou que as ações do programa de aceleração poderiam ser mais específicas ao negócio, o que pode sinalizar a necessidade de um acompanhamento mais próximo e não tão generalista dos agentes que incubam ou aceleram empresas em estágio inicial.

A amostra analisada possui uma representatividade feminina considerável, sendo que em 50% das empresas há mulheres ocupando posição

na sociedade. Em um momento em que debate a importância da inclusão e participação feminina tem sido tão expressivo em todos os contextos sociais, o desafio de aumentar a participação das mulheres pode ser trabalhado por meio de políticas que incentivem o empreendedorismo feminino no estado.

Apesar desse tipo de análise não ter sido o objetivo do estudo, não se pode afirmar que as 14 (quatorze) participantes da pesquisa fizeram parte da mesma rodada de aceleração, e da mesma forma, também não se pode afirmar que o universo de empresas aceleradas, direta ou indiretamente pela *Techmall*, se resume exclusivamente aos dados indicados na planilha, ou seja, às 44 *start-ups*. Essas fragilidades foram identificadas no decorrer da pesquisa e, dado ao fato de esses questionamentos não terem sido incluídos no instrumento de coleta, não foi possível respondê-las.

O estudo não contemplou as 14 (quatorze) empresas que não estão mais em atividade, mas a compreensão dos motivos que as levaram a falhar poderia servir de subsídio para a estruturação de medidas voltadas para a minimização da taxa de mortalidade de *startups*, motivo pelo qual acredita-se ser justificado um futuro estudo com essa abordagem.

Conclui-se também que, pelo fato de as respostas fornecidas terem a perspectiva dos *CEOs* a respeito da própria empresa, a validação dos dados fornecidos pelas *start-ups* junto à Aceleradora não fez parte do escopo da pesquisa, o que pode tornar análise das questões que demandariam também a percepção da *Techmall* suscetível a questionamentos, e dito isso, acredita-se que essa análise poderá servir de referência para futuras pesquisas.

O estudo não objetivou avaliar o Programa da *TECHMALL* nem o comparar a outros existentes no mercado, mas acredita-se que os dados coletados podem contribuir com subsídios para análise do formato atual do Programa e verificação se alguma intervenção pode ser feita em função dos resultados apresentados.

As principais contribuições que este estudo apresenta ao Sistema de Inovação estão fundamentadas na capacidade de inovação, de geração de riqueza e empregos que as *startups* possuem. Como elas necessitam de um ambiente propício para se desenvolver, realizar um estudo de perfil de *startups* participantes de programa de aceleração contribuiu para o mapeamento dos segmentos de maior tendência econômica em uma região, das principais

fragilidades e dificuldades identificadas ao longo do processo de gestão, sejam elas provenientes do ambiente interno ou externo.

No caso das dificuldades ligadas às características internas ao empreendimento, elas servem de matéria-prima para a construção de programas voltados à qualificação do empreendedor, proporcionando ações direcionadas às fragilidades, com metodologias ágeis, voltadas para uma melhor preparação para os desafios de se empreender. Projetos dessa envergadura envolvem desde as Instituições de Ensino, incubadoras de empresas, aceleradoras, programas de pré-aceleração, Centros de Empreendedorismo, dentre outros agentes do ecossistema de inovação que atuam diretamente com empresas em estágio inicial.

Como houve predominância do perfil do empreendedor no campo das Ciências Exatas, o estudo também sinaliza ao Ecossistema a necessidade de apoiar as Instituições de Ensino Superior no estímulo ao empreendedorismo em outras áreas do conhecimento como Sociais e Aplicadas, Humanas e Saúde. A inclusão de disciplinas que discutam sobre o empreendedorismo e a inovação ao longo da grade curricular contribui para a mudança de mentalidade e da formação do pensamento crítico do indivíduo para uma nova possibilidade de atuação no mercado de trabalho.

No caso das dificuldades externas, estudo como esse proporcionam a identificação dos principais gargalos no processo de fomento à cultura da inovação e empreendedorismo, de forma que as articulações político-econômicas seja realizadas de forma a contribuir para o fortalecimento das startups.

O estudo também gera indicativos de que ainda é necessário um esforço muito grande por parte do Ecossistema para que as inovações geradas em Instituições de Ensino e instituições privadas sejam transformadas em negócios aplicados, e sejam trabalhadas no mercado por meio de *spinoffs*.

Em um momento em que tanto se discute nas esferas nacional, estadual e local a importância do incentivo ao empreendedorismo como forma de potencializar o crescimento econômico, atrair investidores e gerar novas tecnologias, emprego e renda, é de grande relevância que os “reclames” dos empreendedores sejam devidamente analisados, categorizados e convertidos



em ações específicas para o tratamento das causas que levam os negócios a não prosperar.

Não somente fomentar a cultura do empreendedorismo desde as bases da formação escolar, mas sobretudo lançar um olhar criterioso para os desafios enfrentados pelos empreendedores em ação e indicadores de insucesso para construir políticas voltadas a contenção e tratamento desses tipos de intercorrências. Compete ao Ecossistema de inovação atuar com insistência e perseverança junto às esferas de governo com propostas subsidiadas por estudos cunhados nas principais demandas e defasagens identificadas no meio como forma de torná-lo propício ao exercício do empreendedorismo, por meio de políticas e articulações estratégicas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABERNATHY, W. J. UTTERBACK, J.M. Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 1978. pp. 40-47.

ACS, Zoltan J.; AMORÓS, José Ernesto. Introduction: The startup process. *Introduction: Estudos de Economia*. Vol. 35 - Nº 2, dezembro 2008, p. 121-132

ANDRADE, Maria Teresinha T.; FERREIRA, Cristiano Vasconcelos; PEREIRA, Hernane Borges de Barros. Uma ontologia para a Gestão do Conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produto. *Revista Gestão & Produção*, 01 Janeiro 2010, Vol.17(3), pp.537-551

ANDRADE, R., F.. Contexto do empreendedorismo no Brasil. In: GRANDO, N. (ORG). *Empreendedorismo inovador como criar Startups de Tecnologia no Brasil*. São Paulo, Editora Évora, 2012, cap.1, p.1-20.

ARAUJO, C.; ANDRADE, L. M.; AMARAL, D. C.; Diagnóstico da gestão de processo do desenvolvimento de produtos: um estudo de caso no setor de equipamentos e próteses médicas. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru, SP. *Anais...Bauru*, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/297.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/297.pdf)>. Acesso em: 01/12/2018.

ARBIX, Glauco. Estratégias de Inovação para o Desenvolvimento. *Tempo Social*, 01 dezembro 2010, Vol.22(2), pp.167-185

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, C.; COSTA, V.. Causa da Mortalidade de Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?. *Fundação Dom Cabral*, Belo Horizonte, 2013.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CAPITAL DE RISCO (APCRI); INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E À INOVAÇÃO (IAPMEI). *Guia Prático do Capital de Risco*. Disponível em: <<https://www.ua.pt/file/43221>>. Acesso em: 10/01/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS ACELERADORAS DE INOVAÇÃO E INVESTIMENTO - ABRAII. *Levantamento de Aceleradoras Brasileiras 2012-2014*. Disponível em: <[https://startupi.com.br/wp-content/uploads/2015/07/ABRAII\\_em\\_numeros.pdf](https://startupi.com.br/wp-content/uploads/2015/07/ABRAII_em_numeros.pdf)>. Acesso em: 10/01/2018.

\_\_\_\_\_. Programa De Aceleração De Empresas. Disponível em: <<http://marketing.smartalk.com.br/programa-de-aceleradoras-de-startup>>. Acesso em: 10/01/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADE PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORAS - ANPROTEC. Disponível em <<http://anprotec.org.br>>. Acesso: em 10/01/2018

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS* - ABSTARTUPS. Disponível em: <<https://abstartups.com.br>>. Acesso em: 16/11/2017.

\_\_\_\_\_. Qual a importância da propriedade intelectual para uma startup. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/10/06/qual-importancia-da-propriedade-intelectual-para-uma-startup/>>. Acesso em: 01/12/2018.

BARBOSA, Bruna. As fases de uma *startup*. Disponível em: <<http://tudosobrestartups.com.br/fases-de-uma-startup/>>. Acesso em: 21/11/2018.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, Vol. 47 Iss 8 pp. 1323 – 1339, 2009.

BIRKINSHAW, J.; MOL, M. (2006). How management innovation happens. Sloan Management Review, Summer, 2006, 81–88.

BLANK, S. (2013). Why the Lean *Startup* Changes Everything. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-startup-changes-everything>>. Acesso em: 19/11/2018.

BLANK, S.; DORF, B.. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch, California, 2012.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Lex: coletânea de legislação: edição federal,. Brasília, 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm)>. Acesso em: 26/11/2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 fev. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9610.htm)>. Acesso em: 02/12/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federa. Revista do Serviço Público: Rio de Janeiro, 2010.

COLLARINO, Roberto Leonardo Xavier; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. O papel dos parques tecnológicos no estímulo à criação de spin-offs acadêmicas. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 2015, Vol.5(2), pp.201-225

DEE, N.; GILL, D.; WEINBERG, C.; MCTAVISH, S.. Startup Support Programmes: What's The Difference?. Nesta. London, 2015.

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

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araújo. O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. 8.ed. São Paulo, Makron Books, 2011.

DEMPWOLF, C., S.; AU R, J. D'IPPOLITO, M.. Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. SBA Office of Advocacy, Optimal Solutions Group, LLC, College Park, 2014.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

\_\_\_\_\_. Oficina do Empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. Ed. São Paulo: Ed de Cultura, 1999.

DORIN, Cosma; ALEXANDRU, Galceava Sinel. Dynamics of the entrepreneurship concept. Literature Review. Annals of the University of Oradea: Economic Science, 01 July 2014, Vol.23(1), pp.445-451

DORNELAS, J., C., A. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. 6ª edição. Atlas, 02/2016.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo corporativo: Conceitos e aplicações. Revista de Negócios, v. 9, n. 2, 2004.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DTI. Innovation Report: Competing in the global economy: the innovation challenge. 2003. Disponível em: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf>>. Acesso em: 24/01/18.

ELIZABETH, Sandra; CALADO, Robinson D. Transformando ideias em negócios lucrativos: Aplicado a metodologia Lean startup. Rockville: Globalsouth, 2015.

ERTHAL, Ana Amélia. A Cultura de inovação em empresas tradicionais - Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013). Agosto de 2013. Disponível em: <<http://www2.espm.br/sites/default/files/robertomarinho.pdf>>. Acesso em: 15/07/2018.

FAGERBERG, J. Innovation: A guide to the literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson. 2003.

FEHDER, D. Startup Accelerators and Ecosystems: Complements or Substitutes?. 2015

FERRÃO, Sara. Empreendedorismo e Empresas Startup: Uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. In: Boletim de Sociologia Militar. Centro de Psicologia Aplicada do Exército. Número 4. Lisboa 2013. Pp. 9-26.

FIGUEIREDO, P.N. Does technological learning pay off? Inter-firm differences in technological capability-accumulation paths and operational performance improvement. Research Policy, v. 31, n. 1, p. 73-94, Jan 2002.

FILHO, Gelso Pedrosi; COELHO, Arnaldo Fernandes de Matos. Spin-off acadêmico como mecanismo de transferência de tecnologia da Universidade para a empresa. Revista GEINTEC, 01 July 2014, Vol.3(5), pp.383-399.

FILHO, Marcio A. L. C.; REIS, A.P.; SILBER, M.A. Startups: do Nascimento ao crescimento – proposta de Integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento. Revista Desafios – v. 5, n. 3, p. 98-113, 2018.

FILION, L.J. (1993) “Visão e Relações: Elementos para um metamodelo Empreendedor”. Revista de Administração de Empresas. Vol. 33, Nº 6, pp 50-61.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho/1999

FINEP. Termos e conceitos. (2011). Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 18/11/18.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Estudos e Estratégias Setoriais. Categorização das Empresas Clientes Finep. Rio de Janeiro, 2000.

FREITAS, Jonathan Simões; GONÇALVES, Carlos A.; CHENG, Lin Chih; MUNIZ, Reynaldo Maia. O Fenômeno das spin-offs acadêmicas: estruturando um novo campo de pesquisa no Brasil. RAI: Revista de Administração e Inovação, v. 8, p. 67-87, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica –

Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2016. Curitiba: 2017. 208p.

GODOY, Arlida Schimidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GOMES, Almira Ferraz. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. REA- Revista Eletrônica de Administração: Programa de Mestrado em Administração-Facep. São Paulo, 2007.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos; SALERNO, Mario Sergio. Modelo que integra processo de desenvolvimento de produto e planejamento inicial de spin-offs acadêmicos. Gestão & Produção, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 245-255, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL, G. The Future of management. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERMANSON, Boris. O que é uma startup? São Paulo: Mundo Sebrae, 2012.

HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. Empreendedorismo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, D., L.; RADOJEVICH-KELLEY, N., Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. Small Business Institute Journal, 8(2), 54–70, 2012.

IBGE. Estatísticas de empreendedorismo:2008. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica. N. 15. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/english/estatistica/economia/empreendedorismo/empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 22/01/18.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008. Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro, 164 p. 2010

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (INPI). Inovação e propriedade intelectual: guia para o docente / Diana de Mello Jungmann, Esther Aquemi Bonetti. – Brasília: SENAI, 2010. Disponível em: <[http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/guia\\_docente\\_iel-senai-e-inpi.pdf](http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/guia_docente_iel-senai-e-inpi.pdf)>. Acesso em: 29/11/2018

KIRK, J.; MILLER, M., L.. Reliability and Validity in Qualitative Research. Beverly Hills: Sage, 1986.

KOHLER, T.. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. Kelley School of Business, Indiana University, Elsevier, 2016.

KOVÁCS, I. Inovação organizacional. In: RODRIGUES, M.J.; NEVES, A.; GODINHO, M.M. (Org.) Para uma política de inovação em Portugal. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

LEITCH, C. M.; HARRISON, R. T. Maximising the potential of university spin-outs: the development of second-order commercialization activities. *R&D Management*, v. 35, n. 3, p. 257-272, 2005.

LEUNG, A., ZHANG, J., WONG, P. e FOO, M. D. The Use of Networks in Human Resource Acquisition for Entrepreneurial Firms: Multiple "Fit" Considerations. Elsevier: *Journal of Business Venturing*, v. 21, p. 664-686, 2006.

LOPES, Daniel P. T. Inovação em gestão e em formatos organizacionais: um estudo em organizações brasileiras e portuguesas. CEPEAD/UFMG, 2009. (Dissertação de mestrado).

MACHADO, Fabio Gimenez. Investidor-anjo: Uma análise dos critérios de decisão de investimento em *Startups*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2015.

MARMER, Max; HERRMANN, Lasse; DOGRULTAN, Ertan; BERMAN, Ron. Startup Genome Report: premature scaling v 1.2 (edited March 2012). Disponível em: <<http://fincrease.co/wp-content/uploads/2016/10/Why-Startups-Fail.pdf>>. Acesso em: 03/12/2018

MASON, C.; BROWN, R.; *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAYO, Anthony J.; NOHRIA, Nitin. *O século da inovação e sua crise*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

MCDANIEL, B.A. A Survey on entrepreneurship and Innovation. *The Social Science Journal*. Vol. 37 (2), 2000, pp. 277-284.

MONTEIRO, Regina Clare. Pesquisa qualitativa como opção metodológica. *Pro-Posições*, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 27-35, mar. 2016. ISSN 1982-6248. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8644453/11876>>. Acesso em: 07/12/18.

MONTENEGRO, Martinho C. Empreendedorismo e intraempreendedorismo: a bola da vez. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em: 22/01/2018.

MORAES, Rinaldo Ribeiro; MORAES, Nadson Jose; ALVES, Alexa Jane Silva; MALCHER, Igor; VIANNA, Kahlil Jezini; TAVARES, Patrícia da Silva. Empreendedorismo startup e Inovação em empresas incubadas de base tecnológica na região metropolitana de Belém. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio Pará*, v. 2, p. 102-121, 2015.

NELSON, R. *National Innovation Systems: A comparative Analysis*. New York: Oxford University Press, 1993.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. *An Evolutionary Theory os Economic Change*. Cambridge, Mass; London: The Belknap Press of of Havard University Press, 1982.

O'SHEA, R. P. et al. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, v. 37, p. 1-16, 2007.

OCDE. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3 ed. 1997. Disponível em: <<http://www.oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm>>. Acesso em: 24/01/18.

OCDE. A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. 2007. Disponível em <<https://www.oecd.org/std/business-stats/39629644.pdf>>. Acesso em 22/01/18.

\_\_\_\_\_. Defining Entrepreneurial activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. Disponível em: <<https://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf>>. Acesso em: 22/01/2018.

PETTIGREW, Andrew M. Innovative Forms of organizing: progress, performance and process. In PETTIGREW, A.M.; WHITTINGON, R.; MELIN, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.; VAN DEN BOSCH, F.; RUIGROK, W.; NUMAGAMI, T. (Orgs.) Innovative Forms of Organizing: International Perspectives. London: Sage, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. A pesquisa social: métodos e técnicas / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto Souza Peres et al. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIES, E.. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Hardcover, 2011.

ROBERTS, E.B. (1991) "Entrepreneurs in High Technology – Lessons from MIT and Beyond". Oxford University Press, New York, USA.

SALAMZADEH, A.; KESIM, H., K.. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015.

SANTOS, Ana Patrícia Santana. Startups digitais: A Travessia na Zona Cinzenta. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo, 2016.

SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos. Uma escala para identificar potencial empreendedor / Paulo da Cruz Freire dos Santos; Orientador Álvaro Guillermo Rojas Lezana. – Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2008.

SCHERER, F.M. New Perspectives on Economic Growth and Technological Innovation, Washington, DC: Brookings Institution Press, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. O que é uma startup?. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-umastartup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15/11/18.

SEBRAE-2. Fontes de Financiamento. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/fontes-de-financiamento/5b2a3dd8d8a1c518007060a1#download>>. Acesso em: 06/01/18.

SERTEK, Paulo. Empreendedorismo. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SHANE, S. A. Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation. New horizons in entrepreneurship. 2004.

SISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO - SIMI. Mapa da Inovação. Disponível em: <<http://www.simi.org.br/mapa>>. Acesso em: 23/11/2017.

START UP COMMONS. 2018. Fases de desenvolvimento de startups. Disponível em: <<https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html/>>. Acesso em: 13/11/18.

STARTUP BRASIL. Programa Startup Brasil. Disponível em: <[https://www.startupbrasil.org.br/sobre\\_programa/](https://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/)>. Acesso em: 14/01/18.

SWEDBERG, R. Entrepreneurship: The Social Science View, Oxford: University Press, 2002.

TARTUCE, T. J. A. Métodos de pesquisa. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

TAURION, C.. Mercado de empresas de alta tecnologia no país: riscos e oportunidades. In: GRANDO, Nei (ORG). Empreendedorismo inovador como criar Startups de Tecnologia no Brasil. São Paulo, Editora Évora, 2012.

TECHMALL S.A. Disponível em: <<http://www.techmallsa.com.br>>. Acesso em: 04/01/2018.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, v. 86, p. 202-216, jul. 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

\_\_\_\_\_. Managing Innovation, Integrating technological, Market, and organizational change. 3 ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P.B. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLEDO, José Carlos de; SIMÕES, Julianita Maria Scaranello. Gestão do desenvolvimento de produto em empresas de pequeno e médio porte do setor de máquinas e implementos agrícolas do Estado de SP. *Revista Gestão & Produção*, 01 January 2010, Vol.17(2), pp.257-269

TOLEDO, José Carlos; SILVA, Sérgio Luís; MENDES, Glauco Henrique Souza; JUGEND, Daniel. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. *Revista Gestão & Produção*, 01 Abril 2008, Vol.15(1), pp.117-134.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (org.). Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997, pp. 166-189.

UP GLOBAL (2014). Fostering a Startup and Innovation Ecosystem. Disponível em: <<http://www.techstars.com/content/community/white-paper-announcing-5-ingredients-fostering-thriving-startup-ecosystem/>>. Acesso em: 25/11/18.

UTTERBACK, J.M. The dynamics of product and process innovation in industry. In: HILL, Christopher, T.; UTTERBACK, J.M. Technological innovation for a dynamic economy. New York, Pergamon Press, 1983, pp.40-65.

VERGARA, S. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.



WALLENSTEIN, Matthew. Lessons from the startup world. Science. Mar. 30, 2016. Disponível em: <<https://www-sciencemag-org.ez27.periodicos.capes.gov.br/careers/2016/03/lessons-startup-world>>. Acesso em: 20/10/2018.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H., W.. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. California Management Review 57(2): 66-90, University of California Press, 2015.

WOLFE, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique, and suggested research directions. Journal of Management Studies, 31(3).

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION - WIPO. What is intellectual property? Disponível em: <[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo\\_pub\\_450.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf)>. Acesso em: 01/12/2018.

YIN, R. K. Estudo De Caso, Planejamento e Métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## *Anexo 1*

*Instrumento de coleta (questionário aplicado pelo aplicativo Google Forms)*

## Pesquisa sobre Perfil de *Startups* aceleradas pela TECHMALL S/A

### APRESENTAÇÃO

Esse questionário tem como objetivo identificar o perfil das startups participantes dos Programas de Aceleração da TECHMALL S/A.

- Os dados individuais serão mantidos em sigilo, preservando-se a identidade das empresas participantes. O trabalho final e artigos produzidos a partir da pesquisa apresentarão única e exclusivamente enfoque global dos resultados.
- O nome da empresa e contatos dos sócios não serão divulgados, em nenhuma hipótese, estando sua utilização restrita aos pesquisadores para fins de contato em caso de dúvidas.
- A participação das startups do programa de aceleração do TECHMALL é opcional e voluntária.

### 1- Perfil do CEO da Startup

- 1) Nome da empresa:
- 2) Idade:
- 3) Estado civil do sócio:  
 solteiro  casado  amasiado  divorciado/separado  viúvo
- 4) Possui filhos?  
 sim  não
- 5) Na sua família há histórico de empreendedorismo?  
 sim  não
- 6) Como você se tornou empreendedor?  
 sempre demonstrei interesse em ser dono do meu próprio negócio  
 não me adaptei à dinâmica do mercado de trabalho como funcionário de uma empresa, e encontrei no empreendedorismo uma opção de carreira  
 desenvolvo outra atividade paralelamente, e busco no empreendedorismo a oportunidade de complementar minha renda  
 eu nunca pensei em constituir uma empresa, e tornei-me um empreendedor por acaso  
 outro:
- 7) A *startup* participante no Programa de Aceleração da TECHMALL consistiu em sua primeira atuação como empreendedor?  
 Sim, é a primeira vez que empreendo  
 Não, já empreendi em outras oportunidades
- 8) Caso tenha atuado como empreendedor anteriormente, indique a alternativa que corresponda o número de vezes  
 além do negócio atual, um projeto anterior  
 dois projetos anteriores  
 três ou mais projetos anteriores
- 9) É (ou foi) proprietário/sócio em outro negócio que deu certo?  
 sim  não
- 10) É (ou foi) proprietário/sócio em outro negócio que NÃO deu certo  
 sim  não

## 2 – Aspectos Gerais da empresa

- 11) O TECHMALL trabalha com *startups* de software e hardware que possuam tecnologia como diferencial competitivo. Para quais setores estratégicos da economia o produto da sua *startup* está voltado:
- Agronegócios
  - Biotecnologia
  - Entretenimento
  - Educação
  - Finanças, Seguros e/ou Mercado de Capitais
  - Games
  - Imobiliário
  - Logística e Mobilidade urbana
  - Meio ambiente
  - Moda e beleza
  - Produtos de consumo
  - Saúde
  - Serviços profissionais, científicos e/ou técnicos
  - TI e/ou Telecomunicações
  - Turismo
  - Venda por varejo / atacado
  - Outro:
- 12) Em que ano a ideia da *startup* acelerada pela TECHMALL surgiu?
- 13) A empresa possui o registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)?  
 Sim  Não  em processo de formalização
- 14) Como sua empresa pode ser considerada?  
 Ainda é uma *startup*  uma empresa de base tecnológica já consolidada
- 15) A empresa é uma spin-off acadêmica? \* (*empresa criada para explorar uma propriedade intelectual gerada a partir de um trabalho de pesquisa desenvolvido em uma instituição acadêmica*)  
 Sim  Não
- 16) A empresa é uma spin-off empresarial? \* (*Quando a empresa nasce a partir de uma outra empresa, a fim de empreender uma tecnologia ou um modelo de negócio identificados como uma nova oportunidade*)  
 Sim  Não
- 17) Indique o estágio no qual a empresa se encontra:  
 Operação (protótipos validados, modelo de negócio definido, conhecimento do mercado)  
 Tração (métricas e objetivos definidos, busca de parceiras para crescimento)  
 *Scale up* (crescimento médio anual acima de 20% ao ano, em termos de empregados)  
 A empresa já está consolidada
- 18) A empresa participou de algum programa de incubação anteriormente?  
 Sim  Não
- 19) Se participou de programa de incubação, quantas vezes?  
 uma vez  duas vezes  três ou mais vezes
- 20) A empresa já participou de algum desafio de equipes ou startups?  
 Sim  Não
- 21) A *startup* já ganhou alguma premiação?  
 Sim  Não
- 22) Se já tiver sido premiada, indique o nome do Prêmio/Concurso.

### 3 – Características dos Recursos envolvidos

23) Quantos sócios fazem parte da empresa?

- 1     2     3     4     5 ou mais

24) Qual a principal área de (graduação) do(s) fundador(es) da empresa? \*

*Assinale a opção de acordo com cada fundador.*

<input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Agronomia <input type="checkbox"/> Antropologia <input type="checkbox"/> Arqueologia <input type="checkbox"/> Arquitetura e Urbanismo <input type="checkbox"/> Artes <input type="checkbox"/> Astronomia <input type="checkbox"/> Biofísica <input type="checkbox"/> Bioquímica <input type="checkbox"/> Biotecnologia <input type="checkbox"/> Ciência da Computação <input type="checkbox"/> Ciência da Informação <input type="checkbox"/> Ciência e Tecnologia de Alimentos <input type="checkbox"/> Ciência Política <input type="checkbox"/> Ciências Biológicas <input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Desenho Industrial <input type="checkbox"/> Direito <input type="checkbox"/> Economia <input type="checkbox"/> Educação <input type="checkbox"/> Educação Física	<input type="checkbox"/> Enfermagem <input type="checkbox"/> Engenharia Aeroespacial <input type="checkbox"/> Engenharia Agrícola <input type="checkbox"/> Engenharia Biomédica <input type="checkbox"/> Engenharia Civil <input type="checkbox"/> Eng. Materiais e Metalúrgica <input type="checkbox"/> Engenharia de Minas <input type="checkbox"/> Eng. Produção <input type="checkbox"/> Engenharia Elétrica <input type="checkbox"/> Engenharia Florestal <input type="checkbox"/> Engenharia Mecânica <input type="checkbox"/> Eng. Naval e Oceânica <input type="checkbox"/> Engenharia Nuclear <input type="checkbox"/> Engenharia Química <input type="checkbox"/> Estatística <input type="checkbox"/> Farmácia <input type="checkbox"/> Filosofia <input type="checkbox"/> Física <input type="checkbox"/> Fisioterapia e Terapia Ocupacional <input type="checkbox"/> Fonoaudiologia <input type="checkbox"/> Genética	<input type="checkbox"/> Geografia <input type="checkbox"/> História <input type="checkbox"/> Letras <input type="checkbox"/> Matemática <input type="checkbox"/> Medicina <input type="checkbox"/> Medicina Veterinária <input type="checkbox"/> Microbiologia <input type="checkbox"/> Nutrição <input type="checkbox"/> Oceanografia <input type="checkbox"/> Odontologia <input type="checkbox"/> Planejamento Urbano Regional <input type="checkbox"/> Psicologia <input type="checkbox"/> Química <input type="checkbox"/> Serviço Social <input type="checkbox"/> Sociologia <input type="checkbox"/> Teologia <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Zootecnia <input type="checkbox"/> Outro:
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

25) Quantos sócios são do sexo feminino?

- nenhum  
 01  
 02  
 03  
 04  
 05  
 Acima de 5

26) Com exceção dos sócios, a empresa é composta por mais quantas pessoas?

- Nenhum  
 01  
 02  
 03  
 04  
 05  
 Mais de 5

27) Qual/Quais a(s) forma(s) de contratação adotadas pela empresa?

- CLT  
 Contrato temporário de estágio  
 Bolsistas  
 PJ  
 Outros (cite):

28) No início do negócio, quantos sócios possuíam *expertise em relação à gestão empresarial*

- somente 1 apresenta  
 2 apresentavam  
 3 apresentavam  
 4 ou mais apresentavam  
 nenhum sócio-fundador apresentava.

29) *Expertise em relação à área comercial*

- somente 1 apresenta
- 2 apresentavam
- 3 apresentavam
- 4 ou mais apresentavam
- nenhum sócio-fundador apresentava.

30) *Expertise em relação ao conhecimento técnico do negócio*

- somente 1 apresenta
- 2 apresentavam
- 3 apresentavam
- 4 ou mais apresentavam
- nenhum sócio-fundador apresentava.

**4 – Desafios, Inovação e Indicadores**

31) Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa? \*

<input type="checkbox"/> Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado	<input type="checkbox"/> Escassez de investimentos
<input type="checkbox"/> Área técnica	<input type="checkbox"/> Falta de know-how em gestão empresarial
<input type="checkbox"/> Burocracia	<input type="checkbox"/> Fidelização de clientes
<input type="checkbox"/> Capital Inicial à disposição do negócio	<input type="checkbox"/> Gestão de projetos
<input type="checkbox"/> Carga tributária	<input type="checkbox"/> Lançamento de novos produtos no mercado
<input type="checkbox"/> Captação de clientes	<input type="checkbox"/> Logística e transporte
<input type="checkbox"/> Captação de parceiros	<input type="checkbox"/> Marketing, publicidade e propaganda
<input type="checkbox"/> Comercialização do produto	<input type="checkbox"/> Operação e produção
<input type="checkbox"/> Concorrência acirrada	<input type="checkbox"/> Pesquisa e desenvolvimento
<input type="checkbox"/> Escalar as vendas	<input type="checkbox"/> Outro. Cite:

32) Quantos concorrentes a empresa possui?

- 1 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10 ou mais

33) Como é a concorrência da startup?

- Concorrentes em âmbito nacional
- Concorrentes em âmbito internacional
- Concorrência mista (nacional e internacional)
- Não há concorrentes, o negócio é muito inovador.

34) A inovação empregada no produto/serviço prestado pode ser caracterizada como:

- Disruptiva (totalmente inovadora, não existindo produtos/serviços similares no mercado)
- Incremental (aprimoramento de um produto/serviço já existente no mercado)

35) A empresa possui alguma Propriedade Intelectual (PI)? \*

- Sim
- Não

36) Caso possua PI, em qual modalidade?

- Depósito de patente
- Direitos autorais
- Modelo de utilidade
- Registro de cultivar
- Registro de marca
- Registro de software
- Outro. Cite:

37) Quantos produtos/serviços foram desenvolvidos desde a criação da empresa? \*

- Nenhum
- 01
- De 02 a 05
- De 06 a 10
- Mais de 10

38) Quantos produtos e/ou serviços desenvolvidos estão sendo comercializados? \*

- Nenhum
- 01
- De 02 a 05
- De 06 a 10
- Mais de 10

39) Em qual estágio se encontra o desenvolvimento do principal produto da empresa? \*

- Conceito
- Estudo de viabilidade
- Planejamento do Produto
- Projeto e Desenvolvimento
- Comercialização
- Outro. Cite:

40) Qual foi o faturamento da empresa em R\$ no ano de 2017:

- 0 a 100 mil reais
- 101 mil a 500 mil reais
- 501 mil a 1 milhão de reais
- 1 milhão a 5 milhões de reais
- Acima de 5 milhões de reais
- A startup não divulga essa informação

41) Qual a previsão de faturamento em R\$ (2018): \*

- 0 a 100 mil reais
- 101 mil a 500 mil reais
- 501 mil a 1 milhão de reais
- 1 milhão a 5 milhões de reais
- Acima de 5 milhões de reais
- A startup não divulga essa informação

#### 5 - Sobre a experiência no programa de aceleração

42) A *startup* já havia participado de algum programa de aceleração anteriormente?

- sim  não

43) Qual foi principal motivação para a escolha do TECHMALL?

- expertise* e *know-how*
- localização geográfica
- benefícios oferecidos
- acesso a fontes de financiamento
- duração do programa de aceleração
- investimento financeiro
- parceria com programas de pré-aceleração

44) Em qual(quais) aspecto(s) a empresa se sentiu mais apoiada pela aceleradora?

- infraestrutura física
- corpo técnico altamente especializado
- rede de parcerias
- mentorias e treinamentos conforme a necessidade da startup
- apoio contábil e jurídico
- serviços de apoio (administrativo-financeiro, comunicação e design)
- reuniões de *check point* com agentes de aceleração
- visibilidade frente aos investidores

45) Na sua opinião, qual aspecto poderia ser melhor trabalhado? E por quê?

46) Na concepção do(s) sócio(s), qual o principal desafio encontrado no processo de aceleração?

## *Anexo 2*

### *Tabulação dos dados*



## Pesquisa sobre Perfil de *Startups* aceleradas pela TECHMALL S/A

### 1- Perfil do CEO da Startup

1) Nome da empresa:

R: Startup 1  
R: Startup 2  
R: Startup 3  
R: Startup 4  
R: Startup 5  
R: Startup 6  
R: Startup 7  
R: Startup 8  
R: Startup 9  
R: Startup 10  
R: Startup 11  
R: Startup 12  
R: Startup 13  
R: Startup 14

2) Idade:

<b>Startup</b>	<b>Resposta</b>
Startup 1	32
Startup 2	45
Startup 3	24
Startup 4	45
Startup 5	32
Startup 6	29
Startup 7	30
Startup 8	32
Startup 9	36
Startup 10	33
Startup 11	23
Startup 12	25
Startup 13	31
Startup 14	46

3) Estado civil do sócio:

<b>Estado civil</b>	<b>Resposta</b>
Casado (a)	06
Solteiro (a)	06
Divorciado (a) /Separado (a)	01
Amasiado (a)	01

4) Possui filhos?

<b>CEO</b>	<b>Resposta</b>
Com filhos	08
Sem filhos	06

5) Na sua família há histórico de empreendedorismo?

Histórico	Resposta
Com histórico	09
Sem histórico	05

6) Como você se tornou empreendedor?

Alternativa	Resposta
sempre demonstrei interesse em ser dono do meu próprio negócio	11
não me adaptei à dinâmica do mercado de trabalho como funcionário de uma empresa, e encontrei no empreendedorismo uma opção de carreira	01
desenvolvo outra atividade paralelamente, e busco no empreendedorismo a oportunidade de complementar minha renda	-
eu nunca pensei em constituir uma empresa, e tornei-me um empreendedor por acaso	02
outro:	-

7) A *startup* participante no Programa de Aceleração da TECHMALL consistiu em sua primeira atuação como empreendedor?

Alternativa	Resposta
Sim, é a primeira vez que empreendo	08
Não, já empreendi em outras oportunidades	06

8) Caso tenha atuado como empreendedor anteriormente, indique a alternativa que corresponda o número de vezes.

Alternativa	Resposta
além do negócio atual, um projeto anterior	02
dois projetos anteriores	01
três ou mais projetos anteriores	03

Observação: Na questão anterior, somente 6 (seis) CEOs afirmaram ter empreendido antes, logo somente esses participantes deveriam responder a questão nº 8.

9) É (ou foi) proprietário/sócio em outro negócio que deu certo?

Alternativa	Resposta
Sim	04
Não	10

10) É (ou foi) proprietário/sócio em outro negócio que NÃO deu certo

Alternativa	Resposta
Sim	06
Não	08

## 2 – Aspectos Gerais da empresa

- 11) O TECHMALL trabalha com *startups* de software e hardware que possuam tecnologia como diferencial competitivo. Para quais setores estratégicos da economia o produto da sua *startup* está voltado:

Segmentos	Respostas
Agronegócios	01
Biotecnologia	-
Entretenimento	01
Educação	-
Finanças, Seguros e/ou Mercado de Capitais	01
Games	01
Imobiliário	-
Logística e Mobilidade urbana	04
Meio ambiente	01
Moda e beleza	-
Produtos de consumo	-
Saúde	-
Serviços profissionais, científicos e/ou técnicos	01
TI e/ou Telecomunicações	01
Turismo	-
Venda por varejo / atacado	01
Outro: "Tecnologia Assistiva" "Locação de produtos diversos ao consumidor final"	02

- 12) Em que ano a ideia da *startup* acelerada pela TECHMALL surgiu?

Ano	Nº Startups
2014	01
2015	05
2016	06
2017	02

- 13) A empresa possui o registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)?

Situação	Nº Startups
Sim	13
Não	-
Em formalização	01

- 14) Como sua empresa pode ser considerada?

Situação	Nº Startups
Ainda é uma startup	13
Empresa já consolidada	01

- 15) A empresa é uma spin-off acadêmica? \* (empresa criada para explorar uma propriedade intelectual gerada a partir de um trabalho de pesquisa desenvolvido em uma instituição acadêmica)

Situação	Nº Startups
Sim	02
Não	12

16) A empresa é uma spin-off empresarial? \* (Quando a empresa nasce a partir de uma outra empresa, a fim de empreender uma tecnologia ou um modelo de negócio identificados como uma nova oportunidade)

Situação	Nº Startups
Sim	02
Não	12

17) Indique o estágio no qual a empresa se encontra:

Situação	Nº Startups
Operação	07
Tração	04
Scale up	03
Empresa consolidada	-

18) A empresa participou de algum programa de incubação anteriormente?

Situação	Nº Startups
Sim	04
Não	10

19) Se participou de programa de incubação, quantas vezes?

Situação	Nº Startups
Uma vez	02
Duas vezes	02
Três ou mais vezes	-

Observação: Na questão anterior, somente 4 (quatro) CEOs afirmaram ter participado de programas de incubação, logo somente esses participantes deveriam responder a questão nº 19.

20) A empresa já participou de algum desafio de equipes ou startups?

Situação	Nº Startups
Sim	12
Não	02

21) A startup já ganhou alguma premiação?

Situação	Nº Startups
Sim	08
Não	06

22) Se já tiver sido premiada, indique o nome do Prêmio/Concurso.

<b>Startups</b>	<b>Prêmio informado</b>
Startup 1	Prêmio Connected Smart Cities / Laureate Brasil / ABVCAP / baanko challenge
Startup 2	TegUp, 100 OpenStartups, Inovativa, etc
Startup 3	Top 10 Startups do Ano - 2018 e 2017 / Top 5 Lemonade / Campeão EC Perestroika / Top 20 Encontre um Anjo
Startup 4	Lemonade, Inovativa, Inovabra, Endeavor Conecta
Startup 8	Lemonade BH05
Startup 9	Ficamos entre as 10 Startup's de logística com maior potencial e recentemente fomos agraciados também em participar do projeto CONECTA do BMG
Startup 10	Prêmio Empresa inclusiva do Governo de Minas Gerais
Startup 12	Melhor Equipe Lemonade 09

### 3 – Características dos Recursos envolvidos

23) Quantos sócios fazem parte da empresa?

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Um sócio	01
Dois sócios	03
Três sócios	03
Quatro sócios	04
5 ou mais sócios	03

24) Qual a principal área de (graduação) do(s) fundador(es) da empresa? \*

*Assinale a opção de acordo com cada fundador.*

<b>Startup</b>	<b>Resposta</b>
Startup 1	Direito, Engenharia Ambiental
Startup 2	Ciência da Computação, Psicologia
Startup 3	Direito, Engenharia de Produção, Marketing e Engenharia de Software
Startup 4	Administração
Startup 5	Administração, Ciência da Informação, Comunicação
Startup 6	Economia, Engenharia Eletrônica e de Telecomunicação
Startup 7	Administração, Ciência da Computação, Ciência da Informação
Startup 8	Administração, Ciência da Computação
Startup 9	Administração
Startup 10	Ciência da Informação
Startup 11	Administração, Direito
Startup 12	Ciência da Computação, Economia
Startup 13	Ciência da Computação
Startup 14	Administração, Ciência da Computação, Desenho Industrial, Direito

25) Quantos sócios são do sexo feminino?

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Um sócio	06
Dois sócios	01
Três sócios	-
Quatro sócios	-
5 ou mais sócios	-
Nenhum	07

26) Com exceção dos sócios, a empresa é composta por mais quantas pessoas?

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Um funcionário	01
Dois funcionários	03
Três funcionários	01
Quatro funcionários	-
5 ou mais funcionários	03
Nenhum funcionário	06

27) Qual/Quais a(s) forma(s) de contratação adotadas pela empresa?

<b>Startup</b>	<b>Resposta</b>
Startup 1	Contrato temporário de estágio, Bolsistas
Startup 2	CLT, Contrato temporário de estágio
Startup 3	PJ
Startup 4	Bolsistas
Startup 5	Contrato temporário de estágio
Startup 6	Outros: Vesting
Startup 7	Outro: nenhum
Startup 8	PJ
Startup 9	Contrato temporário de estágio
Startup 10	Contrato temporário de estágio
Startup 11	Contrato temporário de estágio, Bolsistas
Startup 12	Contrato temporário de estágio
Startup 13	CLT, Contrato temporário de estágio
Startup 14	Outros: Ainda não houve contratações

28) No início do negócio, quantos sócios possuíam *expertise em relação à gestão empresarial*

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
somente 1	09
2 apresentavam	01
3 apresentavam	-
4 ou mais apresentavam	01
Nenhum apresentava	03

29) No início do negócio, quantos sócios possuíam *Expertise em relação à área comercial*

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
somente 1	05
2 apresentavam	03
3 apresentavam	-
4 ou mais apresentavam	-
Nenhum apresentava	06

30) No início do negócio, quantos sócios possuíam *Expertise em relação ao conhecimento técnico do negócio*

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
somente 1	05
2 apresentavam	06
3 apresentavam	-
4 ou mais apresentavam	-
Nenhum apresentava	03

#### 4 – Desafios, Inovação e Indicadores

31) Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa? \*

<b>Startup</b>	<b>Alternativas marcadas</b>
<i>Startup 1</i>	Falta de know-how em gestão empresarial, Operação e Produção
<i>Startup 2</i>	Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado, Capital inicial à disposição do negócio, Escalar as vendas, Escassez de investimentos
<i>Startup 3</i>	Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado, Logística e transporte, Crédito p/ aquisição parcelada de estoque
<i>Startup 4</i>	Área técnica, Gestão de projetos, Operação e Produção, Pesquisa e desenvolvimento
<i>Startup 5</i>	Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado, Capital inicial à disposição do negócio, Captação de clientes, Comercialização do produto, Escassez de investimentos, Logística e transporte, Operação e Produção
<i>Startup 6</i>	Burocracia, Captação de clientes, Captação de parceiros
<i>Startup 7</i>	Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado, Capital inicial à disposição do negócio, Captação de clientes, Fidelização de clientes, Pesquisa e desenvolvimento
<i>Startup 8</i>	Captação de clientes, Comercialização do produto, Gestão de projetos
<i>Startup 9</i>	Burocracia, Capital inicial à disposição do negócio, Concorrência acirrada, Escalar as vendas
<i>Startup 10</i>	Capital inicial à disposição do negócio, Captação de clientes, Escalar as vendas, Escassez de investimentos
<i>Startup 11</i>	Capital inicial à disposição do negócio, Captação de clientes, Captação de parceiros, Comercialização do produto, Escalar as vendas, Escassez de investimentos, Know -how tecnologia
<i>Startup 12</i>	Captação de clientes
<i>Startup 13</i>	Capital inicial à disposição do negócio, Marketing, Publicidade e Propaganda
<i>Startup 14</i>	Acesso aos financiamentos disponíveis no mercado, Capital inicial à disposição do negócio, Escalar as vendas, Escassez de investimentos, Marketing, Publicidade e Propaganda

32) Quantos concorrentes a empresa possui?

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
1 a 3	08
4 a 6	02
7 a 9	-
10 ou mais	04

33) Como é a concorrência da startup?

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Concorrentes em âmbito nacional	08
Concorrentes em âmbito internacional	02
Concorrência mista (nacional e internacional)	04
Não há concorrentes, o negócio é muito inovador.	-

34) A inovação empregada no produto/serviço prestado pode ser caracterizada como:

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Disruptiva	02
Incremental	12

35) A empresa possui alguma Propriedade Intelectual (PI)? \*

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Sim	03
Não	11

36) Caso possua PI, em qual modalidade?

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Depósito de patente	01
Direitos autorais	-
Modelo de utilidade	-
Registro de cultivar	-
Registro de marca	01
Registro de software	01
Outro	-

37) Quantos produtos/serviços foram desenvolvidos desde a criação da empresa? \*

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Nenhum	-
01	06
De 02 a 05	08
De 06 a 10	-
Mais de 10	-

38) Quantos produtos e/ou serviços desenvolvidos estão sendo comercializados? \*

<b>Situação</b>	<b>Nº Startups</b>
Nenhum	01
01	05
De 02 a 05	08
De 06 a 10	-
Mais de 10	-



39) Em qual estágio se encontra o desenvolvimento do principal produto da empresa? \*

Situação	Nº Startups
Conceito	01
Estudo de viabilidade	-
Planejamento do Produto	-
Projeto e Desenvolvimento	02
Comercialização	11
Outro. Cite:	-

40) Qual foi o faturamento da empresa em R\$ no ano de 2017:

Situação	Nº Startups
Não houve faturamento	02
0 a 100 mil reais	10
101 mil a 500 mil reais	01
501 mil a 1 milhão de reais	01
1 milhão a 5 milhões de reais	-
Acima de 5 milhões de reais	-
A startup não divulga essa informação	-

41) Qual a previsão de faturamento em R\$ (2018): \*

Situação	Nº Startups
0 a 100 mil reais	09
101 mil a 500 mil reais	02
501 mil a 1 milhão de reais	01
1 milhão a 5 milhões de reais	01
Acima de 5 milhões de reais	-
A startup não divulga essa informação	01

### 5 - Sobre a experiência no programa de aceleração

42) A *startup* já havia participado de algum programa de aceleração anteriormente?

Situação	Nº Startups
Sim	03
Não	11

43) Qual foi principal motivação para a escolha do TECHMALL?

Startup	Alternativas marcadas
Startup 1	Expertise e know-how, localização geográfica
Startup 2	localização geográfica, parceria com programas de pré-aceleração
Startup 3	localização geográfica, benefícios oferecidos, duração do programa de aceleração, parceria com programas de pré-aceleração
Startup 4	benefícios oferecidos
Startup 5	Outro: Participamos do Lemonade
Startup 6	acesso a fontes de financiamento, parceria com programas de pré-aceleração
Startup 7	duração do programa de aceleração

<i>Startup 8</i>	Expertise e know-how, duração do programa de aceleração, investimento financeiro
<i>Startup 9</i>	Expertise e know-how, localização geográfica
<i>Startup 10</i>	Expertise e know-how, benefícios oferecidos
<i>Startup 11</i>	Expertise e know-how, localização geográfica, duração do programa de aceleração
<i>Startup 12</i>	Expertise e know-how, parceria com programas de pré-aceleração
<i>Startup 13</i>	Expertise e know-how, acesso a fontes de financiamento
<i>Startup 14</i>	Expertise e know-how

44) Em qual(quais) aspecto(s) a empresa se sentiu mais apoiada pela aceleradora?

<b>Startup</b>	<b>Alternativas marcadas</b>
<i>Startup 1</i>	Infraestrutura
<i>Startup 2</i>	mentorias e treinamentos conforme a necessidade da start-up
<i>Startup 3</i>	Infraestrutura
<i>Startup 4</i>	infraestrutura, visibilidade frente aos investidores
<i>Startup 5</i>	infraestrutura, mentorias e treinamentos conforme a necessidade da start-up
<i>Startup 6</i>	infraestrutura, rede de parcerias
<i>Startup 7</i>	mentorias e treinamentos conforme a necessidade da start-up
<i>Startup 8</i>	infraestrutura, corpo técnico altamente especializado, rede de parcerias, reuniões de check point com agentes de aceleração, visibilidade frente aos investidores
<i>Startup 9</i>	infraestrutura, rede de parcerias, mentorias e treinamentos conforme a necessidade da start-up, reuniões de check point com agentes de aceleração
<i>Startup 10</i>	reuniões de check point com agentes de aceleração
<i>Startup 11</i>	infraestrutura, rede de parcerias, mentorias e treinamentos conforme a necessidade da start-up, reuniões de check point com agentes de aceleração
<i>Startup 12</i>	infraestrutura, corpo técnico altamente especializado, serviços de apoio (administrativo-financeiro, design, comunicação), reuniões de check point com agentes de aceleração
<i>Startup 13</i>	infraestrutura, corpo técnico altamente especializado, reuniões de check point com agentes de aceleração, visibilidade frente aos investidores
<i>Startup 14</i>	infraestrutura, corpo técnico altamente especializado, rede de parcerias, mentorias e treinamentos conforme a necessidade da start-up, serviços de apoio (administrativo-financeiro, design, comunicação), reuniões de check point com agentes de aceleração, visibilidade frente aos investidores

45) Na sua opinião, qual aspecto poderia ser melhor trabalhado? E por quê?

<b>Startup</b>	<b>Alternativas marcadas</b>
<i>Startup 1</i>	Não sei a realidade atual da Techmall
<i>Startup 2</i>	Serviços de apoio principalmente ligados a comunicação
<i>Startup 3</i>	Metodologia da aceleração, foco em product market fit e growth
<i>Startup 4</i>	Nossa aceleração foi muito fraca, acho que faltaram discussão e mais reuniões de ferramentas e acompanhamento
<i>Startup 5</i>	Área comercial
<i>Startup 6</i>	Não participamos ativamente na aceleração da Techmall, contudo somos muito gratos pela abertura que sempre tiveram conosco.
<i>Startup 7</i>	pós programa não houve muito contato ou ajuda. os programas foram encavalados com Uberaba e Patos e ficamos meio sem acesso.
<i>Startup 8</i>	Apoio na realização de conexão com futuros clientes.
<i>Startup 9</i>	Achei o programa ótimo, sem ressalvas

<i>Startup 10</i>	Conexões
<i>Startup 11</i>	Participação das estratégias empresariais e organizacionais.
<i>Startup 12</i>	Acredito que as mentorias poderiam ser mais específicas para cada negócio. Podendo ajudar não somente no aprimoramento do modelo mas também no processo de inserção no mercado.
<i>Startup 13</i>	No momento o aspecto mais precário a ser desenvolvido é o de recrutamento e seleção de perfis com visão empreendedora para fazer parte do time.
<i>Startup 14</i>	Gosto como está

46) Na concepção do(s) sócio(s), qual o principal desafio encontrado no processo de aceleração?

<b>Startup</b>	<b>Alternativas marcadas</b>
<i>Startup 1</i>	Falta de conhecimento sobre Gestão Empresarial
<i>Startup 2</i>	Na época, os agentes de aceleração tinham pouca experiência e poucos dos fundadores da Techmall tinham real experiência em empreender.
<i>Startup 3</i>	Não conseguir criar um bom produto
<i>Startup 4</i>	Mentoria
<i>Startup 5</i>	Distância da cidade de origem e contrapartida de cota alta
<i>Startup 6</i>	Deslocamento para o espaço.
<i>Startup 7</i>	Engajamento da equipe
<i>Startup 8</i>	Cronograma frequente de check-point.
<i>Startup 9</i>	Conciliar os trabalhos da aceleração com o dia a dia da empresa.
<i>Startup 10</i>	Dificuldade de acesso a investidores
<i>Startup 11</i>	Execução das tarefas organizacionais
<i>Startup 12</i>	Escalar as vendas.
<i>Startup 13</i>	Acesso a canais de investimento, acompanhamento mais próximo no processo de desenvolvimento da StartUp.
<i>Startup 14</i>	Acesso ao capital