Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

O RESULTADO DA ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE INCENTIVO NO DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*: ESTUDO DE CASO DO SEED

Silvio Rodrigues de Sousa

Pedro Leopoldo
2018

Silvio Rodrigues de Sousa

O RESULTADO DA ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE INCENTIVO NO DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*: ESTUDO DE CASO DO SEED

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira.

Pedro Leopoldo

Fundação Pedro Leopoldo

2018

658.4 SOUSA, Silvio Rodrigues de
S725r O resultado da atuação dos órgãos de incentivo no desenvolvimento de *startups*: estudo de caso do SEED / Silvio Rodrigues de Sousa.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2018.

104 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2018.
Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira

1. SEED. 2. Inovação.
3. Empreendedorismo.
I. PEREIRA, Frederico Cesar Mafra, orient.
II. Título.

CDD: 658.4

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"O RESULTADO DA ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE INCENTIVO NO DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*: estudo de caso do SEED".**

Nome do Aluno: **SILVIO RODRIGUES DE SOUSA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira - Orientador - FPL Educacional

Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos – FPL Educacional

Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira - UFMG.

Pedro Leopoldo (MG), 19 de novembro de 2018.

Agradecimentos

Aos meus pais Laura e Silvio (*in memoriam*), por tudo que fizeram e continuam fazendo por mim.

A minha esposa Pauline e a minha filha Beatriz, pelo amor e pelo estímulo a novas conquistas.

A minha irmã Rosânia, que sem a sua ajuda, nada disso seria possível.

As minhas irmãs Tânia e Vânia pelo apoio de sempre.

Ao meu orientador, Professor Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira, pela disponibilidade e ajuda para o alcance de tamanho objetivo.

À Fundação Pedro Leopoldo e a seu corpo de professores e colaboradores, sempre prestativos e cuidadosos no apoio acadêmico.

Aos gestores, atuais participantes e ex-participantes do programa SEED, que foram fundamentais na realização do trabalho.

Resumo

Fazer parte de um cenário onde os ciclos de inovação se tornam cada vez mais breves, estar na vanguarda se torna um processo muito exigente. Se há alguns anos atrás o conceito de *startups* ainda estava florescendo, hoje em dia, uma ideia pode ter um potencial imensurável. Ideias inovadoras merecem espaço e os programas de incentivo ao empreendedorismo foram concebidos com o intuito de fazer com que estas ideias sejam colocadas em prática e mudem os rumos dos negócios dos empresários participantes. Coordenados por órgãos públicos ou privados, estes programas de aceleração e de incentivo visam apoiar e incentivar a inovação e o empreendedorismo tecnológico. O objetivo geral do presente estudo foi analisar quais os resultados percebidos a partir da atuação do SEED, *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development,* órgão criado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, como um agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação no ecossistema de *startups* de Belo Horizonte e região. Para tanto, os dados que compõem este trabalho, foram reunidos através de pesquisa qualitativa com os gestores da entidade, participantes e ex-participantes do programa e o comércio local. Como resultado da pesquisa, ficou demonstrado que o projeto SEED se mostrou efetivo em suas atribuições, mostrando que os participantes, após atingirem a maturidade necessária, resultante da participação, estão aptos a seguirem o crescimento após o programa, onde o comércio do entorno e até próprio governo, com a geração de impostos, são atingidos pelos benefícios desta arrojada iniciativa governamental. A dissertação concluiu, baseada nos comentários dos entrevistados, que se alguns pontos forem aperfeiçoados, como maior investimento e algumas adequações na condução do programa, podem elevar o projeto de *startups* do SEED, a um patamar de escala global.

Palavras-chave: SEED; Inovação; Empreendedorismo

Abstract

Being part of a scenario where innovation cycles become shorter and shorter, being on the cutting edge becomes a very demanding process. If a few years ago the concept of startups was still flourishing, nowadays an idea, can have immeasurable potential. Innovative ideas deserve space, and entrepreneurship incentive programs have been designed to make these ideas put into practice and change the business directions of the participating entrepreneurs. Coordinated by public or private agencies, these acceleration and incentive programs aim to support and encourage innovation and technological entrepreneurship. The general objective of the present study was to analyze the results perceived from the SEED performance, Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development, an organ created by the State Government of Minas Gerais, as an agent of fomenting the ecosystem of entrepreneurship and innovation in the ecosystem of startups of Belo Horizonte and region. To that end, the data that compose this work were gathered through qualitative research with the managers of the entity, participants and ex-participants of the program and local commerce. As a result of the research, it was demonstrated that the SEED project was effective in its attributions, showing that the participants, after reaching the necessary maturity, resulting from the participation, are able to follow the growth after the program, where the commerce of the surroundings and until itself, with the generation of taxes, are hit by the benefits of this bold governmental initiative. The dissertation concluded, based on the interviewees' comments, that if some points were improved, such as increased investment and some adjustments in the conduct of the program, they could raise the SEED startups project to a global scale.

Keywords: SEED; Innovation; Entrepreneurship

Lista de Figuras

Figura 1 - Taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade como proporção da taxa de empreendedorismo inicial – Brasil–2002:2016..... 19

Figura 2 - Classificação dos países participantes do GEM 2016 segundo as características de suas economias – 2016 22

Figura 3 - Inovações sugeridas mapeadas no esquema 4P´s 40

Figura 4 - Modelo simplificado do processo de inovação 43

Figura 5 - Domínios do Ecossistema Empreendedor 49

Figura 6 - Programa *Startup* Brasil 53

Figura 7 - Comparação entre os ecossistemas europeu e brasileiro de telecomunicações 55

Figura 8 - Modelo conceitual de ecossistema de *startup* – SEED 58

Figura 9 - O Programa SEED 60

Figura 10 - Histórico do SEED ao final da 4ª rodada 61

Lista de tabelas

Tabela 1 - Estratégia Síntese da Metodologia 65

Sumário

1 Introdução.....11
1.1 Objetivos (Geral e Específico).....14
1.2 Justificativa.....14
2 Referencial Teórico.....16
2.1 Empreendedorismo e Perfil do Empreendedor.....16
2.1.1 O Empreendedorismo no Mundo e no Brasil: conceitos e evolução.....19
2.1.2 O Perfil do Empreendedor: características e competências.....28
2.2 Inovação: conceitualização e tipologias.....35
2.3 Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo.....43
2.3.1 *Startups* e sua relação com o Empreendedorismo e a Inovação.....44
2.3.2 Órgãos de Incentivo à Inovação e Empreendedorismo.....50
2.4 Marco Teórico.....56
3 Contexto da Pesquisa.....60
4 Procedimentos Metodológicos.....62
4.1 Caracterização da Pesquisa.....62
4.2 Unidades de análise e de observação e sujeitos da pesquisa.....62
4.3 Procedimentos para a Coleta de Dados.....63
4.4 Procedimentos para a Análise dos Dados.....63
5 Apresentação e análise dos resultados.....66
5.1 Atuação do SEED junto as *startups*.....66
5.2 Evolução das *startups* durante o programa SEED.....70
5.3 Situação das *startups* após o programa SEED.....77
5.4 Atuação do SEED junto ao comércio local.....87
6 Discussão dos resultados.....89
7 Considerações finais.....93
Referências.....96
Apêndice.....100
Anexo.....104

1 INTRODUÇÃO

A partir das consequências geradas pela globalização ocorridas nas últimas décadas, diversas mudanças no cenário econômico mundial surgiram e impactaram de forma direta as relações de trabalho no mundo, inviabilizando a forma até então existente baseada no pleno emprego e assim, trazendo para a nova realidade o fato de não haver mais postos de trabalho suficientes para todos.

Esta situação atual obriga que o indivíduo seja o responsável pela sua própria empregabilidade e de sua colocação no mercado de trabalho, obrigando-o a assumir riscos e a criar seu próprio caminho para o sucesso, através de um novo negócio, e não deixando que os temores do fracasso sejam um empecilho para o êxito de sua atividade empreendedora.

Ries (2012) acredita que o cargo de “empreendedor” deveria existir em todas as empresas modernas, dependentes da inovação para seu crescimento e sucesso futuro.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), quando se fala em inovação em modelos de negócios, se fala em criar valor para as organizações, seus clientes e, consequentemente, para a sociedade. Tem relação com a substituição de modelos ultrapassados por modelos que respondam às exigências dos novos tempos.

Blank & Dorf (2014) afirmam que a época atual experimenta uma velocidade de desenvolvimento que obriga as tecnologias a se renovarem constantemente. Existe uma busca intensa por novas soluções de tecnologia que sejam vantagem competitiva e suporte para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas no mercado. Sendo assim, surgiram novas empresas ou núcleos em empresas consolidadas, com o propósito de desenvolver inovação e tecnologia para a criação de produtos e serviços que objetivam melhorar o modo de vida das pessoas, e elas foram denominadas *startups*.

Segundo Perin (2015), as *startups* são as principais fontes de inovação, seja na esfera privada, quanto na esfera pública, seja no ambiente de trabalho, onde pode auxiliar a gestão com os processos menos burocráticos, ou então na solução de

problemas complexos da sociedade, melhorando na forma de vida da população e a administração de recursos.

Conforme Nager, Nelsen, e Nouyrigat (2013), a arte e a ciência de *startups* trouxeram inúmeros benefícios tecnológicos, e serão lembradas como o início de uma revolução econômica tão importante e transformadora quanto a Revolução Científica do século XVI e a Revolução Industrial do século XVIII. Para eles, esta é a era da revolução do empreendedorismo onde, além de produtos e serviços inovadores, há a remodelação permanentemente do mundo dos negócios, gerando uma melhora na qualidade de vida de todos e "plantando uma semente" que será colhida pelas próximas gerações.

Abreu & Campos (2016) definem o empreendedorismo como um fenômeno de amplitude mundial e que está em um ciclo de expansão, atingindo governos, universidades, empresas dos mais variados ramos de atividade e os indivíduos comuns. Isto faz com que todos tentem, de alguma maneira, compreendê-lo melhor. Este fenômeno está permitindo que empreendedores se sintam motivados, não só pelo sonho de criarem seu próprio negócio, mas pelas crescentes oportunidades que a globalização e as novas tecnologias estão propiciando.

Para Perin (2015), as *startups* estão focadas nos problemas do mundo, naquilo que mais incomoda a sociedade. Essa nova maneira de se fazer negócio é considerada uma revolução. Elas ganham o mundo, da noite para o dia de uma forma muito rápida. As oportunidades, combinadas com a velocidade de lançamento de novos produtos e serviços, com testes de erro e acerto e mais uma disseminação ampla e fácil é que tornam este momento atual como revolucionário.

Perin (2015) ainda cita que as *startups* deram condições propícias a uma melhoria da qualidade de vida das pessoas que são nítidas, como nas áreas da comunicação, transporte e segurança. Perin (2015) ainda cita que as *startups* se diferenciam das empresas comuns por possuírem diversas vantagens, como disseminar o produto em uma amplitude maior, possibilitar *feedbacks* mais rápidos, possibilitar ajustes e mudanças em seu modelo de negócios, dentre outros fatores.

Para Abreu & Campos (2016), o elo entre o crescente número de oportunidades de negócios surgidas e a capacidade empreendedora das pessoas é a inovação, que

transforma realidades de um mundo cada vez mais problemático e com escassez de recursos, por meio de empreendedores motivados a atingirem o sucesso a partir de suas ações inovadoras. É a partir deste âmbito que surge o papel das aceleradoras de *startups*, que assumem o papel de verdadeiros núcleos de empreendedorismo na formação de novas gerações de empreendedores, importantes personagens no desenvolvimento do nosso país.

Neste contexto, as *startups* são o caminho para a concretização dos objetivos de realização do sonho profissional em uma modalidade que vem crescendo no Brasil e no mundo, e a cidade de Belo Horizonte vem se tornando destaque no cenário de empreendedorismo no país. Os órgãos de apoio às *startups* são elementos importantes dentro do cenário do empreendedorismo, com contribuições relevantes na criação e desenvolvimento de novos negócios e como catalisadores para a transferência de conhecimento e tecnologia, facilitando e acelerando os processos de inovação e fornecendo recursos físicos, financeiros e humanos.

Segundo o portal Minas Digital, o SEED – *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development* - é um dos principais agentes de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil, e sua principal iniciativa é o programa de aceleração de startups para empreendedores de todo o mundo que desejam desenvolver suas potencialidades no Estado em Minas Gerais. O programa é uma experiência importante de desenvolvimento de *startups*, além de potencializar o relacionamento e a transferência de conhecimento e habilidades entre os participantes e o ecossistema local e global. Com coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sedectes), o SEED é parte do Minas Digital, um programa do governo mineiro que engloba uma série de iniciativas, parcerias e rede de relacionamentos que buscam impulsionar o desenvolvimento de negócios inovadores e fortalecer a cultura empreendedora no estado.

Diante deste contexto, a pergunta norteadora desta pesquisa é: **Quais os resultados percebidos a partir da atuação do SEED no ecossistema de *startups* de Belo Horizonte e região?**

1.1 Objetivos (Geral e Específicos)

O investimento do Governo do Estado de Minas Gerais em empreendedorismo de inovação é um fato de relevante importância para os participantes do programa SEED e também para a comunidade em geral e a pesquisa tem como objetivo geral analisar quais os resultados percebidos a partir da atuação do SEED no ecossistema de *startups* de Belo Horizonte e região.

Para alcançar o objetivo geral proposto, esta dissertação buscará responder aos seguintes objetivos específicos:

1) Verificar a atuação do SEED junto às *startups*;

2) Avaliar a evolução das *startups* durante o período de participação no programa;

3) Avaliar a situação de *startups* após deixarem o programa;

4) Avaliar o efeito do SEED junto ao comércio local;

5) Avaliar se o resultado desta política está sendo realmente efetivo em relação ao planejamento inicial e a sua contribuição para o processo de desenvolvimento proposto.

1.2 Justificativa

Segundo Grando (2012), o empreendedorismo inovador ainda é algo inferior à demanda, há muitos investidores em busca de um bom negócio, mas não encontram *startups* para atender aos seus critérios. Ele acredita que o empreendedorismo de inovação precisaria estar atrelado às universidades e aos centros de pesquisa, como fruto da transferência de tecnologia para o mercado, mas esse caminho é muito longo, e as estruturas acadêmicas não estão prontas para esse passo ainda.

Segundo Ries (2012), o conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição dele de *startup*: uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza.

Este trabalho tem enquanto relevância social o propósito de avaliar o desempenho do SEED, uma organização mantida com recursos públicos, analisando o seu programa de fomento às *startups* e o seu impacto no desenvolvimento das empresas e da região ao seu entorno.

Acredita-se que este trabalho terá relevância acadêmica pelo ineditismo da abordagem e a abrangência da pesquisa, e por ser esta uma temática atual e inovadora que vem se consolidando no universo do empreendedorismo.

Do ponto de vista pessoal, esta pesquisa permitirá o desenvolvimento deste pesquisador, através do aprimoramento de conhecimentos, e abertura de novos horizontes e perspectivas de relacionamentos profissionais futuros.

A fim de atingir aos objetivos propostos, este trabalho está organizado com esta introdução como primeiro capítulo, buscando contextualizar o tema dessa dissertação e apresentar informações que orientam o seu desenvolvimento. A seguir, o capítulo 2, referencial teórico, onde são apresentados os tipos de empreendedorismo, seus conceitos e evolução, o empreendedorismo no Brasil e no Mundo, o perfil do empreendedor, demonstrando suas características e competências, o conceito de inovação e suas tipologias, ecossistemas de inovação e empreendedorismo, as *startups* e sua relação com o Empreendedorismo e a Inovação, e os órgãos de incentivo à inovação e empreendedorismo.

Em seguida, no capítulo 3 foi apresentado o contexto da pesquisa (o SEED), seguido do capítulo 4, que apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa proposta. No capítulo 5 são apresentados e analisados os resultados obtidos com o trabalho; no capítulo 6 são discutidos tais resultados e, no capítulo 7, as considerações finais acerca da pesquisa realizada.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo e Perfil do Empreendedor

A palavra empreendedor tem origem na palavra francesa *entrepeneur*, e foi mencionada pela primeira vez pelo economista irlandês Richard Cantillon em 1795, para definir aquele indivíduo que assumia riscos.

A própria história da humanidade mostra que desde a pré-história o homem já era um empreendedor, quando criava as próprias ferramentas para dinamizar suas ações na caça de animais. Milhares de anos depois e os egípcios também mostraram competência empreendedora na construção das pirâmides, que consumiram 20 anos de trabalho e dezenas de milhares de trabalhadores, e também demonstraram grande habilidade nas áreas da matemática e da engenharia.

Para Tidd & Bessant (2015), o empreendedorismo é um atributo humano que mescla planejamento, estrutura, visão e ímpeto, somados às ferramentas necessárias e à capacidade de saber usá-las, juntamente com a coragem de correr riscos. Isto vale tanto para um empreendimento recém-criado, onde o proprietário trabalha com o risco calculado, como também para uma organização já estabelecida, que necessite fazer uma renovação de seus produtos e serviços oferecidos, com o objetivo de impulsionar sua vantagem competitiva. Os autores citam que o desenvolvimento de novos produtos é importante para uma empresa se manter no mercado, pois o ambiente está sempre em mutação e os concorrentes podem introduzir novos produtos e podem gerar ameaças nas posições estabelecidas no mercado.

O setor de prestação de serviços, onde a inovação está se tornando uma fonte considerável de vantagem para a competitividade, está conseguindo oferecer serviços mais rápidos, com melhor qualidade e com preços mais atraentes para os consumidores. Com o surgimento da Internet a inserção da inovação no campo da prestação de serviços se ampliou de maneira considerável, criando mercados novos e alterando a forma de atuar daqueles já existentes, como o sistema bancário e as organizações do ramo de viagens, por exemplo.

Ao falar sobre indivíduos empreendedores, Alfredo (2009) os define como pessoas que superaram seus limites e suas dificuldades e conseguiram criar negócios

lucrativos e longevos. E mesmo quando não tiveram sucesso em um primeiro momento, persistiram e recomeçaram.

Segundo IIzuka & Moraes (2014), o empreendedorismo em suas bases exige muito mais do que o simples saber, exige também o saber ser e o saber fazer. Seguindo esta filosofia, pode-se validar os pilares da educação para o século XXI estipulados pela UNESCO em 1999: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a aprender e aprender a fazer. Baseados nestes desafios, IIzuka & Moraes (2014), relatam que o mercado está em uma fase de grandes mudanças nos modelos de relações de trabalho, onde o tradicional vinculo profissional formal nas grandes empresas está em fase de declínio e, assim, se torna necessário encontrar outras alternativas para os estudantes se posicionarem no mercado de trabalho. Fica evidente que o cenário de empregos não será o mesmo do passado e as instituições de ensino de negócios no Brasil estão se moldando aos novos tempos e desenvolvendo alternativas a serem oferecidas aos estudantes e o empreendedorismo surge como uma destas alternativas poderosas para a atualização dos seus currículos.

Segundo Tavares & Rodrigues (2015), o que está sendo testemunhado é a tentativa de se criar uma imagem do empreendedor como um ser capaz de vencer as barreiras da vida social dentro do domínio do capitalismo flexível. O empreendedorismo está sendo referenciado como um meio capaz de suprir as necessidades dos indivíduos, habilitando-os na criação do seu próprio negócio e permitindo, assim, a sua empregabilidade e a consequente qualificação e atualização constantes.

Para Greco et al. (2010), o que motiva a criação de um negócio próprio é o tema chave nos estudos sobre empreendedorismo porque demonstra o grau de desenvolvimento e amadurecimento de uma nação. Pode-se definir que existem dois tipos de empreendedorismo: um deles é aquele definido pela necessidade do empreendedor, e o outro é motivado pela oportunidade encontrada pelo mesmo.

Empreendedores por necessidade são aqueles que iniciaram um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções para o trabalho e precisaram abrir um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. Para Greco et al. (2010), tais pessoas começam um negócio de forma autônoma porque não têm melhores

perspectivas de trabalho e este negócio visa exclusivamente à geração de renda própria. O empreendedor por necessidade é aquele candidato a empreendedor que se aventura na jornada empreendedora por estar desempregado e não ter outra opção de emprego formal e nenhuma outra perspectiva. Assim, são negócios que não são planejados de forma consciente, adequada, estabelecidos informalmente. Muitos destes negócios costumam fracassar rapidamente, deixando o candidato a empreendedor sem outra opção de trabalho.

O empreendedor por oportunidade é aquele que visualiza uma oportunidade no mercado e cria uma empresa com planejamento prévio, tem as estratégias de crescimento já traçadas e tem como meta principal a geração de lucros, empregos e riqueza. Este tipo de empreendedor identifica onde pode haver uma oportunidade de negócio, independente de possuir outras opções de emprego ou renda. Uma das características marcantes no perfil deste tipo de empreendedor são os níveis elevados de escolaridade e capacitação em empreendedorismo, que o impulsiona e o habilita no desejo de independência profissional.

Comparativamente, o empreendedorismo por necessidade está mais suscetível ao momento econômico dos países e tende a diminuir quando a oferta de emprego formal é maior, enquanto o empreendedorismo por oportunidade tem maiores chances de sucesso e ajuda a alavancar o crescimento econômico de um país.

O relatório da pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), na edição 2016, aponta vários fatores importantes no sentido da inflexão da curva do cenário de crise e pessimismo. É importante frisar que tal pesquisa objetiva identificar as atitudes, atividades e aspirações dos empreendedores e avaliar as características do ambiente financeiro, político e dos programas governamentais, educação e treinamento, e transferência de tecnologia, dentre outros fatores.

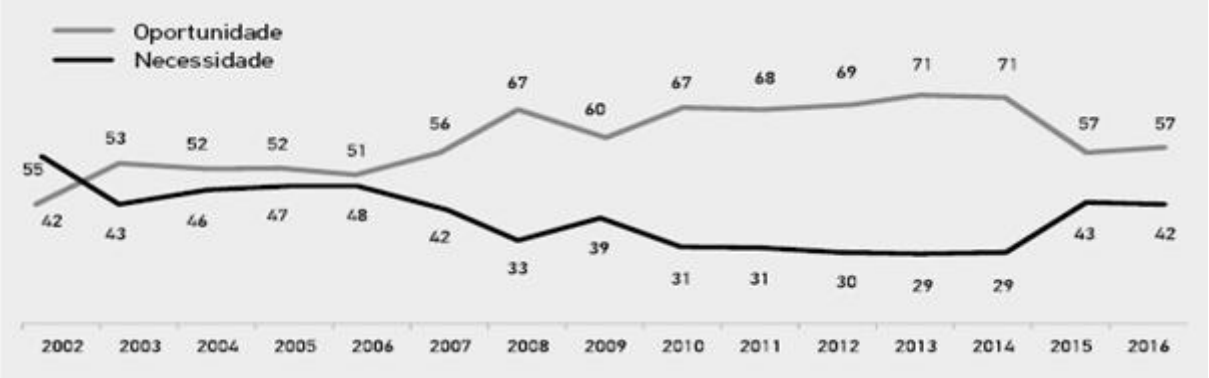

Figura 1 – Taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade como proporção da taxa de empreendedorismo inicial – Brasil 2002: 2016
Fonte: Greco et al. (2017)

O relatório mostra que o empreendedorismo por necessidade cedeu espaço para o empreendedorismo por oportunidade no Brasil, o que demonstra que uma considerável fatia dos novos empreendedores brasileiros está investindo em novos negócios por vislumbrarem uma boa oportunidade, e não somente pela falta de opções de ganho de renda.

2.1.1 O Empreendedorismo no Mundo e no Brasil: conceitos e evolução

Dornelas (2008) cita que um elevado dinamismo empresarial somado a um crescimento econômico muito rápido, mais índices de desemprego e taxas de inflação mínima, como ocorrida nos anos 1990 nos Estados Unidos, apontam que o empreendedorismo é principal combustível para o crescimento econômico, gerando emprego e prosperidade para a nação. Estes fatores levaram um grupo de pesquisadores a criarem em 1997 o projeto GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, uma iniciativa do *Babson College*, nos Estados Unidos, e da *London Business School*, na Inglaterra, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e analisar o seu relacionamento com o crescimento econômico. Este projeto, relacionado ao acompanhamento do desenvolvimento do empreendedorismo nos países é considerado o de maior impacto até hoje criado. É uma iniciativa pioneira que traz anualmente uma gama de novas informações sobre o empreendedorismo em nível mundial e também em nível local de cada país pesquisado. Em 1999 participavam 10 países, já em 2016 este número foi para mais de 65 e, segundo Greco et al. (2017), representam 70% da população e 83% do PIB mundial. Uma

das referências demonstradas pelo estudo do GEM refere-se ao índice de criação de novos negócios, denominada Atividade Empreendedora Total (TEA). Tal índice tem como função medir a dinâmica empreendedora de cada país e, por consequência, definir um *ranking* mundial de empreendedorismo que tem mudado de posições anualmente.

Para Greco et al. (2010), a razão entre empreendedorismo por oportunidade e o por necessidade é superior nos países com maior desenvolvimento econômico. Por exemplo, na Islândia, a taxa é de 11,2 empreendedores por oportunidade para cada 1 por necessidade. No Brasil, desde 2007, a taxa de empreendedores por oportunidade tem sido maior do que os por necessidade: variando em torno de 1,4. No ano de 2010, a taxa era de 2,1 empreendedores por oportunidade/por necessidade, valor já próximo à média de 2,2 dos países participantes da pesquisa. Como exemplo, nos Estados Unidos a razão neste ano de 2010 havia sido de 2,4.

Em relação aos empreendedores por oportunidade, 43% fizeram o empreendimento na procura de uma maior independência financeira e mais liberdade profissional; outros 35,2% o fizeram para incrementar a renda pessoal; e 18,5% destes empreendedores o fizeram simplesmente para manterem sua renda pessoal.

Os países que criam incentivos na capacitação dos empreendedores, independente de serem por necessidade ou por oportunidade, investem na geração de empresas mais eficientes e produtivas, não importando por quais razões o empreendimento foi realizado. Não é o fato de ser empreendedor por necessidade que vai impossibilitar a geração de bons resultados nos negócios e a transformação dos empreendimentos feitos em novas oportunidades de lucros futuros.

Segundo Greco et al. (2017), as análises comparativas da intensidade empreendedora entre países são possíveis a partir dos resultados obtidos na pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM, que adota a classificação de países que foi estabelecida pela *Global Competitiveness Report* (Fórum Econômico Mundial – WEF). Nesta classificação são utilizados indicadores como renda per capita, tamanho do PIB e também a quota de exportação de produtos primários realizadas pelos países. A partir da combinação dos diversos indicadores, os países são classificados em três grupos:

- Países impulsionados por fatores: têm como características grande predominância das atividades relacionadas ao trabalho e recursos naturais;
- Países impulsionados pela eficiência: têm como características o crescimento da industrialização e os ganhos em larga escala, predominando organizações relacionadas ao capital;
- Países impulsionados pela inovação: têm como características empreendimentos relacionados ao conhecimento e também pelo desenvolvimento e inovação do setor de serviços.

O Brasil se situa no grupo dos países impulsionados pela eficiência. No sentido de comparar a situação do Brasil em relação a outros países participantes da pesquisa, sete países considerados representativos dos três grupos característicos foram selecionados utilizando critérios qualitativos relacionados à existência de relevância mundial e suas diferenças culturais, população superior a 50 milhões de habitantes, PIB igual ou superior ao do Brasil e países situados em outros continentes. Neste caso, foram escolhidas Índia e Rússia para estarem no grupo de países impulsionados por fatores. No grupo dos impulsionados pela eficiência, foram escolhidos México, África do Sul e China. Como países de referência do grupo impulsionado pela inovação, Estados Unidos e Alemanha foram os escolhidos, segundo Greco et al. (2017).

Continente	Países impulsionados por fatores (6)	Países impulsionados pela eficiência (32)	Países impulsionados pela inovação (27)
África	Burkina Faso, Camarões	**África do Sul,** Egito, Marrocos	
Ásia & Oceania	Casaquistão[2], **Índia**, Irã[2]	Arábia Saudita[3], **China**, Indonésia, Jordânia, Líbano[3], Malásia[3], Tailândia, Turquia[3]	Austrália, Catar, Coréia, Emirados Árabes Unidos, Hong Kong, Israel, Taiwan
América Latina & Caribe		Argentina[3], **Brasil**, Chile[3], Colômbia, Equador, Guatemala, **México**[3], Panama[3], Peru, Uruguai[3]	
Europa	**Rússia**[2]	Bulgária, Croácia[3], Eslováquia[3], Geórgia, Hungria[3], Letônia[3], Macedônia, Polônia[3]	**Alemanha**, Áustria, Chipre, Eslovênia, Espanha, Estónia, França, Finlândia, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça
América do Norte		Belize, El Salvador, Jamaica	Canadá, **Estados Unidos**, Porto Rico

Figura 2 – Classificação dos países participantes do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016, segundo as características de suas economias – 2016
Fonte: Greco et al. (2017) com base em GEM

A figura 2 mostra a classificação de vários países participantes do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) do ano de 2016, segundo as características de suas economias. Estas características são definidas como países impulsionados por fatores, países impulsionados pela eficiência ou países impulsionados pela inovação, o Brasil é definido na pesquisa como um país impulsionado pela eficiência, o que significa que é caracterizado pelo avanço da industrialização e ganhos em escala, com predominância de organizações intensivas em capital.

Dornelas (2008) cita que vários casos de sucesso envolvendo a disseminação da educação relacionada ao empreendedorismo têm sido frequentes, muito por conta deste tema estar sendo atualmente utilizado como disciplina acadêmica de grande sucesso nas escolas e também como ferramenta de desenvolvimento social e econômico. O autor descreve alguns exemplos a nível mundial, todos eles relacionados à educação empreendedora dos quais serviram de discussão durante a conferência “Educação Empreendedora na Europa” ocorrida a partir de 2006 e são eles:

- Países da Comunidade Europeia combinaram uma vasta mudança educacional, incluindo a disciplina empreendedorismo nos currículos referentes ao nível secundário. Períodos livres para estágios e programas de treinamentos mais abrangentes estão entre as atividades a serem desenvolvidas para os professores, dentre outros;

- Programa *CAP'TEM* (Bélgica): relacionado à educação fundamental, onde as crianças são estimuladas a se organizarem em equipes para desenvolverem ideias dentro e fora da sala de aula, no sentido de elaborarem o planejamento e implantação de projetos;

- *Boule and Bill create an Enterprise* (Luxemburgo): programa criado para estimular as crianças a desenvolverem suas habilidades e agirem de forma empreendedora, através de histórias em quadrinhos;

- Em relação à educação de nível superior, os planos são uma maior sistematização da capacitação dos professores no ensino do empreendedorismo, de forma mais abrangente e não apenas focando na criação de empresas, o desenvolvimento de estudos de casos de sucesso de empreendedores locais e regionais e a consultoria de empreendedores reais no desenvolvimento e aplicação dos programas nas escolas. Além disso, destacam-se os programas de miniempresas, através dos quais os estudantes criam e gerenciam um negocio durante a graduação. O NFTE (*Network For Training Entrepreneurship*), é um exemplo de programa que pode servir de exemplo na Europa e em outros países, foi originado nos Estados Unidos e ensina empreendedorismo para jovens carentes.

Para Dornelas (2008), em nível mundial, o interesse pelo empreendedorismo ultrapassa as ações governamentais, chamando a atenção de organizações multinacionais, principalmente nos Estados Unidos, na Ásia e na Europa. Existe um consenso de que o poderio econômico dos países passa pelo sucesso dos futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Pode ser destacado o Fórum Econômico Mundial de Davos, onde o tema empreendedorismo tem sido largamente discutido pelo seu interesse e importância global.

Uma análise do que ocorre nos Estados Unidos explica o porquê da focalização de um número cada vez maior de países no envolvimento com o empreendedorismo. O governo americano tem o compromisso nacional com este tema e com o progresso econômico, fomentando centenas de iniciativas dos governos estaduais e de organizações privadas para estimular e apoiar o empreendedorismo no país. O governo americano dispende milhões de dólares todo ano em programas que estimulam o empreendedorismo. Outros países que visam aumentar o nível de suas atividades empresariais usam estes programas como modelos de sucesso. Um bom exemplo é o Reino Unido, que em 1999 criou a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, nos moldes do SBA (*Small Business Administration*) dos Estados Unidos, fato ocorrido também com vários outros países pertencentes à Comunidade Europeia.

Alves (2013) aponta as regiões do Vale do Silício na Califórnia/EUA, da China, da Itália e da Irlanda como processos desenvolvidos de valorização do investimento em inovação. No Vale do Silício, ícone de empresas de alta tecnologia, é nítida a importância da cooperação entre as empresas que trabalham conectadas umas às outras e, assim, o alcance do sucesso dos negócios se torna mais ágil e eficaz para todos os envolvidos. A criação de novos produtos surge de forma mais rápida, atendendo assim a uma demanda crescente de novidades cada vez mais complexas, forçando estas empresas a se especializarem no que podem fazer de melhor. Esta nova concepção baseia-se na ideia de que cada empresa produz uma parte dos produtos a partir da divisão do trabalho, da parceria e do compromisso das partes na troca de informações demonstrando que esta confiança mútua é primordial para o alcance dos objetivos empresariais.

Segundo Alves (2013), foi no Vale do Silício/EUA que empresas como o *Facebook*, o *Twitter* e a *Apple* surgiram com seus produtos eletrônicos revolucionários como o *iPod* e o *iPhone*. O governo americano, por meio de políticas e programas, apoiam os programas de empreendedorismo relacionados à inovação, como o programa de Pesquisa para a Inovação em Pequenas Empresas (SBIR - *Small Business Innovation Research*).

Alves (2013) ainda aponta que o governo italiano voltou suas ações para dar as devidas condições para as empresas se estabelecerem. Incentivos financeiros e

apoio em pesquisas de desenvolvimento de novos produtos fazem parte destas ações. Estimular a modernização dos equipamentos e incentivar o comércio exterior às empresas interessadas em expandir os negócios fora das fronteiras italianas fazem parte desta política. Pesquisa e Desenvolvimento são um dos temas priorizados pelo governo da Itália quando o assunto é desenvolvimento em novas tecnologias, com premiação para aqueles que fundarem empresas a partir dos resultados das pesquisas. Situadas no centro e no nordeste do país, regiões conhecidas como “Terceira Itália” possuem uma série de pequenas empresas, organizadas em cooperativas apoiadas pelos governos locais, como é o caso da região de *Emília-Romagna*, onde existe uma agência chamada Autoridade Regional para o Desenvolvimento Econômico da *Emília-Romagna*, conhecida pela sigla (ERVET), responsável por coordenar centros de apoio de aperfeiçoamento e desenvolvimento tecnológicos.

Alves (2013) destaca também que, desde a década de 1980, a União Europeia vem desenvolvendo programas para estimular o surgimento de pequenas empresas e criar um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. Projetos como estes têm como objetivo estimular empresas de menor porte a investirem em inovação e na capacitação em Pesquisa e Desenvolvimento para se desenvolverem e se tornarem mais eficazes.

Segundo Alves (2013), a China, devido à precariedade da infraestrutura local, possuía um número muito reduzido em investimentos na área de inovação. Mas a partir do ano de 2001, com seu plano quinquenal em vigor, o país foi aceito na Organização Mundial do Comércio - OMC, e fez uma reavaliação de seus planos estratégicos, tomando algumas medidas como a mudança das relações do governo com as indústrias, descentralizando suas políticas e dando maior independência às organizações. Assim a China conseguiu várias mudanças em um curto espaço de tempo a partir da captação do conhecimento através dos investimentos estrangeiros trazidos para o País, alto nível de desenvolvimento em Pesquisa e Desenvolvimento e um crescente aporte de investimentos em educação e capacitação, o que permitiu ao País alcançar os mais elevados patamares da economia mundial.

Alves (2013), ainda menciona que o governo irlandês tem incentivado largamente a inovação através de investimentos feitos em educação, capacitação profissional e

apoio às empresas de menor porte. Geração de *startups* apoiados por fundos de investimento se espalham por toda a Irlanda. A posição governamental neste processo é de um catalisador, colocando as empresas participantes como responsável na condução de todas as ações em parceria com instituições de ensino.

Segundo Alves (2013), cada país possui suas próprias peculiaridades, oriundas da formação de uma cultura empreendedora em conjunto a fatores históricos de cada nação, e é difícil replicar tais ações em outros países, ou tentar adaptá-las à realidade de cada um.

Já no Brasil, conforme Dornelas (2008), o movimento do empreendedorismo começou a se destacar na década de 1990, graças a entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Até então o tema empreendedorismo e criação de empresas de pequeno porte eram temas pouco discutidos. O movimento de criação das empresas pontocom no Brasil, em meados da década de 1990, foi um dos fatores que promoveram e estimularam a disseminação da ideia do empreendedorismo, que mais tarde impulsionou o surgimento de várias empresas *startups* relacionadas à Internet, desenvolvidas por jovens e arrojados empreendedores.

É importante destacar o crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Vários programas voltados para o tema empreendedorismo estão sendo criados por escolas de administração de empresas e de escolas voltadas à tecnologia, incluindo cursos de MBA (*Master of Business Administration*), e cursos de curta e média duração e também aqueles focados a educação a distância (EAD).

O crescente movimento do mercado das franquias no País é um claro e positivo exemplo de desenvolvimento do empreendedorismo nacional que ainda tem muito a crescer neste ramo.

Conforme aponta Dornelas (2008), muitos são os programas criados para dar suporte ao assunto empreendedorismo e dentre eles pode-se destacar os programas de incubadoras de novas empresas, estímulo a partir da adaptação dos currículos ao tema de empreendedorismo desde os primeiros anos escolares, incentivos governamentais na inovação, na transferência de tecnologia e na criação

de novas empresas, criação de organizações de fomento e apoio ao empreendedorismo, programas facilitadores de acesso ao crédito para micro e pequenas empresas e também aqueles que auxiliam o reconhecimento da propriedade intelectual,

Conforme Greco et al. (2017), o Brasil estava em 2015 na 8ª posição no ranking representado por 31 países, com o desenvolvimento econômico impulsionado pela eficiência, posição mantida em 2016. O Brasil obteve um avanço em relação à Rússia, China, Índia e África do Sul, que são os outros integrantes dos BRIC´s.

O Brasil está em posição inferior a outros países latinos americanos como Colômbia, Chile, Equador, Peru e México. Países mais desenvolvidos como Inglaterra, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Estados Unidos e Rússia obtiveram valores inferiores se comparados com os do Brasil. Porém, as respectivas nações, excluindo a Rússia, são impulsionadas pela inovação. Pode-se concluir que, baseado no estudo feito pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em conjunto com o Fórum Econômico Mundial (2015), países menos desenvolvidos como o Brasil tendem a demonstrar taxas de empreendedorismo iniciais elevadas em função da demanda por trabalho assalariado, restando a uma grande parcela da população a única alternativa de empreender para poder sobreviver.

Abreu & Campos (2016), relatam sobre a atual situação brasileira da seguinte forma:

- Existe no País um estabelecido mercado de aceleradoras de *startups*;
- Existem cerca de 40 aceleradoras de *startups* em atividade no Brasil;
- No Estado de São Paulo é onde se concentra o principal mercado de aceleradoras;
- Até Janeiro de 2016, aproximadamente 1.100 *startups* foram aceleradas no Brasil;
- Sete *startups* por ciclo são aceleradas, em dois ciclos de aceleração por ano em média no Brasil;

- O valor médio do investimento das aceleradoras varia de R$ 45 mil a R$ 255 mil por s*tartup*, totalizando aproximadamente R$ 51 milhões investidos;
- O plano de negócio não é exigido por nenhuma aceleradora brasileira durante o programa;
- 26% das aceleradoras no País exigem o *Business Model Canvas*[1] durante seu processo de seleção;
- Proposta de valor, segmentos de clientes e fontes de receitas são os pilares mais importantes do *Business Model Canvas* para grande parte das aceleradoras;
- Grande parte das aceleradoras do Brasil desenvolveu um método próprio de processo de seleção de s*tartups* e empreendedores.

2.1.2 O Perfil do Empreendedor: características e competências

Conforme Ries (2012), os empreendedores estão por toda parte, haja vista que para o autor, o conceito de empreendedor é de uma instituição humana concebida para transformar ideias em novos produtos e serviços em condições de incerteza. O futuro é incerto, os clientes experimentam um conjunto vasto de possibilidades e o ritmo das mudanças está sempre crescente. Segundo o autor, o cargo de "empreendedor" deveria fazer parte do organograma de todas as empresas modernas que têm na inovação a base para o sucesso futuro.

Ainda segundo Ries (2012), como o objetivo do empreendedor é construir uma organização sob condições de extrema incerteza, seu objetivo essencial é a aprendizagem, que lhe permitirá aprender a verdade sobre quais os elementos de sua estratégia estão logrando êxito e quais não estão. Deve aprender o que realmente desejam seus clientes e não o que eles acham que querem. O empreendedor deve estar no encalço do caminho que o levará a criação de um negócio sustentável.

[1] Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011) o *Business Model Canvas* é um instrumento direcionado ao gerenciamento estratégico, com capacidade de delinear modelos de negócio novos ou existentes. Sua proposta é criar um ambiente pré-formatado composto por nove blocos, onde as pessoas começam a esboçar e discutir o modelo de negócios.

Segundo Salim (2003), a criação de um empreendimento envolve ações e abordagens que, unidas, criam ou visualizam as oportunidades e permitem o aproveitamento destas oportunidades em prol do surgimento e desenvolvimento das organizações. São fundamentais cinco características que definem o perfil do empreendedor:

- Criatividade e inovação: empreendedores percebem oportunidades onde os outros não conseguem;
- Habilidade na aplicação da criatividade: foco total em objetivo específico;
- Fé e força de vontade: confiam plenamente na sua capacidade de mudar a forma de como são feitas as coisas e a força de vontade e a paixão são os combustíveis para o sucesso;
- Foco na geração de valor: fazer as coisas da melhor forma possível, dentro de um prazo curto e com um custo razoável;
- Correr riscos: Para atingir sua meta, ir contra o pré-estabelecido e o óbvio, encurtando distâncias se for necessário.

Salim (2003) descreve que existe a ideia equivocada de que o empreendedor é um ser solitário e tem como objetivo atingir seu objetivo por conta própria. Na verdade, empreendedores de sucesso trabalham colaborando uns com os outros. As cinco características descritas demonstram que o empreendedorismo se torna mais poderoso quando compartilhado por um grupo ou dentro de uma organização.

Achar que um empreendedorismo para ter sucesso tem que ter dimensões vultosas é um pensamento errôneo, pois muitas empresas consideradas pequenas ou médias são bastante empreendedoras. A diferença está no resultado a ser alcançado, podendo ser apenas o da manutenção do patrimônio da família ou ser mais arrojado buscando novas oportunidades no mercado e na criação de novos produtos.

Os pequenos negócios têm uma importância muito grande na economia, pois é com a pequena empresa que se obtém os produtos e serviços já tradicionais, onde seus proprietários buscam atender à demanda de produtos e satisfazer o desejo e o

interesse de seus clientes, fortalecendo assim, sua vantagem competitiva. Mas conforme Salim (2003), o conceito de empreendedorismo está pautado no ato de misturar a inovação com as ações de sucesso na comercialização de novos produtos e serviços que reflitam no sucesso e no crescimento da organização.

Para Greco et al. (2017) há muitos órgãos que auxiliam o empreendedor no Brasil. Essas organizações têm como objetivo ajudar no desenvolvimento de novos negócios, no desenvolvimento do plano de negócios, na análise de viabilidade de mercado, na construção de propostas para obtenção de recursos, dentre outras. Entretanto, somente um número muito pequeno dos empreendedores no Brasil, algo em torno de 13,4% do total, vão atrás de consultoria dos órgãos de apoio para gerenciar seus negócios. Esta baixa procura de apoio técnico somada com a baixa escolaridade do empreendedor, onde a metade deles não completou o ensino médio, demonstra um cenário que necessita de mais atenção.

Empreendedores que possuem baixo nível de escolaridade e trabalham também sem apoio de especialistas no assunto, conforme Greco et al. (2017), vão encontrar dificuldades no planejamento, na gestão das finanças do *marketing*, dentre outras variáveis importantes para alcançar o sucesso do empreendimento. O SEBRAE é o principal órgão de apoio para aqueles que buscam ajuda, citado por 68,1% dos empreendedores que desejam criar um novo negócio. O SENAC, com 19,0% é o segundo colocado, seguido pelo SENAI com 14,9%. Estes dados mostram a importância do sistema S no desenvolvimento das atividades empreendedoras no Brasil. Instituições como a *ENDEAVOR*, organização internacional que fomenta o empreendedorismo, as associações comerciais e os sindicatos patronais totalizam 12,3% da procura por consultoria.

Segundo Greco et al. (2017), a mentalidade empreendedora é um conceito vinculado à análise e avaliação do empreendedor no ambiente no qual ele vive e a percepção de possibilidades que podem influenciar na hora de decidir ou não empreender. Esta análise considera pontos inerentes a cada pessoa, e passa por questões como características voltadas para novas experiências e também questões sociais relativas à convivência e proximidade com o ambiente de empreendedores e instituições de apoio.

Para Tavares & Rodrigues (2015), nota-se a presença de um discurso convocando o indivíduo a ser o responsável pela sua empregabilidade, tornando-se um “capital humano” e a fazer de si mesmo o seu melhor patrimônio e dirigente de seu futuro profissional. Dentro desse novo paradigma, tem-se a valorização da imagem do indivíduo independente em relação aos vínculos empregatícios estáveis, ou seja, um indivíduo dinâmico, ávido a encontrar por sua própria conta e risco, referências para sua existência e realização profissional.

Tavares & Rodrigues (2015) apontam que 36% dos brasileiros são possuidores ou tentaram criar seu próprio negócio, trazendo assim uma perspectiva satisfatória para o futuro e indicando que o empreendedorismo por oportunidade está em uma tendência de crescimento, onde 75% dos empreendedores nascentes, que são aqueles que estão em processo de abertura de um negócio, estão investindo neste novo nicho de mercado.

Os novos negócios por oportunidade tiveram um tímido crescimento entre os anos de 2015 e 2016. O valor de 2015 foi de 56,5% enquanto o de 2016 foi de 57,4%.

Greco et al. (2017), com base nos dados da pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2016, demonstram que a recuperação da economia de um país passa impreterivelmente pelo empreendedorismo, sendo de extrema importância os mecanismos criados pelo governo para estimular e facilitar a situação dos pequenos empreendedores. No caso do Brasil, tem que se aproveitar a capacidade do seu povo de empreender e de aproveitar o elevado número de oportunidades oferecidas.

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2016 ainda trouxe dados bastante positivos no tocante à participação das mulheres no ambiente empreendedor, sendo responsáveis por 51% dos empreendedores iniciais. Com essa informação fica demonstrado que além do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres também estão investindo em empreendedorismo, o que demonstra um fator muito positivo para o país, fazendo com que mulheres invistam em capacitação profissional e tenham mais acesso à informação. O empreendedorismo está criando oportunidades para variadas faixas etárias atualmente como alternativa de ampliação da renda familiar. Em 2012, 7% dos empreendedores eram pessoas com idade acima de 55 anos; em 2016 esse número

saltou para 10%. Em 2012 os empreendedores com idade entre 18 e 24 anos era de 18%; já em 2016 foi de 20%.

Para Destri et al. (2014) existem oito tipos diferentes de empreendedores:

1) Empreendedor Nato (Mitológico) – são aqueles mais conhecidos, onde a narrativa mostra personagens que começam do nada e criam impérios. Geralmente começam a trabalhar ainda jovens e adquirem com o tempo a habilidade para os negócios. São tidos como visionários, e estão sempre a frente do seu tempo em relação a outras pessoas. Podem ter como referências empreendedoras outros membros familiares e seus valores ensinados e também, eles mesmos acabam se tornando uma grande referência para os outros no futuro;

2) Empreendedor que Aprende (Inesperado) – esse é o tipo mais comumente encontrado. Ele é conhecido como alguém que se viu perante uma oportunidade de negócio, criou coragem e decidiu se dedicar a este desafio de ser proprietário de um negócio próprio, ou seja, é a conhecida história de quando uma oportunidade bate à porta e é aproveitada. Normalmente, é uma pessoa que não imaginava ser empreendedor e tinha como plano de vida dedicar sua carreira às grandes empresas. O momento da virada acontece quando surge a oportunidade e o mesmo percebe que pode criar seu próprio negócio. É um tipo de pessoa que não se imaginava correndo riscos e a partir deste momento, se vê obrigado a se envolver com novas situações e a lidar com as atividades de um negócio próprio;

3) Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios) – é aquela pessoa totalmente envolvida com a ação de empreender. Tem como objetivos, além de criar um negócio e fazer com que ele dê certo, também torná-lo uma grande corporação. Geralmente são pessoas dinâmicas, que aceitam o desafio de criar algo novo, ao invés de tentar fazer carreira em grandes corporações. São pessoas atentas às novidades e sociáveis. Têm facilidade em formar equipes e o talento em motivá-las, conseguem captar recursos para o funcionamento do empreendimento. Sua principal virtude é a de confiar nas oportunidades e acreditar que o negócio vai dar certo. É comum empreender em mais de um negócio ao mesmo tempo e sabe que o fracasso faz parte do jogo, fazendo isto como estímulo para superar desafio futuros;

4) Empreendedor Corporativo – é um tipo que vem ganhando destaque, a partir das necessidades das empresas de se renovarem, criando novos negócios. Normalmente são profissionais competentes, com habilidade administrativa e gerencial. Tem nos resultados o objetivo principal para terem crescimento no ambiente corporativo. Não têm medo de riscos e sabem lidar com a falta de autonomia, pois precisam agir sobre uma autonomia limitada e não da forma que gostariam. São convincentes com suas ideias e sabem agregar um grupo de trabalho para atingir as metas. Têm ambição, são bons articuladores, comunicadores e têm a capacidade de se autopromoverem. Têm na ousadia uma das principais características e, muitas vezes, não estão satisfeitos com seus ganhos financeiros e são estimulados por possíveis recompensas. Estão preparados para o enfrentamento de dificuldades iniciais quando deixam uma empresa, para investir em um negócio próprio;

5) Empreendedor Social – Este tipo de empreendedor é um visionário e tem como meta construir um mundo melhor para as pessoas, e normalmente se envolve em causas humanitárias. Assim, deseja mudar o mundo oferecendo oportunidades para aquelas pessoas mais necessitadas e desafortunadas. Mesmo possuindo características que se assemelham a de empreendedores comuns, estes se realizam vendo seus projetos beneficiarem outras pessoas, mais do que fossem com eles próprios. São importantes no cenário mundial, pois seus empreendimentos preenchem uma lacuna que não foi preenchida pelo poder público, principalmente nos países em fase de desenvolvimento. Este tipo de empreendedor é um tipo único pois ele não tem como objetivo ganhar dinheiro, pois almeja o desenvolvimento da sua comunidade;

6) Empreendedor por Necessidade – é o tipo de empreendedor que cria seu negócio porque não tem outra alternativa de trabalho. Geralmente é um negócio que funciona na informalidade e abrange tarefas simples que resultam em retorno financeiro menor. Os países em fase de desenvolvimento são mais afetados por este tipo de empreendedorismo, pois não contribuem efetivamente para o desenvolvimento econômico local. Na verdade este tipo de empreendedor é da falta de condições e recursos para empreender de maneira planejada e estruturada. Estes empreendimentos trazem pouca inovação e contribuem minimamente com

impostos e taxas acabando assim, por maximizar as estatísticas empreendedoras dos países que ainda estão em fase desenvolvimento;

7) Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar) – este tipo de empreendedor é aquele que assume a missão de administrar o legado de sua família e dar continuidade ao negócio. As empresas familiares compõem a estrutura empresarial de muitos países e entre eles, vários impérios coorporativos nasceram por meio da habilidade destas famílias empreendedoras de capacitarem seus herdeiros na manutenção do negócio. Como estratégia na administração, estas empresas estão investindo na gestão por meio da contratação de executivos de mercado e na montagem de uma estrutura de governança, onde os herdeiros fazem parte do conselho de administração e não necessariamente trabalhando em cargos executivos na empresa. O empreendedor herdeiro tem como missão multiplicar o patrimônio da família, situação não muito fácil de alcançar, por conta que muitos deles sentem a necessidade de mudanças, tentam inovar, mas encontram resistências na cultura e no conservadorismo reinante na organização, demonstrando assim, as variações e desafios que podem existir no perfil do empreendedor herdeiro;

8) Empreendedor “Normal” (Planejado) – Este tipo de empreendedor tem como referência a teoria de que todo negócio de sucesso segue o conceito do planejamento, sempre buscando diminuir os riscos e solidificando o futuro da empresa com uma visão clara de onde quer chegar. Este empreendedor está sempre buscando metas e com visão empreendedora muito ampliada, sendo este o tipo ideal e mais completo entre todos os tipos existentes. Na prática não representa uma quantidade muito significativa no mundo do empreendedorismo. Entretanto, o planejamento está presente na grande maioria de empreendimentos de sucesso, conforme afirma Destri et al. (2014).

Dornelas (2009) aponta que empreendedores têm características peculiares, que são visionários, ousados, gostam do que fazem, são questionadores, diferenciados e possuem motivação própria, querem ser únicos e deixarem um legado oriundo de suas ações.

Tidd & Bessant (2015) apontam que a educação continuada e o treinamento são fatores relevantes que distinguem empreendedores de organizações de base tecnológicas de outros tipos de empreendedores. Uma posição interna de controle na empresa e uma alta necessidade de conquistas são circunstâncias fundamentais aos empreendedores técnicos. Este tipo de comportamento não está associado a riscos incertos ou irracionais e sim a riscos moderados e calculados. São atraídos pela possibilidade de serem responsáveis pelo descobrimento de soluções para a solução de problemas e têm a tendência de definir objetivos pessoais desafiadores.

2.2 Inovação: conceitualização e tipologias

Tigre (2006) faz uma distinção importante entre invenção e inovação. A invenção tem relação com a criação de um processo ou produto inédito, nunca visto antes. Já a inovação acontece com a aplicação prática de uma invenção. Segundo o autor, não existe inovação sem invenção

Segundo Tigre (2006) quando uma inovação é lançada por uma única empresa, seus impactos econômicos vão ser refletidos na empresa inovadora e possivelmente em alguns clientes. E uma inovação só tem amplo impacto financeiro quando é difundida entre empresas e regiões, tendo como resultado a criação de novos empreendimentos e a conquista de novos mercados. Já as mudanças tecnológicas têm relação com o grau de inovação e amplitude das modificações em relação ao que havia no início, e são definidas como:

- Incrementais: São aquelas são aquelas mais elementares e ocorrem de forma contínua e cotidiana;
- Radicais: São aquelas que interrompem um ciclo existente inaugurando uma nova tendência de desenvolvimento de produtos e serviços. Rompem os limites da inovação incremental e inauguram uma nova trajetória tecnológica;
- Novo sistema tecnológico: São extensas modificações que atingem vários setores e originam uma nova atividade econômica;
- Novo paradigma tecnoeconômico: São mudanças surgidas a partir de inovações que atingem o âmbito social e econômico alterando produtos e

processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações duradouras.

Segundo Tigre (2006) a inovação não é apenas uma fonte de novas idéias, mas também um “solucionador de problemas” do processo produtivo e pode ser considerada como um processo de mudanças nas variadas atividades de uma empresa. Segundo este autor as empresas inovadoras fazem uso de diferentes fontes de tecnologia e aprendizado para revitalizar a gestão organizacional e incrementar a competitividade. Assim, as fontes mais utilizadas pelas empresas são o desenvolvimento tecnológico próprio, que envolve as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), focalizando o avanço científico, a solução de problemas práticos e a criação de novos produtos e serviços. Outra fonte é a transferência de tecnologia, que envolve a obtenção externa de ajuda para iniciar um processo produtivo, lançamento de novos produtos e serviços, aquisição de patentes para produção de produtos já comercializados, entre outros. Tigre (2006) também menciona a tecnologia incorporada como uma fonte importante de inovação e que diz respeito à absorção da empresa às novas tecnologias que são incorporadas incrementando a produção e reduzindo os custos. Outra fonte é o conhecimento tácito, que tem um caráter subjetivo e permite a diferenciação entre as capacidades das empresas e promove uma vantagem competitiva única. O autor ainda cita o aprendizado cumulativo com uma fonte a ser explorada e diz respeito ao estoque de conhecimentos adquiridos em todos os níveis da empresa e é abastecido por fontes internas e externas de conhecimento.

Davila, Epstein & Shelton (2007) afirmam que, para as empresas, a inovação não é somente a oportunidade de crescimento e sobrevivência, mas principalmente a oportunidade de influenciar os rumos do negócio no qual está inserido. A inovação é um imperativo para todos os níveis hierárquicos e provoca mudanças importantes para a sobrevivência da empresa. Os altos executivos devem planejar o modelo de inovação e definir a estratégia necessária para evoluir esta cultura dentro da organização.

Ainda segundo Davila, Epstein & Shelton (2007) a inovação constitui duas atividades determinadas. A primeira é referenciada como tecnológica e é representada pela

pesquisa e desenvolvimento (P&D); e a segunda é de cunho estratégico e se refere ao modelo de negócios. Segundo os autores, existem três tipos de inovação:

- Incrementais: É a forma de explorar o máximo de produtos e serviços existentes não sendo necessária a realização de mudanças profundas ou de investimentos expressivos;

- Semi-radicais: Relaciona-se a mudança relevante no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas;

- Radicais: É a mudança integral tanto no modelo de negócios quanto na tecnologia de uma organização.

Prado (2009) indica uma equivalência entre os vários tipos de inovação e os inúmeros estágios do ciclo de vida de um mercado. Demonstra a necessidade das empresas de alinharem suas principais virtudes como garantia em aspectos como a ruptura do mercado vigente, se a visão da inovação proposta passou por testes de mercado a ponto de poder se transformar em um novo paradigma do mercado, o feitio de processos que garantam mercados de massa com condições de posse dos conhecimentos para a atuação neste mercado e desenvolvimento de ações de *marketing* para atuarem em mercados em decadência. Mas esta equivalência ou aproximação da inovação às tendências do mercado é definida por Prado (2009) nas seguintes fontes inovativas:

- Inovação de Produtos: está relacionada com os produtos existentes definidos em mercados já estabilizados a desempenhos elevados, além da procura constante para a minimização dos custos e maximização de suas funções;
- Inovação de Processos: vislumbra o dimensionamento e apreciação de processos de produtos e serviços a alcançarem eficácia em mercados já estabelecidos;
- Inovação em *Marketing*: Almeja a melhoria da relação com o cliente, dando atenção especial no relacionamento com o comprador;
- Inovação Estrutural: em caso de uma ruptura, almeja-se uma reconfiguração da estrutura do relacionamento da empresa com o setor;

- Inovação Experimental: tem haver com alterações que venham incrementar as experiências do cliente na utilização de produtos ou serviços ora estabelecidos;
- Inovação de Ruptura: está relacionada a uma descontinuidade tecnológica ou de um modismo de rápida propagação;
- Inovação em Aplicações: Relaciona-se com a utilização da tecnologia existente em novos mercados para novas finalidades;
- Inovação em Modelos de Negócios: está relacionada com o panorama enquanto oferta de valor para os clientes ou até mesmo da participação da empresa na cadeia de valor.

Para Dorigon et al. (2014) citando Schumpeter, os estudos iniciais sobre o tema inovação explicavam a estreita relação entre desenvolvimento econômico e investimentos em inovação tecnológica e tinham como objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços aplicados comercialmente no setor privado, sendo um dos primeiros a mostrar o quão era importante a aplicação em inovação para o ganho financeiro de uma empresa a longo prazo; conceituou a chamada “destruição criativa”, que nada mais era do que a substituição de produtos e formas de consumo antigas por novos. Destacou também novas maneiras de inovar, batizando-as de “novas combinações”, como, por exemplo, o lançamento de um novo produto ou de um novo método de produção. Assim, a inovação permite a criação de novas maneiras de organização do trabalho que a partir da produção de novas mercadorias, impulsiona o lançamento de novos mercados e o consequente surgimento de novos usos e consumos, justificando assim, a importância da inovação como sendo o elemento fundamental na manutenção da organização.

Dorigon et al. (2014) ainda definiu inovação como sendo o processo de desenvolvimento e implementação de novas ideias. Ele destaca ainda que, sob uma visão gerencial, o processo de inovação consiste em motivar as pessoas e coordená-las com o objetivo de desenvolvimento e implementação de novas ideias, por meio dos relacionamentos e das mudanças necessárias para o atingimento dos objetivos traçados. Classifica as inovações como incremental ou radical. As inovações incrementais são aquelas que representam pequenos melhoramentos ou ainda mínimos ajustes à tecnologia vigente, sendo que as inovações ditas radicais

estão relacionadas às profundas mudanças que representam rupturas nas práticas e no conhecimento existente.

Tidd & Bessant (2015) definem inovação como sendo o processo onde é possível a transformação das oportunidades surgidas, em ideias que possam ser exploradas de forma prática. Para estes autores, a inovação é impulsionada pela capacidade de se definir relações, vislumbrar as oportunidades e tirar proveito destas oportunidades que surgirem. A inovação não significa apenas o nascimento de novos mercados com a utilização maciça da tecnologia, mas também aperfeiçoamento de produtos já ultrapassados dando novas formas e melhorias a estes produtos. A inovação não está limitada apenas a produtos manufaturados; o setor de serviços também está progressão por meio da inovação. Serviços bancários estão se apoiando nas tecnologias da informação de alta *performance*. Assim como varejistas estão utilizando a Internet para comercializarem seus produtos e criarem vantagens competitivas em um mercado concorrido. Até os serviços públicos podem se beneficiar com novas ideias criativas que implementadas, podem conduzir a benefícios em prol da comunidade.

Tidd & Bessant (2015) citam que a inovação é importante também para o crescimento econômico de uma nação e não apenas para um empreendimento individualizado. Em países desenvolvidos como o Reino Unido e a Austrália, a inovação é o componente principal da política econômica, que têm como lema a idéia de que empresas que não investem em inovação, têm seu futuro ameaçado.

Tidd & Bessant (2015), consideram quatro as dimensões da inovação:

- Inovação de produto: São mudanças nos serviços ou produtos realizados por uma organização;

- Inovação de processo: São mudanças na maneira como os produtos ou serviços são concebidos e disponibilizados;

- Inovação de posição: São mudanças realizadas nos domínios em que os produtos ou serviços são inseridos;

- Inovação de paradigma: mudança no pensamento estratégico que orienta o que a empresa faz.

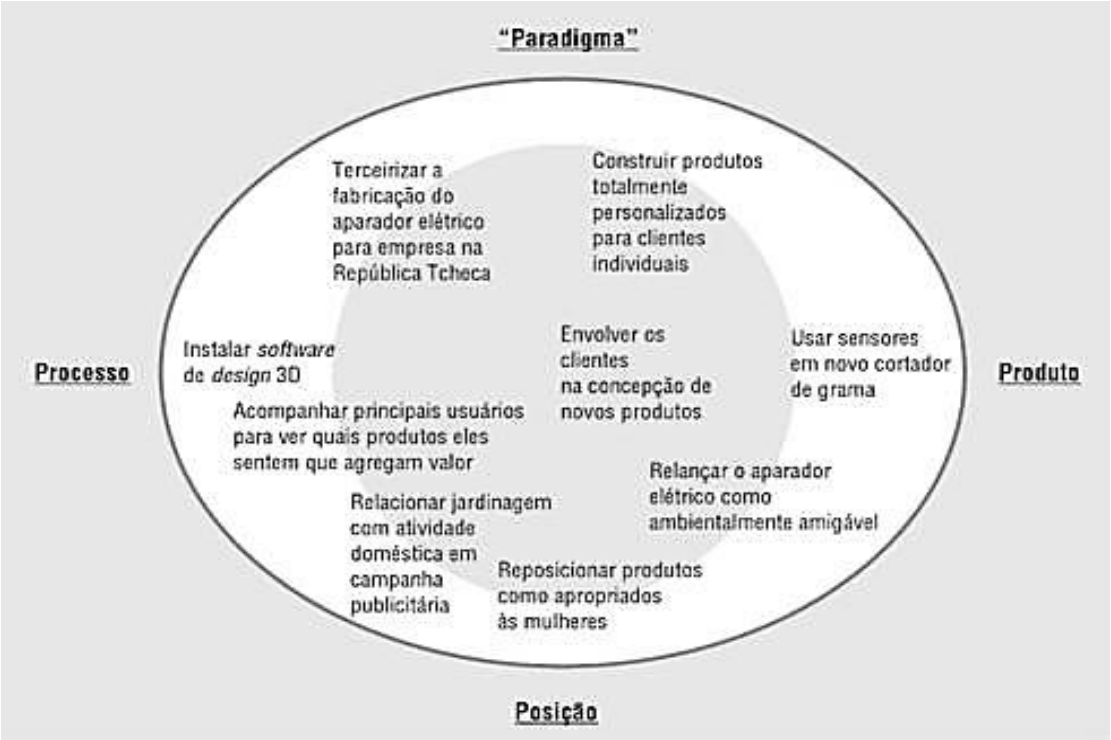

Figura 3 - Inovações sugeridas mapeadas no esquema 4P´s
Fonte: Tidd, J. & Bessant, J. (2015)

Para André (2015), a inovação pode também classificar-se em dois tipos, onde o processo se realiza exclusivamente dentro da empresa ou ultrapassa os seus limites. A inovação fechada é aquela que acontece quando a empresa cria, desenvolve e comercializa as suas próprias ideias. Já a inovação aberta é aquela que acontece com a combinação de ideias, planejamentos e pesquisas abertas entre as organizações para o avanço do mercado no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

Entre as várias formas de inovações, as tecnológicas são aquelas relacionadas a inovações de produto ou de processos. Outros tipos de inovações estão relacionados a novos modelos de negócio, a novos mercados ou até a novos processos e métodos organizacionais.

Conforme André (2015), existe uma frequente confusão entre os conceitos de inovação e processos de inovação com melhoria contínua e processos relacionados a esse tema. Para que seja caracterizada uma inovação, é preciso que ela tenha

causado um significativo impacto na organização, como sua participação de mercado e elevação da receita da empresa entre outros.

As melhorias quando são contínuas, usualmente não criam vantagens competitivas a médio e longo prazo, mas mantém a competitividade dos produtos no mercado em termos de custo. Os vários tipos de inovação podem ser classificados de várias formas e serão destacadas algumas visões do autor para o tema:

- Inovação de produto: Consiste em alterações das particularidades do produto, como modificação na maneira como ele é percebido pelos consumidores. Exemplo: automóvel com câmbio automático em comparação ao automóvel com câmbio convencional;

- Inovação de processo: Está relacionada às mudanças no processo de produção de produtos e/ou serviços. O impacto no produto final normalmente é pequeno, mas seus benefícios são refletidos no processo de produção, com incremento de produtividade e redução nos custos. Exemplo: Produção automatizada de veículos em comparação à produção por operários humanos;

- Inovação de modelo de negócio: Tem haver com as mudanças na estrutura do modelo de negócio, na maneira como o produto/ serviço é oferecido ao mercado. Não tem haver necessariamente em mudanças no produto nem no processo de produção, mas como o produto é levado ao mercado. Exemplo: um carro é alugado ao cliente, que passa a pagar um valor mensal pelo seu, com direito a toda manutenção e opção de troca por um modelo mais novo anualmente, ao invés do modelo tradicional em que o automóvel é vendido.

- Impacto da inovação Incremental: São melhorias mínimas e contínuas em alguns tipos de produtos. Normalmente, são representados por discretos avanços no desenvolvimento dos produtos e percebidos pelo consumidor e não modifica de forma significativa a maneira como o produto é consumido ou seu modelo de negócio. Exemplo: o desenvolvimento do CD comum que se tornou CD duplo e dobrou sua capacidade de armazenamento;

- Inovação Radical: Demonstra uma mudança profunda na forma como o produto ou serviço é consumido. Um novo paradigma ao segmento de mercado é

imposto e modifica o até então modelo de negócios vigente. Exemplo: Avanço tecnológico do CD que armazena músicas para os arquivos digitais em MP3, conforme André (2015).

Retomando as ideias de Tidd & Bessant (2015), o espaço inovativo oferece uma percepção de como e onde o empreendedor pode fazer suas apostas, contudo devem ser levadas em consideração algumas características da inovação que podem modelar as estratégias de ação do empreendedor. A inovação incremental é uma destas características e demonstram que os ganhos cumulativos de eficiência são mais expressivos em longo prazo do que aqueles estabelecidos a partir de mudanças radicais eventuais. Existem diferentes graus de novidades, desde melhorias incrementais mínimas, até as mudanças extremas que modificam a maneira que usamos os produtos. O que importa é perceber o nível de novidade aplicado.

Ainda conforme estes autores, existe o conceito de inovação de plataforma, que é uma maneira de aplicação da inovação contínua que pode ser aproveitada com uma plataforma básica robusta e flexível, que pode ser mais tarde ampliada, como um modelo de avião que tem seu projeto renovado ao longo dos anos, a partir de muitas melhorias e variações. Este tipo de abordagem permite que as organizações recuperem o investimento inicial aplicado no projeto inicial ao longo da vida útil do produto. Tidd & Bessant (2015) citam também que a inovação descontinuada pode surgir pela mudança da tecnologia até então dominante, ou pelo surgimento de outro tipo de mercado consumidor que cria novas regras de como os negócios devem ser enfrentados a partir daquele momento. Existe na gestão da inovação a necessidade de reconhecer que em condições de descontinuidade, devem ser utilizadas diferentes abordagens para administrar a inovação.

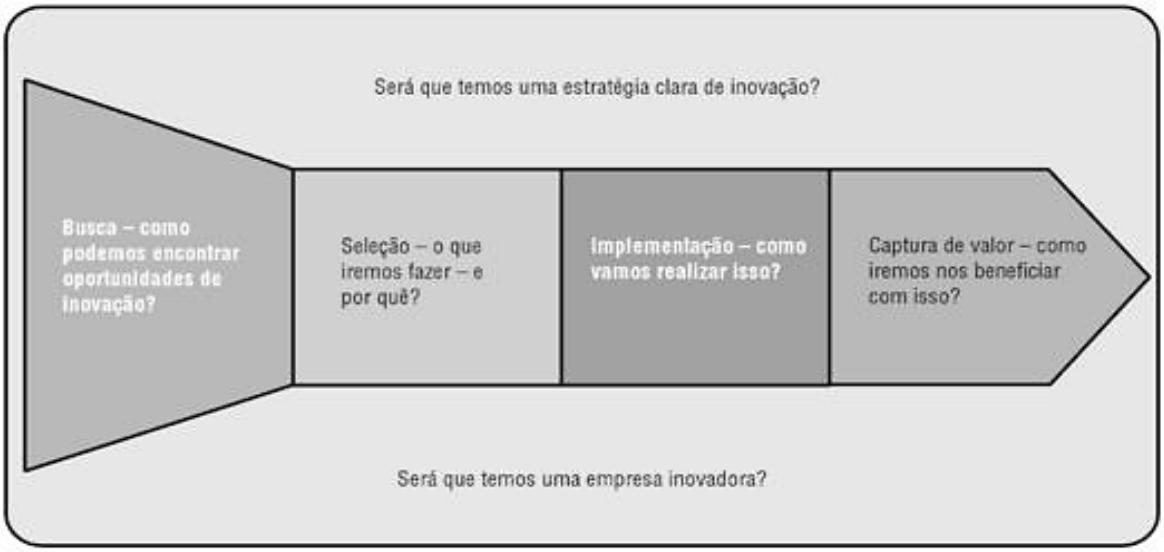

Figura 4 – Modelo simplificado do processo de inovação
Fonte: Tidd, J. & Bessant, J. (2015)

Por fim, Tidd & Bessant (2015) apontam que a inovação está vinculada a um risco. Na etapa de captura de valor a organização faz a aposta de que uma ideia pode ou não trazer resultados satisfatórios. Neste momento do processo, a empresa calcula se os esforços empregados em um novo projeto serão compensadores em relação aos resultados que serão obtidos. Este é o momento onde o processo é avaliado como um todo dentro de uma perspectiva de tempo.

2.3 Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo

A definição de "ecossistemas", dentro do conceito de inovação, faz uma comparação aos ecossistemas biológicos, referenciando o relacionamento e a interdependência entre os participantes que compõem este ambiente de desenvolvimento e evolução, onde todos têm como objetivo o crescimento das organizações envolvidas nesta nova economia.

Pinheiro (2016) aponta que este tipo de ecossistema é formado por diferentes organizações, como universidades, aceleradoras, incubadoras, investidores, o governo e mais outros agentes interessados no desenvolvimento do empreendedorismo. Cada um deles com um objetivo diferente dentro do contexto.

2.3.1 *Startups* e sua relação com o Empreendedorismo e a Inovação

Para Dornelas (2009), quando da implementação do empreendedorismo em uma organização, ele deve ser realizado de forma integrada e sincronizada em toda a empresa e não um procedimento isolado que ocorre casualmente por um grupo de pessoas. Ela deve influenciar a forma de orientação da empresa e pode ter um impacto satisfatório em seu desempenho. Deve também influenciar na missão e na visão da empresa, se agregando à cultura organizacional. A inovação é um conceito essencial e está diretamente vinculado ao empreendedorismo corporativo, sendo este mais abrangente, se relacionando às dimensões de proatividade e de risco.

Conforme Ries (2012), o empreendedorismo é um tipo de administração que aplica o desenvolvimento de produtos, inclusive a manufatura enxuta, o *design thinking*, o desenvolvimento de clientes, todas estas variáveis desenvolvidas de forma ágil, possibilitando assim a possibilidade da inovação contínua. Esta filosofia foi batizada pelo autor de *startup* enxuta, inspirada na manufatura enxuta, processo nascido no Japão com o Sistema de Produção *Toyota*. Este movimento de *startup* enxuta está, segundo o autor, possibilitando que o empreendedorismo seja acessível a uma nova geração de pessoas dispostas a enfrentar os desafios para construir organizações bem sucedidas. Esta filosofia proposta, propõe uma nova forma de pensar e de desenvolver produtos e serviços inovadores que permitam a criação de um negócio sustentável.

Ainda segundo Ries (2012), o desenvolvimento de uma *startup* é necessariamente a prática de administração, apesar de que os novos empreendedores são cautelosos na utilização de práticas de gestão tradicionais, com receio de que tais práticas atrairão a burocracia ou a diminuição do espírito criativo da empresa. O autor ainda menciona que este é o momento da história onde há mais empreendedores atuando, resultado das mudanças drásticas da economia mundial. Apesar deste crescimento sem precedentes, esta oportunidade corre riscos, por causa da carência de um paradigma gerencial racional com as novas ideias de inovação.

Conforme Ries (2012), a palavra “instituição” denota burocracia, retrocesso, letargia, mas as *startups* mais bem sucedidas estão envolvidas como uma série de atividades referentes às instituições, tais como admissão de profissionais criativos, gestão do

serviço e desenvolvimento de uma cultura institucional que objetiva a geração de resultados. O autor cita que uma *startup* não se restringe a um produto, ou a uma inovação tecnológica, ou a uma ideia de sucesso. Uma *startup* é mais do que isso, é o resultado de uma iniciativa humana. Os produtos desenvolvidos por uma *startup* são considerados experimentos e o resultado destes experimentos é que vai possibilitar o aprendizado de como desenvolver uma organização sustentável. O termo inovação deve ter sua compreensão ampliada, devido aos muitos tipos de inovação envolvidos no contexto. As inovações podem surgir como um novo uso a ser aplicado em uma tecnologia que já existe ou o desenvolvimento de um novo modelo de negócios ou até mesmo uma descoberta científica. A inovação se posiciona como a importante responsável pelo êxito da organização.

Conforme Ries (2012) é comum a ideia de que uma *startup* não se restringe só a um produto ou a uma novidade tecnológica apenas; uma *startup* se mostra maior do que o somatório de suas partes e é uma iniciativa excessivamente humana. Faz parte de sua definição o fato de que uma *startup* esteja envolvida com produtos ou serviços inovadores e que permitam seus clientes vivenciarem experiências com os produtos e que estes, se tornem fonte de valor para os clientes.

Neste ponto o papel da organização é muito importante, pois além de expor seu produto como uma nova fonte de valor para os clientes, ela precisa se preocupar com o impacto deste produto sobre esses clientes. As *startups* utilizam muitos tipos de inovação, e elas aparecem em forma de descobertas científicas ou um novo emprego de uma tecnologia que já existe ou criação de um novo modelo de negócios, como também a promoção de produtos ou serviços de forma que os clientes se sintam valorizados, dando uma ampla definição ao termo inovação.

Em todos esses casos, segundo Ries (2012), a inovação é o elemento principal e a responsável pelo êxito da organização. O âmbito no qual a inovação acontece, também é parte relevante desta definição. A maioria das empresas sejam elas pequenas ou grandes, não fazem parte deste contexto. Por natureza, as *startups* são elaboradas para se confrontarem com condições de grande dificuldade. Em vários casos, ao ser aberta uma nova empresa, destas que são cópias de um negócio já estabelecido, onde o modelo de negócios, o produto e o mercado alvo já são pré-estabelecidos, pode de até ser interessante do ponto de vista financeiro,

mas neste caso não se está falando de uma *startup*, pois seu êxito fica subordinado somente a execução do que foi planejado, ao contrário de uma *startup* onde a incerteza está presente desde o início do projeto, conforme define Ries (2012).

Alves (2013) mostra que *startup* é um conceito que define o primeiro estágio das organizações que investem em produtos e modelos de negócios inovadores. Este período inicial é composto por experiências e testes onde os empreendedores poderão avaliar suas ideias e também fazer ajustes com o objetivo de obter um produto e/ou serviço que possua demanda e simultaneamente dê um retorno financeiro esperado. Neste período de ajustes e testes os resultados poderão ser satisfatórios ou não, sendo que no primeiro caso a *startup* pode ser promovida a um novo patamar de expansão e estruturação, deixando de ser uma *startup* e se tornando uma empresa de porte, caso contrário, ela pode passar por novas adaptações ou acabar.

Arruda et al. (2013), citando Schumpeter (1975), demonstra o porquê da importância permanente do empreendedorismo e do relevante espaço que ocupa nas pautas que discutem políticas públicas em todo o mundo. Em sua obra, o autor coloca a empresa como peça chave no desenvolvimento e funcionamento do sistema capitalista, porque é exatamente o empreendedorismo que impulsiona a criação de novos produtos e serviços, novas modos de produção, novos modelos de negócios e uma consequente abertura de novos mercados ávidos por novidades.

Os governantes de vários países sabem dessa importância e encaram o assunto como elemento vital no desenvolvimento e competitividade da economia da nação. Embora o assunto atualmente tenha um expressivo apelo mundial, existe um grande desafio em medir o empreendedorismo em nível local, regional, nacional e até mesmo em escala internacional.

Ainda conforme Arruda et al. (2013), houve tentativas para sistematizar o que seria um modelo de economia empreendedora, mostrando as principais variáveis a serem consideradas no contexto do empreendedorismo, a partir de um projeto lançado pela *Babson College* denominada Projeto Ecossistema Empreendedor de *Babson*, *BEEP (Babson Entrepreneurship Ecossystem Project)*. A partir de estudos relacionados ao incentivo ao empreendedorismo em diversos países, foi detectado que não havia

uma só característica que determinava o sucesso do empreendedorismo local, e sim um ecossistema inteiro de elementos necessários para o fomento e desenvolvimento que conseguisse se manter ao longo do tempo, resultando em impactos positivos tanto de ordem social quanto de ordem econômica.

Arruda et al. (2013) cita que no contexto das políticas públicas estão envolvidas as instituições governamentais que apoiam e incentivam o empreendedorismo, como as universidades públicas, responsáveis pela geração do conhecimento que poderá ser transformado em produto e levado para o mercado, ou órgãos de regulamentação com o propósito de implementar incentivos e/ou reduzir a burocracia com o intuito de fomentar o desenvolvimento das empresas.

No âmbito da esfera financeira, estão as instituições privadas que são as financiadoras dos empreendimentos, como investidores anjos, fundos de capital de risco e capital semente, entre outros.

A cultura está relacionada às características sociais das pessoas e aspectos subjetivos relacionados à forma como elas se relacionam, o que evitam e o reconhecem com benéfico. Aspectos estes, analisados sempre sob a ótica do empreendedor.

Arruda et al. (2013) cita que na esfera de instituições/profissionais de suporte aos empreendedores, situam-se as instituições particulares que incentivam o empreendedorismo, dentre as quais podem ser citadas as aceleradoras, incubadoras, além de profissionais liberais, como contadores e advogados, que podem dar assessorias necessárias para dar suporte na estruturação de novas empresas.

Thiel (2014) aponta que novas tecnologias tendem a aparecer a partir de empreendimentos novos, que são as *startups*. Para o autor, as *startups* devem seguir a lógica de que as pessoas devem interagir entre si para poder realizar as tarefas, mas também não podem crescer muito para poderem conseguir realizar seu projeto. Este tamanho reduzido oferece o espaço e as condições suficientes para pensar. Segundo ele, os novos empreendedores devem orientar o pensamento empresarial a partir de técnicas de como fazer avanços graduais, permanecer

enxuto e flexível, melhorar com base na concorrência e concentrar-se nos produtos e não na venda.

Conforme Pinheiro (2016), as *startups* estão envolvidas em um mercado de pequenas empresas ainda em estágio inicial e vinculadas a um modelo de negócios de grande escala e na expectativa de um crescimento em um curto prazo. Este mercado de *startups* tem movimentado um volume expressivo de negociações em relação a produtos e serviços. O desempenho e o sucesso destas novas organizações estão diretamente relacionados ao conhecimento e a capacidade do empreendedor, pois este sendo o responsável pela tomada de decisões, pode impactar na sobrevivência da empresa e o nível educacional e formação intelectual, são vantagens competitivas que sobressairão para o êxito do negócio.

A Figura 5 mostra os domínios do empreendedorismo definidos como políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições/profissões de suporte, recursos humanos e mercados.

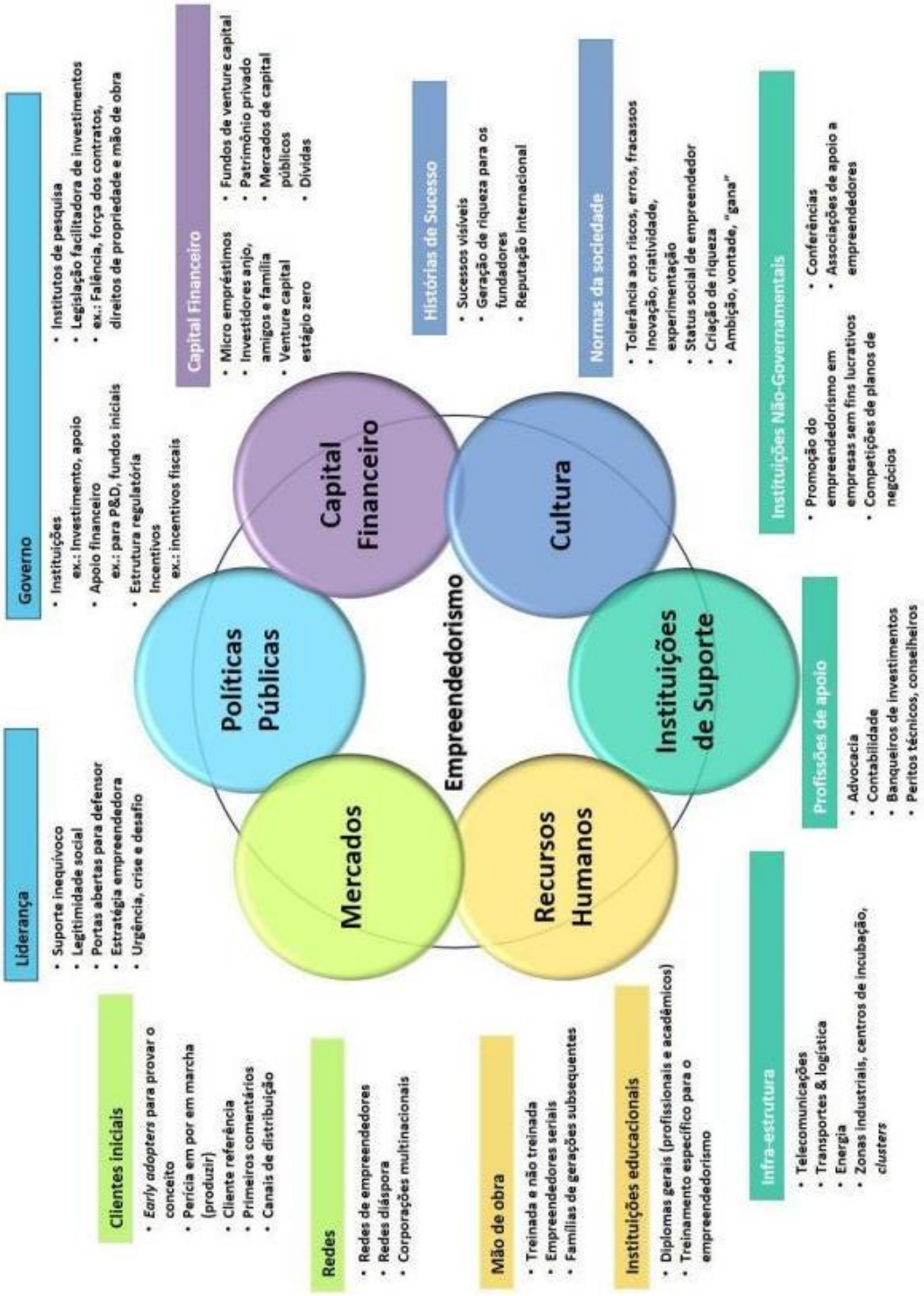

Figura 5 - Domínios do Ecossistema Empreendedor
Fonte: Adaptação do modelo de Daniel Isenberg (2011). Disponível em http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem.diagram/

Retomando Arruda et. al (2013), no âmbito das políticas públicas estão incorporadas as instituições governamentais de fomento ao empreendedorismo, como universidades públicas ou órgãos de regulamentação. Na esfera do capital financeiro estão inseridas organizações privadas interessadas no financiamento do empreendedorismo, como fundos de capital de risco e investidores-anjo. No nível das instituições estão órgãos ligados ao governo que incentivam o empreendedorismo na forma de aceleradoras, incubadoras ou outra atividade necessária para dar suporte na estruturação do novo empreendimento.

2.3.2 Órgãos de Incentivo à Inovação e Empreendedorismo

Abreu & Campos (2016) utilizam uma metáfora na qual vêem as *startups* como se fossem foguetes, que têm um ou mais proprietários representando os comandantes e sua tripulação, formada por sua força de trabalho, funcionando com recursos limitados e um modelo de negócio fazendo o papel do plano de voo. Este plano de voo pode não estar bem detalhado, não por negligência do piloto, mas por causa do ambiente não favorável que não permite uma ação mais efetiva da tripulação. Isto mostra que o caminho a ser percorrido é longo e incerto e poderão ser necessários ajustes no decorrer da missão. Neste momento do processo é que surge o papel das incubadoras e das aceleradoras, que atuam, seguindo a metáfora dos foguetes, no auxilio da montagem de um ótimo plano de voo e todo o suporte para uma operação bem sucedida, como no caso real, disponibilizando espaço de trabalho (*coworking*), as ferramentas (servidores), o conhecimento (formação) e/ou o combustível (capital), ampliando as possibilidades de sucesso já no nascedouro do negócio.

Ainda seguindo a metáfora do foguete, as aceleradoras procuram as *startups* que tenham planos de voos bem estabelecidos, que tenham o foguete revisado e em boas condições e que tenham uma tripulação preparada para alçar voos experimentais em direção ao desconhecido, propensos a turbulências e mudanças de rotas (pivotagem), tudo isto acontecendo em um processo de curta duração. Em se tratando das incubadoras, elas preferem as *startups* que estão em um estágio onde o projeto é mais conceitual ou ainda na montagem do protótipo do foguete, com ligações a centros tecnológicos de pesquisas que ajudam a desenvolver o

plano de voo e no desenvolvimento do foguete, com o tempo de maturação mais prolongado. Tanto as incubadoras quanto as aceleradoras têm características em comum, seja nos conceitos quanto nas atividades que desempenham, isto porque ambas fomentam o desenvolvimento de novos negócios e promovem o lançamento dos foguetes – que representam as *startups*. Apesar de grande semelhança entre elas, a principal diferença está de fato na duração dos programas, que no caso das aceleradoras é mais curto em relação a proposta contínua dos programas oferecidos pelas incubadoras, conforme avaliam Abreu & Campos (2016).

Alves (2013) mostra que os recursos financeiros necessários para que o projeto seja realizado pode vir de várias fontes diferentes, como investidor-anjo, aquele que além de capitalizar o negócio pode também servir de conselheiro para que o negócio recém-criado tenha o sucesso almejado, sendo que o capital próprio necessário para viabilizar o projeto pode ser outra fonte de recursos, assim como de capital semente, que são recursos formados por grupos independentes que têm o interesse em patrocinar projetos que estão em estágio inicial. Outro exemplo são os *venture capital,* que são investimentos que empresas interessadas fazem em *startups* que já testaram seu modelo de negócio, e têm grandes possibilidades de crescimento e que podem ainda, em um futuro não muito distante, crescerem e se tornarem uma *private equity* e assim receber um volume maior de recursos financeiros e finalmente os recursos poderão vir de outras fontes como bolsas, editais, concursos, dentre outras.

Alves (2013) ainda revela que um elemento muito importante no cenário do empreendedorismo no Brasil atualmente é o Investidor-Anjo ou *Business Angel*, surgido nos EUA, referente ao empresário ou empreendedor que aplica recursos em *startups* e contribuindo com a vivência e a experiência para o sucesso do negócio e gerando impacto positivo no seio da sociedade. No Brasil, um exemplo é o 'Anjos do Brasil', uma organização sem fins lucrativos que tem como finalidade criar meios de relacionamentos entre os investidores-anjo e empreendedores iniciantes que têm os mesmos objetivos de transformação a sociedade por meio de negócios inovadores. Esta iniciativa organização tem na sua origem casos de sucesso em que a participação de investimentos-anjo permitiu o surgimento de empresas como o *Google* e o *Facebook* nos Estados Unidos, e o Buscapé no Brasil.

Ainda segundo Alves (2013), entidades privadas de interesse público têm a missão de apoiar os pequenos empreendedores e fazer com que se tornem competitivos e enfrentem o mercado com suas próprias forças, disponibilizando projetos que apoiem a inovação. No Brasil se destacam o programa “ALI - Agentes Locais de Inovação” e o programa “Sebraetec – Serviços em Inovação e Tecnologia”. O ALI foi criado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq, com o intuito de fomentar a prática continuada de ações de inovação tendo como as beneficiárias as pequenas empresas, por meio de consultoria proativa, personalizada e gratuita. O Sebraetec é uma forma rápida e econômica de aplicar inovação nos pequenos empreendimentos e criada pelo SEBRAE com o objetivo de identificar a necessidade das empresas de vários setores da economia no desenvolvimento de serviços de inovação e tecnologia. O SEBRAE ainda oferece vários cursos e palestras com o intuito de incentivar as médias e pequenas empresas no desenvolvimento da inovação. Também realiza a Feira do Empreendedor, um evento criado para impulsionar o empreendedorismo e dar consultoria para aqueles que desejam desenvolver e aprimorar o seu negócio.

Alves (2013) cita que como parte da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação lançada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, o Programa Prioritário de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), também conhecido como 'TI Maior', que tem como motivo de sua criação a promoção do desenvolvimento do setor de *software* e serviços de tecnologia da informação, com pilares baseados em inovação e empreendedorismo, posicionamento internacional, desenvolvimento econômico e social, produção científica, tecnológica e inovação e competitividade.

O *Startup* Brasil, parte integrante do projeto TI Maior, foi concebido com o intuito de fortalecer o ecossistema de *startups* no Brasil, apoiando e ampliando o relacionamento entre os *stakeholders*, objetivando o desenvolvimento de novos produtos e serviços de inovação nos mercados nacional e internacional e o surgimento de um ambiente favorável ao empreendedorismo tecnológico.

Figura 6 – Programa *Startup* Brasil
Fonte: TI Maior (2012)

Na figura 6 é demonstrada nos retângulos a necessária relação entre os agentes responsáveis pela realização do programa. No círculo estão representadas as atribuições do *Startup* Brasil como financiamento, suporte legal e financeiro, infraestrutura, pesquisa aplicada, dentre outros.

As aceleradoras são organizações consolidadas com o objetivo de investir e dar o apoio ao desenvolvimento e ao rápido crescimento das *startups*, na ajuda a obtenção de investimentos e no auxílio para que o negócio atinja de forma mais consistente o seu ponto de equilíbrio. Schiessl (2016), ainda cita alguns exemplos de aceleradoras e *startups* estrangeiras:

- *Entrepreneurs*: uma aceleradora de *startups* da AgTech originária da França. Desenvolve programa relacionado à produção de vinhos e bebidas em geral, viagens e gastronomia;

- *Accelerating Appalachia*: especializada em aceleração de *startups* de “negócios naturais”, ela realiza *workshops* de alto nível nos estados da Carolina do Norte e no Kentucky, nos Estados Unidos;

- *AgroInnovation Lab*: aceleradora surgida nas cooperativas agrícolas da Áustria, foca *startups* na Europa Central e Oriental;

- *Centre for Innovation Incubation and Entrepreunership*: primeira aceleradora indiana com o foco em aceleração de *startups* de alimentação e agricultura;

- *Climate Ventures 2.0*: patrocinada pela organização americana *Good Company Ventures*, a aceleradora surgiu do programa “Iniciativa de Dados Climáticos da Casa Branca”;

- *Dig Eat All*: de origem espanhola, foca as *startups* direcionadas em inovação no ramo de alimentação, agricultura e outras indústrias alimentícias;

- *NXTP Labs*: aceleradora argentina que tem como missão catalisar e auxiliar empreendedores de tecnologia a explorar todos os seus potenciais, fornecendo capital, suporte e acesso à comunidade internacional. Seu foco é *startups* na Argentina, Chile, Colômbia, México e Uruguai;

- *Startup Bootcamp FoodTech*: é uma aceleradora italiana com o foco em *startups* relacionadas à agricultura, culinária, restaurantes, varejo, dentre outros;

- *Terra*: localizada em São Francisco na Califórnia, tem seu enfoque em espaços de trabalho colaborativos (*coworking*), segundo Schiessl (2016).

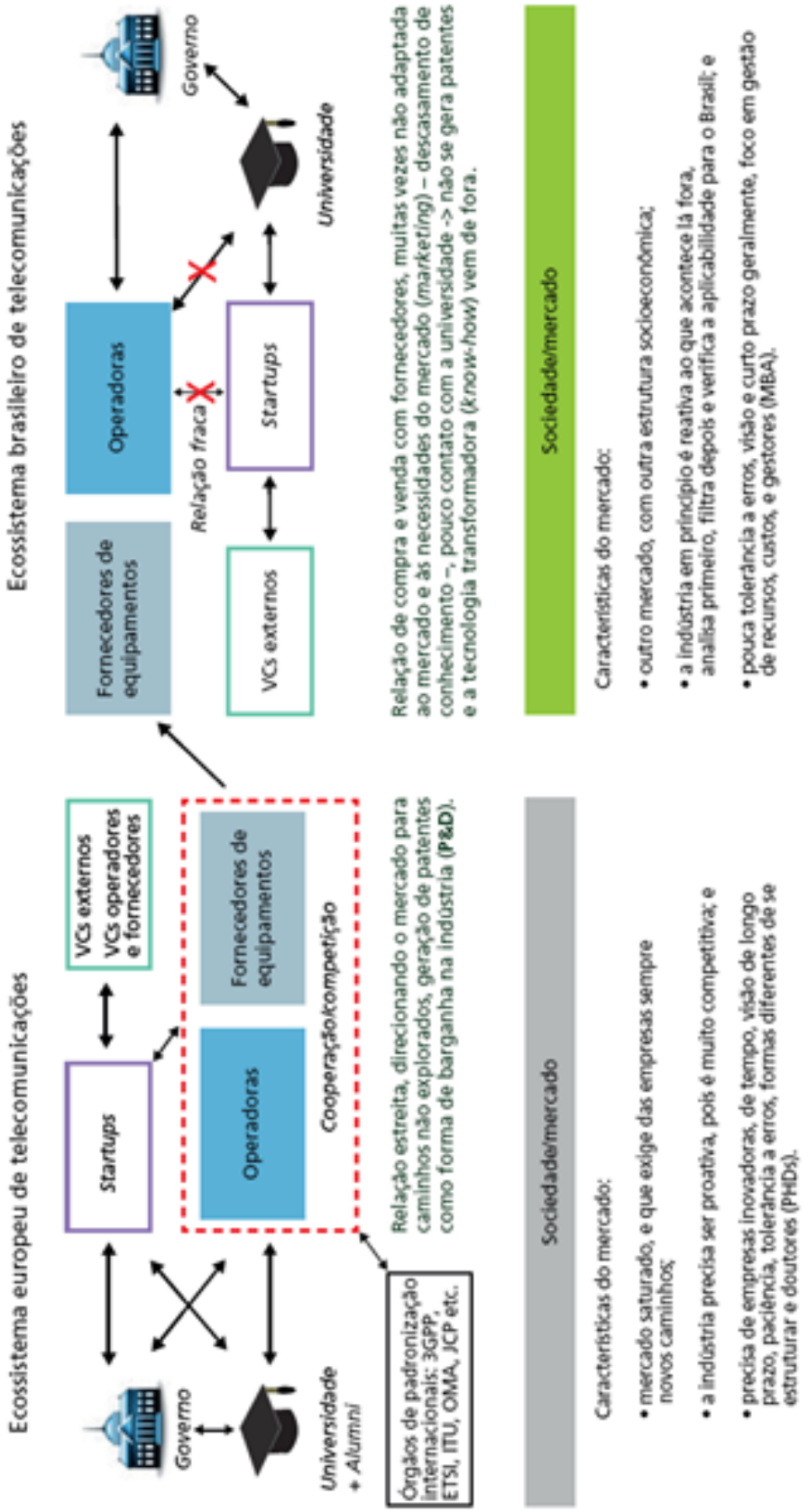

Figura 7 – Comparação entre os ecossistemas europeu e brasileiro de telecomunicações
Fonte: Domingues et al. (2010) com base em Spandinger (2010)

Na figura 7, é possível observar que o ecossistema do Brasil sente falta de alguns vínculos importantes, como um maior contato entre universidades e empresas, bem como entre empresas e *startups*. É observada também outra característica do mercado brasileiro que é a visão de curto prazo, se comparado com mercado europeu, mais maduro e estruturado. É evidenciado também, que no ecossistema brasileiro, os desenvolvimentos tecnológicos realizados inicialmente no exterior, para depois chegar ao Brasil.

Segundo Mayer et al. (2013), pode ser observada uma carência de relacionamentos importantes no ecossistema de empreendedorismo no Brasil, por causa da distância que separa as universidades das empresas, bem como entre as empresas e as *startups.*

Abreu & Campos (2016), descrevem em seus trabalhos de pesquisas, os seguintes dados:

- O Brasil possuía em 2016 um mercado estabelecido de 40 aceleradoras de *startups*;
- Apesar do mercado brasileiro de aceleradoras se concentrar no Estado de São Paulo, ele tem uma abrangência nacional e atinge até outros países;
- Até janeiro de 2016, participaram dos programas de aceleração no Brasil aproximadamente 1.100 *startups.* São aceleradas 7 *startups* por ciclo, em 2 ciclos de aceleração por ano, em média;
- É de R$45 mil a R$255 mil por *startup*, o valor médio do investimento das aceleradoras com um total próximo de R$ 51 milhões investidos;
- O principal fator que pode reprovar uma *startup* em um processo de seleção é estar com uma “Equipe inadequada” para o desenvolvimento do negócio (93,5%), e depois por “demanda ineficaz” (51,6%) e em seguida “falta de escalabilidade” (51,6%);
- As aceleradoras normalmente priorizam aqueles projetos que já possuam pelo menos um protótipo funcional;

- Existem aceleradoras que tem como contrapartida do seu investimento, uma participação acionária mínima na média de 8% no controle da *startup*. Existem também as aceleradoras que não fazem investimento financeiro e assim, não uma contrapartida acionária;

- A grande maioria das aceleradoras no Brasil já desenvolveu uma forma particular de escolha de *startups* em seus programas de seleção. Não é exigido o plano de negócios durante a fase de seleção por nenhuma aceleradora no Brasil.

2.4 Marco Teórico

Com a popularização das novas tecnologias da informação e comunicação, há um grande fluxo de novas empresas no já competitivo mercado global, implementando novos modelos de negócios, de serviços e de produtos. Neste contexto, surgem novas e renovadas empresas, revolucionando com projetos evoluídos em substituição a métodos herdados de organizações tradicionais.

Fora deste formato, atualmente existem uma gama de novos empreendedores que não têm um volume expressivo de capital, mas têm idéias que podem revolucionar o mundo atual, como fizeram empresas como *Uber*, *Facebook*, dentre outras. Estes novos empreendedores, na gestão destas empresas de inovação no formato *startups*, vêm superando as adversidades e as incertezas do momento e do mercado, atuando em conjunto com outras que almejam os mesmos objetivos.

O modelo de ecossistema de *startups* brasileiro, segundo Pinheiro (2016), é composto pela associação de organizações que têm interesses em comum como governos, empresas aceleradoras de *startups*, investidores-anjo, incubadoras, fundos de *venture capital* e até arrecadação em redes sociais (*crowdfunding*).

Com o intuito de criar um conhecimento científico inédito, é importante assimilar os conhecimentos teóricos e a metodologia utilizada e defini-los como o ponto de partida para a criação e para o desenvolvimento de um novo modelo e, sendo assim, a filosofia a ser empregada neste projeto (tendo o SEED como unidade de análise).

Apesar do número expressivo de atores que poderiam compor este ecossistema, neste trabalho foi direcionado o foco nestes quatro atores, compostos pelo SEED, as *Startups* Entrantes, as *Startups* Veteranas e finalmente a Comunidade Local do comércio, sendo o modelo utilizado na pesquisa, referenciado na figura 8.

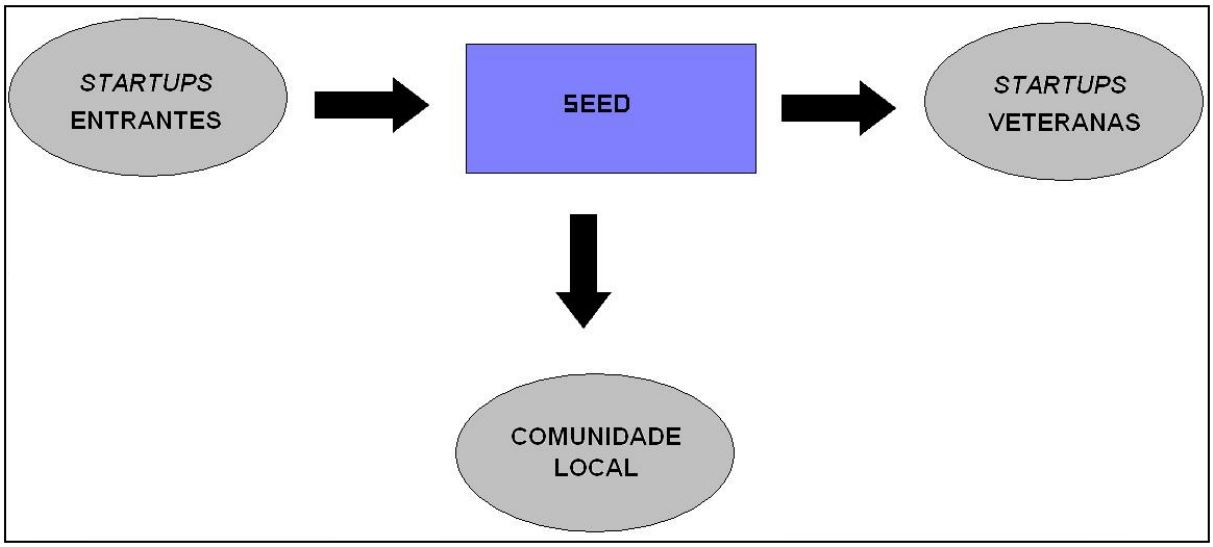

Figura 8 – Modelo conceitual de ecossistema de *startups* - SEED
Fonte**:** Elaborado pelo autor

O modelo conceitual de ecossistemas de *startups* do SEED tem como figuras centrais no processo o próprio SEED, as *startups* entrantes e *startups* veteranas do projeto, bem como os comerciantes periféricos, representados pela comunidade local.

O elemento central do modelo é representado pelo SEED, que é o responsável pelo programa de aceleração das empresas selecionadas e fornecedora do apoio para o desenvolvimento das *startups* e gestora do projeto.

Em um dos extremos do modelo se situam as "*startups* entrantes", as quais, segundo Abreu e Campos (2016), são aquelas selecionadas pelas aceleradoras em um processo que visa buscar *startups* que tenham um bom nível de vivência do negócio ou de uma idéia criativa que tenha percepção de crescimento no decorrer do programa. Normalmente as aceleradoras tendem a selecionar projetos que já possuam um protótipo funcional.

No outro extremo do modelo se situam as "*startups* veteranas", aquelas que passaram pelo ciclo de aceleração e, no caso de êxito, podem fazer a transição para

uma empresa estabelecida. Segundo Ries (2012), a partir do momento que uma *startup* bem sucedida faz a transição para uma organização estabelecida, estará pronta para alcançar suas metas planejadas. Isto não significa que atingir o sucesso seja o fim da história para uma *startup*. Seu trabalho nunca está finalizado e mesmo as empresas estabelecidas devem procurar novos meios de crescimento sustentável.

Completa o modelo de ecossistema proposto para este trabalho a “comunidade local”, representada pelos estabelecimentos comerciais localizados no entorno e que direta ou indiretamente são incididos pela presença da instituição na região.

3 Contexto da Pesquisa

O SEED (*Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development*), criado pelo Governo de Minas Gerais, é um programa de aceleração de ideias inovadoras e de apoio a empreendedores nacionais e estrangeiros, que desejam desenvolver projetos de negócio de base tecnológica. O objetivo do SEED é transformar Minas Gerais no maior polo de empreendedorismo tecnológico da América Latina e buscar fortalecer ainda mais o ecossistema de empreendedorismo e inovação no Estado.

Conforme SEED (2018), o programa de aceleração consiste na permanência dos empreendedores por seis meses para fortalecerem seus projetos. São aceitas 40 *startups* por rodada, com times formados por 2 a 3 empreendedores, onde são investidos valores entre R$68.000,00 (para projetos com dois participantes) a R$80.000,00 (para projetos com três participantes) a título de capital semente. A seleção é feita por um Edital de Chamamento Público onde *startups* do mundo todo se inscrevem.

Figura 9 – Programa SEED
Fonte: SEED (2018).

Conforme SEED (2018), os valores são distribuídos de forma que uma parte é transferida na forma de bolsas mensais de R$ 2.000,00 para que cada empreendedor possa fazer dedicação exclusiva ao seu projeto e os R$ 44.000,00 restantes são repassados na forma de adiantamento de despesas, sem a

necessidade de participação acionária do SEED no negócio, ficando os empreendedores donos de 100% do projeto.

O SEED ainda oferece acesso a um moderno espaço de trabalho compartilhado, "*coworking*", disponibilizando acesso à Internet, sala de reuniões, sala de descanso e espaço para refeições. É oferecido ainda todo apoio necessário para o desenvolvimento da *startup*, como contato com mentores e especialistas de renome para consultoria em diversas áreas, e ainda uma intensa programação de palestras e treinamentos, inclusive com encontros marcados com clientes e potenciais investidores.

Figura 10 – Histórico do SEED no início da 5º Rodada.
Fonte: SEED (2018).

4 Procedimentos Metodológicos

4.1 Caracterização da Pesquisa

Gerhardt & Silveira (2009) citam que o objetivo geral de uma pesquisa é saber onde se quer chegar com a investigação. Deixa demonstrado também que a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa.

No caso da pesquisa tema deste trabalho, este será de ordem descritiva, pois vai explorar um assunto ainda pouco investigado quanto à realidade do contexto das *startups* e seus reflexos em seu ecossistema. Conforme Gerhardt & Silveira (2009), a pesquisa descritiva imputa ao pesquisador um fluxo elevado de informações sobre o vai ser pesquisado. Este tipo de pesquisa tem a intenção de descrever fatos de uma determinada realidade e que vai exigir do pesquisador um exame critico das informações para que não haja resultados imprecisos e equivocados.

Com relação à abordagem, esta pesquisa será qualitativa. Segundo Gerhardt & Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não tem relação estreita com os números, mas sim, um relacionamento profundo com os assuntos relativos a uma organização ou a um grupo social, por exemplo. Os pesquisadores qualitativos não concordam com as hipóteses que defendem um modelo de caráter prescritivo e único de pesquisa para todas as ciências. Os pesquisadores qualitativos procuram a explicação para o porquê das coisas, sem quantificar os valores. Na pesquisa qualitativa o pesquisador se preocupa com aspectos que não podem ser quantificados, mas que tenham vínculo estreito com as relações sociais.

4.2 Unidades de análise e de observação e sujeitos da pesquisa

Para Gerhardt & Silveira (2009), é importante considerar a delimitação do foco do estudo. Foco significa um propósito de escolha e definição de limites. Na pesquisa em estudo, a unidade de análise é o SEED, e a metodologia está planejada no sentido de englobar um universo composto pelos gestores/colaboradores do SEED, as empresas (*startups*) que ainda estão no programa, as *startups* que já passaram

pelo SEED e alguns negócios da região, caracterizando, portanto, estes como as unidades de observação (sujeitos) deste trabalho.

4.3 Procedimentos para a Coleta de Dados

A coleta de dados da pesquisa de campo ocorreu por meio da aplicação de roteiros de entrevistas semiestruturadas (apêndices 1 a 4), e focou em perguntas pré-concebidas e outras questões surgidas no transcorrer das entrevistas, permitindo o surgimento de novas informações que enriqueceram o conteúdo coletado.

Conforme Duarte (2004), as entrevistas são muito importantes quando o intuito é mapear práticas, crenças, valores e sistemas de um determinado grupo social bem definido e onde as contradições e os distúrbios não estejam visíveis. Este método permite que o pesquisador se aprofunde na coleta de pistas de como cada um dos sujeitos da pesquisa, perceba o significado de suas próprias realidades, e resulte em informações consistentes para que permita descrever e entender a lógica que rege as relações estabelecidas naquele grupo e que outros instrumentos de coleta de dados não seriam capazes de traduzir os mesmos resultados.

Para Duarte (2004), realizar entrevistas, principalmente se forem entrevistas semiestruturadas, de cunho aberto, amplo, sobre histórias de vida, não é um trabalho simples, pois exige que ao mesmo tempo propicie situações de contato formais e informais com o intuito de estimular um discurso que atenda os objetivos da pesquisa, e que extraia conteúdo relevante para a temática acadêmica.

4.4 Procedimentos para a Análise dos Dados

Segundo Grzybovski & Mozzato (2011), existem várias técnicas a serem utilizadas para análises dos dados oriundos de uma pesquisa, mas a técnica de análise de conteúdo está sendo utilizada com muita frequência e êxito nas pesquisas qualitativas no campo da Administração no Brasil. Conforme as autoras, qualquer técnica de análise de dados a ser utilizada significa uma metodologia de interpretação e, assim, possui a suas particularidades. Contudo, entre as diferentes

estratégias analíticas, a análise de conteúdo também apresenta peculiaridades. A ciência vive mudanças permanentes, fruto do desenvolvimento contínuo das pesquisas, onde o campo dos estudos organizacionais também deve ser contemplado por este desenvolvimento e, neste sentido, a técnica de análise de conteúdo demonstra-se como uma opção bastante eficiente como uma técnica de análise de dados onde sua credibilidade está cada vez mais legitimada nas pesquisas realizadas no campo da Administração.

Conforme Almeida et. al (2009), a análise qualitativa do conteúdo pesquisado tem início com a idéia de um processo dentro de uma abordagem social, onde o autor se vê como um autoconsciente que demonstra ao público uma forma muito particular de criação, fazendo com que a análise de conteúdo possa se apresentar como um método simbólico e próprio das mensagens que podem ser interpretadas de formas e ângulos diferentes.

Tabela 1 – Estratégia Síntese da Metodologia

Objetivos específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte / Instrumento de coleta de dados
Verificar a atuação do SEED junto às *startups*	Davila, Epstein & Shelton (2007); Dornelas (2009); Ries (2012); Abreu e Campos (2016)	Entrevista semiestruturada	Roteiro SEED
Avaliar a evolução das *startups* durante o período de participação no programa	Tigre (2006); Dornelas (2009); Ries (2012); Bessan & Tidd (2015); Greco et al. (2017)	Entrevista semiestruturada	Roteiro *startups* entrantes
Avaliar a situação de *startups* após deixar o programa	Tigre (2006); Dornelas (2009); Ries (2012); Bessan & Tidd (2015); Greco et al. (2017)	Entrevista semiestruturada	Roteiro *startups* veteranas
Avaliar o efeito do SEED junto ao comércio local	Tigre (2006); Pinheiro (2016); Greco et al. (2017)	Entrevista semiestruturada	Roteiro comerciantes locais
Avaliar se o resultado desta política está sendo realmente efetivo em relação ao planejamento inicial e a sua contribuição para o processo de desenvolvimento proposto	Davila, Epstein & Shelton (2007); Dornelas (2009); Abreu e Campos (2016); Greco et al. (2017); Tigre (2006); Abreu & Campos (2016)	Entrevista semiestruturada	Roteiro SEED

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 Apresentação e Análise dos Resultados

5.1 Atuação do SEED junto às *startups*

Foram entrevistados 2 membros do comitê de gestão do SEED. O primeiro entrevistado exerce a função de Gerente do Programa SEED e é formado em Direito e especialização em *Marketing* . Está à frente da direção da entidade desde Janeiro de 2018, e na pesquisa será identificado como Gestor1. O segundo é formado em Relações Internacionais e exerce a função de Gerente de Comunidade desde Janeiro de 2018, e na pesquisa será identificado com Gestor2.

Inicialmente foi perguntado a estes gestores/participantes da equipe do SEED como definiriam a atuação desta entidade no apoio às *startups* em Belo Horizonte, em Minas Gerais, no Brasil e internacionalmente, e ambos deram respostas convergentes no sentido de que o papel do SEED é fomentar o ecossistema de empreendedorismo e inovação, atraindo o futuro empreendedor para Belo Horizonte, viajando pelo interior do Estado para divulgar o trabalho e compartilhar os conhecimentos adquiridos no programa e também colocar o programa SEED no radar de inovação da América Latina. Citaram a realização de missões para Israel, Europa, Vale do Silício (EUA), para divulgação do programa e tentativa de atrair investimentos.

> O SEED está fazendo com que aos poucos, Belo Horizonte se torne o principal palco de empreendedorismo e inovação do Brasil. (Gestor1)

> O propósito do SEED é disseminar a cultura empreendedora, os conteúdos e os conceitos de como desenvolver uma startup. (Gestor1)

Posteriormente, foi perguntado se especificamente gostariam de apontar como se dá o apoio do SEED, junto às *startups*, quanto ao acesso a conhecimentos, habilidades e competências dos empreendedores para gestão dos negócios propostos, infraestrutura para desenvolvimento dos negócios propostos, acesso das *startups* a incubadoras e/ou entidades aceleradoras ou pessoas com potencial de alavancagem dos negócios propostos e também acesso das *startups* a recursos financeiros / busca de investidores.

Em relação ao apoio da entidade houve uma convergência de opiniões sobre a forma de o SEED apoiar seus participantes, onde são descritas abordagens para uma melhor aprendizagem da metodologia interna a partir do apoio permanente de um agente de aceleração e desenvolvimento de estratégias de *marketing* que propiciam mais possibilidades de crescimento dos empreendedores. Foi citado que é oferecido gratuitamente um espaço de *coworking*, com toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento do trabalho, como salas de reunião, *Internet*, cozinha.

Citaram também que ó programa SEED habilita o acesso a possíveis investidores e disponibiliza a cada uma das empresas participantes, investimentos que podem chegar a R$80.000,00 durante o período de 6 meses do programa, valor este, variando do número de participantes de cada empresa, que pode variar de 2 a 3.

> O Estado de Minas Gerais é um dos estados que mais cria talentos para este universo de inovação e empreendedorismo. (Gestor1)

Em seguida, foi perguntado aos gestores se o SEED possui, além das informações publicadas no site, algum(ns) indicador(es) de sucesso de sua atuação junto às *startups* do programa e, caso positivo, quais são estes indicadores e como eles são medidos; caso negativo, quais, na sua opinião, deveriam ser estes indicadores. As respostas foram convergentes no sentido de que existem relatórios que, além das informações que estão disponibilizados no *site* da instituição, demonstram, por exemplo, quantas conexões foram realizadas, quantas pessoas forma atingidas pela disseminação da cultura empreendedora no período, quanto de capital foi levantado (na rodada de 2017 foram captados valores próximos de R$ 7.500.000,00) e também é levado em consideração o número de empregos diretos gerados pelas *startups*.

> A *startup* faturando aqui no programa, gera receita para o Estado. (Gestor1)

Em seguida foi perguntado quais os principais critérios utilizados para a seleção das *startups* que se candidatam para participarem do SEED, e na opinião dos

entrevistados, os critérios até então utilizados têm sido eficazes, ou seja, têm conseguido atrair *startups* com potencial de crescimento para o programa, e se sugeria alguma melhoria para os próximos editais.

O primeiro gestor descreve que os critérios de escolha se baseiam nas variáveis do modelo de negócio, a amplitude para atingir o maior número de pessoas, a equipe em si e o potencial tecnológico do produto finalizado. O segundo complementou que um importante critério é a maturidade da empresa, ou seja, não pode estar em fase ainda embrionária.

> O programa SEED é destinado a aquelas *startups* que já estão em um nível mais avançado de desenvolvimento. (Gestor 2)

Em seguida, foi perguntado em relação às *startups* que ficam locadas no SEED, quais seriam os indicadores ou maneiras utilizadas para avaliar o desempenho e a evolução destas durante o programa e o que é feito caso os resultados fiquem abaixo do esperado.

As respostas seguiram uma tendência convergente, relatando que fatores como o entendimento da natureza do negócio, o potencial do negocio, o faturamento, a capacidade de gerar emprego, o crescimento mês a mês, a medição da rentabilidade, o impacto no ecossistema (ou seja, o retorno que é dado para a sociedade) são os principais indicadores avaliados no programa. São feitas reuniões semanais para avaliações de desempenho. Uma das regras descritas no edital é que 10% das *startups* com desempenhos inferiores são eliminadas do programa.

> As avaliações realizadas nas *startups* medem o faturamento, a capacidade de gerar emprego, o crescimento medido mês a mês e sua rentabilidade no período. (Gestor 1)

> Estas medições são importantes para analisarmos o desenvolvimento da *startup* durante o programa. (Gestor 2)

Em sequência, questionou-se aos gestores entrevistados com relação às *startups* que já passaram pelo SEED, em rodadas anteriores, se existe alguma prática de acompanhamento ou monitoramento do desempenho destas no mercado, e quais

resultados são considerados de maior sucesso para o SEED, em relação às *startups* que já passaram pelo programa.

O Gestor 1 citou como uma falha atual a não existência de um acompanhamento ou monitoramento de forma oficial com as empresas que passaram pelo programa, apenas conversas informais. Citou as empresas *Track Sale*, que hoje tem por volta de 60 funcionários, e a empresa *Konstruct*, que é de origem americana, mas cujos sócios preferiram ficar no Brasil, como casos de sucesso.

O Gestor 2 afirmou que, oficialmente, não existe nenhuma prática de acompanhamento das empresas veteranas do programa pelo SEED. Dentre os vários *cases* de sucesso do programa, citou a Trakto, *Beer-or-Coffee*, *Track Sale* e *Smart Bott*.

> Existe apenas um relacionamento intuitivo, conversas informais. (Gestor1)

Em seguida foi perguntado se os entrevistados poderiam citar mais algum(ns) caso(s) de sucesso do SEED e por que considerar este(s) um caso(s) de sucesso. Destacaram que empresas participantes da 4º rodada em 2017 passaram de um time de 4 pessoas para um time de 15 pessoas, e existe uma mortalidade muito pequena das empresas participantes.

Voltaram a citar o aplicativo *Beer-or-Coffee*, o qual possibilitou à comunidade de empreendedores o aumento de sua rede de contatos e a ampliação de experiências e a possibilidade de negócios. Em Outubro de 2016 a empresa foi escolhida pelo *Google* para o "*GoogleDemoDay - Women's Edition*", evento este que aconteceu no Vale do Silício, nos Estados Unidos, e que apresentou ao mercado 12 destacadas *startups* do mundo inteiro que estavam em fase crescente de desenvolvimento. Ela foi a única *startup* selecionada de toda a América Latina.

Em seguida foi perguntado se poderiam citar os principais gargalos do SEED atualmente e como pensam que estes poderão ser reduzidos ou eliminados no futuro. As respostas de ambos os gestores são convergentes para esta questão, sendo que o Gestor 1 citou a falta de recursos oriunda da grave crise financeira ao qual passa o Estado de Minas Gerais e a falta de envolvimento de instituições privadas como fatores que atrasam o crescimento do programa SEED. Ele também

sugere um envolvimento maior da sociedade mineira que ainda não conhece o programa.

Na visão do Gestor 2, falta vontade do ecossistema em investir mais recursos financeiros, como capital semente, fato que poderia aumentar as possibilidades de sucesso das *startups*.

> Falta vontade no ecossistema de inovação, de se aplicar mais recursos financeiros destinados ao capital-semente. (Gestor 2)

Por último, foi perguntado qual a visão de futuro que eles têm para o SEED, considerando os próximos 5 anos, e o que falta para esta visão se tornar realidade. Para o Gestor 1, o programa SEED deve ter seu escopo aumentado e deve-se criar uma forma de condução autossustentável, que não dependa mais do Estado, além do programa se tornar uma fonte educacional para futuras gerações de empreendedores. O Gestor 2 cita que o programa SEED vai se consolidar como um programa pioneiro, mas precisa de um ecossistema mais consolidado.

> O futuro do programa SEED é abrir laços com o mundo. (Gestor1)

5.2 Evolução das *startups* durante o programa SEED

Nesta etapa da pesquisa, foram entrevistadas 5 *startups* que estão participando da 5ª rodada do programa SEED (iniciada em 2018). O perfil das empresas entrevistadas é diversificado e representam os ramos de automatização de processos de logística, bem-estar mental, esportivo e plataforma de anuncio de rádio. As empresas são originárias de Belo Horizonte, Viçosa (MG) e São João Del Rey (MG). Elas serão identificadas, neste trabalho, por StartupAtual1, StartupAtual2, StartupAtual3, StartupAtual4 e StartupAtual5.

As entrevistas foram realizadas no início da participação das *startups* no programa de aceleração do SEED em 2018 ,e por causa disto, algumas perguntas não puderam ser respondidas pelos entrevistados.

Inicialmente foi perguntado como o entrevistado, sendo um empreendedor de uma *startup* participante do SEED, define a atuação desta entidade no apoio às *startups .*

Todos os respondentes foram unanimes em afirmar a importância do programa SEED no desenvolvimento das *startups* junto ao ecossistema de inovação e tecnologia.

> Papel de extrema relevância para as startups, pois elas vivem um momento de extrema incerteza, buscando escalabilidade,experiência e isto demanda competência. O SEED permite que elas absorvam estas competências e assim elas têm a possibilidade de maior prosperar. Variáveis como aporte financeiro, *equity-free* são vitais nesta fase da empresa. O SEED realmente fomenta a transferência de conhecimento. (StartupAtual1)

> O SEED é fundamental porque boa parte das *startups* não possuem o foco no seu problema bem delineado, tem dificuldade de alcançar o mercado. O SEED consegue criar o foco, auxiliar a empresa a mudar o seu discurso para ele se situar. Atualizar as empresas no processo de gestão. (StartupAtual2)

> É fundamental o *networking* que é feito, eles trazem investidores para o programa e ajudam no desenvolvimento do produto. Teremos contatos com mentores renomados e aporte financeiro. O programa permite a equipe ficar focada exclusivamente no desenvolvimento do negócio. (StartupAtual5)

> O mais interessante são as conexões que irão aparecer e os eventos do governo. A empresa já está estabelecida com vários clientes pelo Brasil. O importante vai ser os contatos que o programa vai gerar. (StartupAtual3)

> Fundamental para o apoio às *startups*. O programa vai permitir aporte financeiro, benefícios como direcionamento em relação ao registro da marca e patente do *software*. (StartupAtual4)

Em seguida foi perguntado como os entrevistados ficaram sabendo do SEED, e o que os estimularam a se candidatarem nesta rodada, os aspectos que mais lhes atraíram, e como eles avaliam o processo para entrar no SEED. As respostas a esta pergunta foram divergentes em relação a como ficaram sabendo do programa SEED, e convergentes no sentido que o aporte financeiro e o *networking* foram os principais aspectos de atração ao programa.

> Através de uma consultoria da Fundação Dom Cabral que prestou serviço para algumas *startups* inclusive a de um amigo nosso. Quando saiu o edital fizemos todo o processo de admissão. (StartupAtual1)

> Ficamos sabendo por um projeto de aceleração no evento Lemonade. Vimos no SEED uma oportunidade de fazer um *networking* que será proporcionado. (StartupAtual5)

> Fiquei sabendo do programa do SEED há 2 anos e o nosso produto ainda era embrionário. O processo foi tranquilo e o problema é a sua empresa estar dentro dos quesitos exigidos pelo SEED. O programa não aceita empresas no seu processo inicial. (StartupAtual2)

> Conheci o programa há 3 anos, mas a empresa não estava em funcionamento e agora participamos do processo e conseguimos a aprovação. O aporte financeiro é um grande atrativo. O nome SEED gera credibilidade e nos interessa. (StartupAtual3)

> Através de um agente de inovação em um evento. O incentivo financeiro foi o que mais motivou. O processo para entrar no programa foi tranquilo. (StartupAtual4)

Em seguida foi perguntado qual era a expectativa dos entrevistados quando resolveram participar do SEED e se ela está sendo atendida ou não, e por quê. Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que guardam uma expectativa muito positiva em relação ao programa SEED, mas que ainda é cedo para afirmar se ela vai ser atendida ou não, por causa do pouco tempo de participação no programa.

> Otimista e muito seguro que o SEED vai contribuir muito para o crescimento e para o amadurecimento do negócio. Vai ser uma oportunidade maravilhosa tanto para a pessoa jurídica como para a pessoa física. (StartupAtual1)

> A expectativa é de validar a idéia de negócio. Uma outra palavra para orientar a empresa para transpor os problemas iniciais. (StartupAtual5)

> Existe a expectativa de receber recursos financeiros, mas ela não é a essencial. O principal é a afinação dos processos da empresa, para ela poder cumprir a demanda. O produto da empresa precisa ser afinado. (StartupAtual2)

> Vou citar a importância do SEED em nosso processo de desenvolvimento: Temos quatro clientes que estavam ainda em processo de negociações e dois deles fecharam contrato com a nossa empresa, depois que souberam da nossa aceitação no programa do SEED. A negociação estava travada e depois destravada por conta de nossa entrada. (StartupAtual3)

> Expectativa alta. As conexões estão muito ricas e estão sendo fundamentais. Neste início as expectativas estão sendo atendidas. (StartupAtual4)

Em seguida foi perguntado, a cada entrevistado, como se deu o apoio do SEED junto à sua *startup*, quanto ao acesso a conhecimentos, habilidades e competências para gestão do seu negócio, à infraestrutura para desenvolvimento do negócio, acesso a incubadoras e/ou aceleradoras (entidades) ou pessoas com potencial de alavancagem do seu negócio, e acesso a recursos financeiros / busca de investidores. Houve uma divergência nas respostas porque a grande maioria dos entrevistados não se sentiu apto a responder a esta pergunta, devido ao pouco tempo de atividade e vivência no programa SEED. Apenas um dos entrevistados respondeu por completo a pergunta realizada.

> O SEED deve nos propiciar acesso a consultoria estruturada, para atender as demandas e a afinação das ferramentas que melhorarão o produto. (StartupAtual2)

> O programa conta com grandes consultores, grandes mentores, acessibilidade a investidores, gera acessibilidade a empresas que irão conhecer nosso produto. (StartupAtual2)

Foi perguntado também se os entrevistados saberiam como o SEED avalia o desenvolvimento e a evolução das suas *startups* no programa, e que o SEED faz quando identifica a necessidade de melhoria no desenvolvimento dos seus negócios. Houve novamente uma divergência nas respostas, pois a maioria não se sentiu apto a responder o questionamento devido ao pouco de atividade e vivência no programa SEED. Apenas dois entrevistados responderam por completo a pergunta realizada.

> Algumas métricas serão avaliadas dependendo do momento de desenvolvimento em que cada startup estiver. (StartupAtual4)

> O SEED é um programa altamente crítico, ele tem a preocupação com a qualidade acima de tudo. Dez por cento das empresas serão reprovadas durante o programa, conforme referenciado no edital, e o SEED ainda oferece mentoria e eventos que ajudarão no desenvolvimento do seu negócio. (StartupAtual2)

Em seguida foi perguntado se, de uma maneira geral, está valendo ou não a pena participar do programa do SEED, do que o entrevistado tem mais gostado e do que não tem gostado. Os entrevistados, de maneira geral, demonstraram satisfação com sua participação; apenas um entrevistado demonstrou dúvidas em relação a sua participação no programa, e conforme as respostas captadas, a grande maioria demonstrou que ainda não deu tempo de perceber algo que eles possam analisar como critica negativa.

> Sem dúvida está sendo muito valioso passar pelo programa SEED. (StartupAtual1)

> Está valendo muito a pena! Estou gostando das conexões, mentorias e até o momento não tem nada que não tenho gostado. (StartupAtual4)

> Só o fato de ter sido aprovado no programa do SEED já gerou um outro olhar para a minha empresa. Aumentou o número de acessos nas redes sociais. Já tem uma outra visibilidade. É importante desenvolver relacionamentos *business-to-business*. (StartupAtual2)

> O SEED viabilizou que toda a equipe fique junta, trabalhando no mesmo lugar, pois somos uma equipe do interior de Minas Gerais e isto foi ótimo. (StartupAtual5)

> Espero que sim, pois têm muita demanda. Tenho medo de perder tempo com algum evento que apenas justifique a presença da nossa empresa e perca uma oportunidade com um cliente maior. (StartupAtual3)

Em seguida foi perguntado aos entrevistados se eles, como empreendedores, já haviam participado de outros programas similares ao SEED. Um grupo já havia participado de outros programas similares ao SEED, e outro grupo não havia tido a experiência de participação.

> Nunca participei de nenhum programa de aceleração anteriormente. O SEED é o primeiro. (StartupAtual1)

> Eu participei do *Startup Weekend*. (StartupAtual4)

> Participei do Inovativa Brasil, do Sebrae, Economia Criativa da Samsung e *Startup* Indústria. (StartupAtual2)

> Sim. *Startup Weekend*, Hackathon e Lemonade. (StartupAtual5)

> Não participei. Esta será a primeira experiência. (StartupAtual3)

Continuando a entrevista, foi perguntado aos entrevistados se eles indicariam o SEED a algum empreendedor que conhecem, e se estimulariam este empreendedor a participar do SEED em rodadas futuras, e também como eles tentariam convencer um empreendedor a participar do SEED. A este questionamento, houve uma quase unanimidade nas respostas, e apenas um dos entrevistados não se sentiu apto a responder, porque segundo ele, o pouco tempo de atividade e vivência no programa SEED ainda não o fez ter uma opinião formada.

> Como aprendizado, vou sempre indicar o SEED, mas também para empresas já maduras. (StartupAtual2)

> Indicaria o SEED. Tem um grande potencial que pode alavancar o negócio. Mostrando os benefícios que estão sendo ofertados e a visibilidade que o programa dá para a empresa. (StartupAtual4)

> Conversaria com o aspirante ao programa e lhe mostraria os benefícios que são oferecidos em vários aspectos, conhecimento, *networking*, aporte financeiro. Indicaria e acredito que a empresa só tem a ganhar participando do programa. (StartupAtual1)

> O processo de aprovação no programa já ajuda muito porque esclarece vários pontos a serem desenvolvidos pela equipe, e só nesta fase o grupo já evolui bastante. (StartupAtual3)

Por último, foi perguntado a cada entrevistado se, com base na experiência que está tendo em participar do SEED, o que sugeriria para que o Programa busque ser referência no apoio às *startups* e como poderia se transformar em uma referência nacional e internacional. A este questionamento alguns dos entrevistados não se sentiram plenamente aptos a responder, porque segundo eles, o pouco tempo de atividade e vivência no programa SEED ainda não os fazem ter uma opinião formada.

> Pelo o que eu conheço do programa até agora, não tenho nenhuma crítica. Acho importante que o SEED mantenha a qualidade das mentorias e a qualidade do *marketing*. (StartupAtual2)

> Pelo o que eu fiquei sabendo, existem eventos que não fazem tanto sentido para a empresa e sim para o programa. Talvez seja uma prestação de contas para o programa e tomam tempo da equipe e espero que isto não atrapalhe os nossos planos. Já ouvi testemunhos de ex-participantes que falaram sobre isto. (StartupAtual3)

> O SEED já é uma referência nacional. *Startups* de 17 países e de 17 estados do Brasil se inscreveram no último edital. Para o programa subir de patamar, deveria criar vínculos mais profundos com universidades europeias, órgãos israelenses. (StartupAtual1)

5.3 Situação das *startups* após o programa SEED

Nesta etapa da pesquisa, foram entrevistadas 10 *startups* que participaram do programa SEED nas rodadas 3 e 4 e, neste projeto, elas serão identificadas por ExStartup1, ExStartup2, ExStartup3, ExStartup4, ExStartup5, ExStartup6, ExStartup7, ExStartup8, ExStartup9 e ExStartup10.

O perfil das empresas entrevistadas é diversificado e representam os ramos de logística, saúde, educação, psicologia, tecnologia, moda, esportes e financeira. As empresas são originárias de Belo Horizonte, na sua grande maioria, além de São Paulo e Recife.

Inicialmente foi perguntado aos entrevistados se eles, como empreendedores de uma ex-*startup* participante do SEED, definiriam a atuação desta entidade no apoio às suas respectivas *startups*. As opiniões foram convergentes no sentido de afirmarem que o apoio que a entidade forneceu às *startups* foi fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias ao sucesso do negócio.

> O SEED oferece o principal programa de aceleração com verba pública do Brasil. E não tem participação de *equity*. (ExStartup7)

> O nome SEED tem uma força muito grande dentro do ecossistema de inovação. (ExStartup3)
>
> O programa SEED coloca os empreendedores na vanguarda da tecnologia. (ExStartup6)
>
> A minha empresa ficou mais madura depois do programa. (ExStartup6)
>
> O programa SEED possibilitou a expansão da visibilidade das *startups*. (ExStartup4)
>
> Muito importante. Fez a conexão entre a academia e o mercado. O SEED foi a nossa escola de empreendedorismo. (ExStartup8)
>
> O programa SEED mostra que o governo está lado a lado com as startups. (ExStartup9)
>
> A ideia é fantástica, principalmente pela preocupação continua em promover as iniciativas de difusão, que é o mais importante para mim nesse processo. (ExStartup1)
>
> Excelente em suas diversas vertentes, tanto em mentoria como em impulso para definição e abordagem de mercado. (ExStartup2)
>
> É uma proposta mais genuína de ajuda. (ExStartup3)
>
> Por ser um apoio público, vem muito a somar para Belo Horizonte, traz poder público, poder privado e academia. As empresas ajudam a desenvolver a sociedade. (ExStartup10)

Em seguida, foi perguntado a cada entrevistado qual era a sua expectativa quando resolveu participar do programa SEED, se ela foi atendida ou não, e as justificativas para suas respostas. A maioria dos entrevistados foi taxativa em afirmar que tinha uma expectativa muito alta em relação à participação no programa e que estas expectativas foram atendidas. Dois entrevistados afirmaram que suas expectativas foram atendidas parcialmente.

A nossa principal expectativa era a de obtermos um direcionamento, definição do público alvo para nosso negócio e orientações de abordagem a este público e foi plenamente atendida. (ExStartup2)

O programa permitiu que nossa empresa errasse o que tinha de errar e com o apoio dos gestores de aceleração, conseguimos encontrar o caminho desejado. O SEED proporcionou visibilidade, crescimento e atendeu as expectativas. (ExStartup4)

Nossa expectativa era realista e ela foi atendida. (ExStartup3)

Nossa empresa precisava de uma alavancagem financeira que foi atendida e também de uma maior oportunidade de *networking* com outras *startups*, para melhor visibilidade e isto foi além do que esperávamos. (ExStartup8)

Alta expectativa. A chancela do SEED é muito forte e superou a expectativa dos empreendedores. (ExStartup7)

O SEED realmente acredita nas 40 *startups* que são aprovadas na rodada e ele fará tudo para ajudá-las. (ExStartup6)

Em partes nossas expectativas foram atendidas. Do que se trata de apoio para construir a ideia, tirada do papel e colocar em prática, é interessante, porém alguns profissionais que se encontram no SEED não possuem gabaritos técnicos ou experiência com uma *startup* própria. Porém como se trata de indicação para tais funções, existe politicagem. O que me deixou pensativo, que o SEED em algum momento, passou a ser uma pós-graduação, onde a entrega de alguns trabalhos valiam notas e o que mais interessava, que era crescimento do faturamento, crescimento geográfico, não era levado em conta e sim o passo a passo oferecido pelo seu agente acelerador. (ExStartup1)

Sim. A nossa principal expectativa era a de obtermos um direcionamento, definição do público alvo para nosso negócio e orientações de abordagem a este público e foi plenamente atendida. (ExStartup9)

> Você deixa de ser um empreendedor e se torna quase um empregado deles. Você tem de aceitar o ponto de vista deles, senão isto poderá gerar problemas. (ExStartup5)

> Fomos campeãs de nossa rodada. O SEED foi um selo e um *hub* de contatos profissionais. (ExStartup10)

Em seguida, foi solicitado a cada entrevistado que apontasse como se deu o apoio do SEED junto à sua *startup*, quanto ao acesso a conhecimentos, habilidades e competências para gestão do seu negócio, à infraestrutura para desenvolvimento do negócio, acesso a incubadoras e/ou aceleradoras (entidades) ou pessoas com potencial de alavancagem do seu negócio, e acesso a recursos financeiros / busca de investidores. Houve uma convergência nas opiniões ao afirmarem que lhes foram oferecidas diversas atividades como palestras, encontros, visitas, cursos *online*, mentoria personalizada, que propiciaram uma base de gestão mais qualificada.

Em relação à infraestrutura, houve uma unanimidade na afirmação que foi oferecido um espaço adequado de *coworking* para os empreendedores e suas equipes, com salas de reunião, cozinha, internet e o necessário para a rotina de trabalho.

Houve uma convergência quase total na afirmação que o SEED propiciou o acesso das empresas a investidores, com potencial de alavancagem do negócio, por meio de eventos e encontros programados. Todos foram unanimes em afirmar que não houve acesso a incubadoras.

Todos os participantes do programa SEED receberam o valor referido no edital em investimentos financeiros e tiveram ao longo do programa, a oportunidade de apresentar os seus produtos a investidores.

> O SEED não propiciou acesso a incubadoras, mais oferecia acesso a investidores, outras *startups* mais experientes, mas se colocava neste papel de incubadora/aceleradora. (ExStartup8)

> O SEED não nos satisfez por completo no quesito conexão com outros agentes. (ExStartup6)

> O *coworking* foi muito importante porque não tínhamos escritório próprio. O SEED ofereceu toda a infraestrutura. Atendeu plenamente. (ExStartup8)

> Tivemos contatos com outras entidades, escolas, empresas e fundações, onde houve mais uma vez a troca de conhecimento. (ExStartup3)

> Todo mês nossa empresa participava de bancas com investidores. O SEED fomenta o acesso aos stakeholders do ecossistema. Existem poucas oportunidades no Brasil para a *startup* ter acesso a investidor-anjo. (ExStartup7)

> Ofereceram patrocínio de serviços de grandes empresas parceiras do programa, que se não fosse por intermédio do programa SEED, não teríamos condições financeiras para o usufruto destes serviços. (ExStartup4)

> Excelente! Ofereceram inúmeras palestras e *workshops* que foram sensacionais. Ótimo ambiente e estruturas adequadas para um escritório *coworking*. (ExStartup2)

Em seguida, foi perguntado como o SEED avaliava o desenvolvimento e a evolução de cada *startup* no programa, e o que era feito quando se identificava a necessidade de melhoria no desenvolvimento de algum negócio. Nesta questão houve convergência de opiniões relacionada aos variados métodos de controle de resultados utilizados, com metas semanais de desenvolvimento e mentorias, que indicavam as mudanças necessárias para correção da trajetória da *startup.* Entretanto, a maioria dos entrevistados teceu críticas em relação aos critérios utilizados nestas avaliações.

> Avaliavam muito o engajamento com ecossistema, mas penalizavam a *startup* por conta da prestação de horas atendendo às demandas do programa. (ExStartup4)

O SEED ajudou com sugestões e a intenção do SEED era boa e sincera. (ExStartup3)

Sobre avaliação, tratava-se de etapas solicitadas pelo agente acelerador, um tipo de trabalho de casa, para que eles pudessem documentar que o processo ou passo à passo foi seguido, muitas vezes maçantes e desnecessários. Percebi, diversas falhas no processo, porém tínhamos que seguir, o que nos era solicitado, para não perdêssemos pontos e não sermos cortados, isso mesmo, cortados por não atingir a "média" que eles estipulavam. Nossa agente aceleradora, que de longe, não tinha noção do que estava fazendo e apenas seguia uma proposta de um livro (um único livro) que ela certamente se encantou. Que uma vez ou outra tentava opinar, mas como disse, ele não tinha conhecimento efetivo da nossa especialidade. (ExStartup1)

O julgamento do SEED era muito subjetivo a partir dos parâmetros de avaliação. Achava injusto valorizar itens como as reuniões semanais com os agentes aceleradores e os eventos externos que éramos obrigados a participar, mas achava justo sermos avaliados na forma de como a startups estava evoluindo, como estávamos vendendo. (ExStartup5)

Ofereciam agente de aceleração que ficava responsável pela *startup*, mas ele não tinha experiência necessária e seguia muito a linha teórica em detrimento da prática. Faltou-lhe vivência de liderança para direcionar a nossa empresa.(ExStartup8)

Tínhamos acompanhamento semanal com *feedbacks*. Contatos com outras empresas que já haviam passado por aquela experiência. (ExStartup7)

Era fazendo boas perguntas que eles ajudavam no nosso negócio. (ExStartup9)

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados se de uma maneira geral, valeu ou não a pena participar do programa do SEED. As respostas foram unânimes em afirmar que a experiência de passar pelo programa SEED foi muito válida.

> Valeu e muito, pois, com todas as limitações dos agentes, conseguimos o que queríamos, aumentar o faturamento e principalmente colocar nossa atividade para funcionar em outros estados, exceto o nosso. A troca de conhecimento com outras *startups* era o que de melhor podemos destacar no processo. (ExStartup1)
>
> Sim, com certeza! (ExStartup2)
>
> Valeu muito. Acelera de fato. O que faríamos em 3 anos, fizemos em 6 meses. (ExStartup10)
>
> Valeu muito e gostaríamos de participar novamente. (ExStartup7)
>
> Valeu a pena participar do programa SEED. (ExStartup6)
>
> Valeu demais. Satisfação Nota 10. A empresa só existe por causa desta experiência. (ExStartup8)
>
> Valeu a pena com certeza e o SEED é uma referencia nacional. Tem pouco risco fazer o programa. (ExStartup3)

Em seguida, foi perguntado a cada entrevistado se, após sair do SEED, a situação atual da sua *startup* melhorou ou piorou. Neste quesito houve quase uma unanimidade na afirmação de que a situação está melhor depois de passar pelo programa de aceleração do SEED. Apenas um entrevistado afirmou que a situação de sua empresa não está melhor do que na época do programa SEED, e justifica esta situação no aporte financeiro que o programa oferecia.

> Com certeza melhorou e tem melhorado a cada dia. Com métodos e público alvo definidos, foi mais fácil dar continuidade ao negócio. (ExStartup2)

> Tivemos um aumento significativo no nosso faturamento e nossa rede de conhecimento, é enorme. Com certeza, melhoramos depois do SEED. (ExStartup1)
>
> Expandimos muito e estamos com possibilidade de crescimento. (ExStartup4)
>
> Nos meses seguintes ao programa, a empresa melhorou seu desempenho e hoje estamos em uma situação melhor que na época do SEED. (ExStartup3)
>
> A situação financeira não está melhor do que quando estava no programa, por causa da verba oferecida. (ExStartup7)
>
> Está muito melhor depois do programa. O aporte financeiro e o conhecimento adquirido, solidificou a empresa e a escalada transformou conhecimento em ação. (ExStartup6)
>
> Após o programa, minha empresa está sendo acelerada por uma grande organização nacional. (ExStartup8)
>
> Já temos grandes clientes querendo fechar negócios e achamos o nosso caminho no mercado. (ExStartup5)
>
> Cresceu muito. Temos 60% do mercado brasileiro em nosso ramo de negócio. (ExStartup10)

Continuando, foi perguntado a cada entrevistado sobre a possibilidade, caso tivesse oportunidade de participar novamente do programa do SEED, de participar ou não, e justificativas para sua resposta. Houve divergências nas respostas, no sentido de que uma parte dos entrevistados afirmou que, no atual estágio em que suas empresas se encontram, não se vê necessária a participação em um programa de aceleração, sendo que foi reportado que algumas até tiveram a oportunidade de repeti-lo, mas declinaram da oportunidade. Outros disseram que o fator financeiro e a experiência adquirida eram motivos importantes para repetirem o programa.

> Não. Você tem que dedicar muito tempo ao SEED e não a sua *startup*. A questão financeira e o *coworking* são dois fatores muito importantes e atraentes. (ExStartup5)
>
> Nos mesmos moldes, não. Não faz mais sentido pelo estágio que estamos. (ExStartup8)
>
> Não tenho mais intenção de participar de outro programa porque o patamar agora é outro. (ExStartup6)
>
> Sim. Deveriam pensar em um modelo “Aceleração 2” para preencher o gap da falta de investidores-anjo. (ExStartup7)
>
> Com certeza participaria do programa novamente. Entraria com um planejamento diferente. Já estou participando de outro programa de aceleração e estou implementando as lições adquiridas no SEED. (ExStartup3)
>
> Não, pela fase que a startup se encontra no momento. Até uma determinada fase vale a pena, depois não. (ExStartup4)
>
> Não. Torna-se desnecessário. Uma única vez é suficiente. (ExStartup2)
>
> Voltaríamos sim, pois a troca de informações que nos é oferecido naquele ambiente, é fator de muita aprendizagem e sem dúvida, isso é o mais importante para o desenvolvimento de uma empresa. Sem contar, que o investimento oferecido é de grande valia. (ExStartup1)
>
> Depende da fase da *startup*. Se eu tivesse uma empresa em uma anterior de desenvolvimento, eu participaria sim do programa. (ExStartup9)

Por último, foi perguntado se, com base na experiência de teve em participar do SEED, o que sugeriria para que o mesmo busque ser referência no apoio às *startups,* e como o SEED poderia se transformar em uma referência nacional e internacional. As respostas para esta questão são variadas e uma parte mais expressiva dos entrevistados se referenciou na necessidade do SEED ter no seu

corpo de agentes aceleradores, profissionais com mais capacidade prática do que teórica.

> O SEED poderia ter parceria com outros governos estaduais e até com o Governo Federal, para conseguir mais apoio e torná-lo uma referência global. (ExStartup4)
>
> Ser um pouco mais voltado para a prática da *startup* e não voltada a teoria que o livro diz. O objetivo deveria ser tirar a startup do chão e vender milhões. (ExStartup5)
>
> O agente de aceleração poderia ter mais experiência e isto iria ajudar mais nas orientações e dar mais visão sistêmica nas avaliações. (ExStartup8)
>
> O SEED já é uma referência nacional, mas poderia aumentar o nível se houvesse mais recursos financeiros. Ele tem potencial de alcance global. Poderia receber mais verbas de agentes privados para se tornar mais agressivo. (ExStartup6)
>
> Melhoraria o critério de seleção das *startups*. (ExStartup9)
>
> O SEED já é uma referência internacional e ainda tem espaço para crescer, mas precisa melhorar o desempenho dos agentes de aceleração. (ExStartup7)
>
> Investir mais nas pessoas que trabalham no programa e deveriam melhorar a mentoria. Não falta muito para o nível nacional e a nível global, poderia melhorar a infraestrutura, mas o principal é melhorar a rede de mentores. (ExStartup3)
>
> Acreditamos que o SEED já é referência nacional e internacional. (ExStartup2)
>
> Buscar referências de fora do Brasil. (ExStartup10)

5.4 Atuação do SEED junto ao comércio local

O perfil dos comerciantes locais entrevistados engloba tipos como padaria, lanchonetes, restaurantes e estacionamentos. Todos os estabelecimentos estão situados em um raio máximo de 200 metros de distância do prédio do SEED. Foram pesquisados 13 estabelecimentos comerciais que serão identificados na pesquisa por Comercio1, Comercio2, Comercio3, Comercio4, Comercio5, Comercio6, Comercio7, Comercio8, Comercio9, Comercio10, Comercio11, Comercio12 e Comercio13.

Inicialmente, foi perguntado aos comerciantes se já tinham ouvido falar sobre o SEED, e as respostas foram divergentes; oito deles responderam positivamente e outros cinco negativamente.

A segunda pergunta questionava se o comerciante localizado próximo ao SEED percebeu alguma mudança no movimento da região com a chegada do SEED no ano de 2016, e se sim, quais mudanças foram estas. As respostas foram divergentes no sentido de que seis responderam que em algumas oportunidades viram um movimento maior no entorno, dois de que não saberiam responder, e cinco responderam que não perceberam nenhuma mudança no movimento da rotina da região.

A terceira pergunta foi referente ao fato do entrevistado achar que o SEED está ajudando nos resultados do seu negócio ou não. Se o caso fosse positivo, de que maneira estaria ajudando. Se o caso fosse negativo, como a presença do SEED poderia ajudar o negócio. Houve divergência nas respostas, sendo que seis comerciantes responderam que era positivo, dois não souberam precisar se há ou não interferência do SEED no seu negócio, e outros cinco acreditam que a presença do SEED não interfere em nada no seu negócio.

> A presença do SEED no entorno do nosso estabelecimento tem um impacto de 30% na venda de produtos em nossa lanchonete e de 50% no horário do almoço em nosso restaurante. (Comércio1)

> Nós faturamos com o pessoal do SEED em torno de R$100,00 na venda de lanches, diariamente. (Comércio3)

> Sempre que tem eventos noturnos no SEED, o pessoal atravessa a Praça da Estação e vêm consumir na minha loja porque a esta hora da noite, os concorrentes já fecharam as suas portas. (Comércio9)

> Uns 15% do nosso faturamento diário é oriundo das pessoas do SEED que usam os nossos serviços. (Comércio2)

A quarta pergunta questionou se o comerciante local imaginava alguma possibilidade de parceria com o SEED, visando melhorar o desempenho do seu negócio; caso positivo, como deveria ser essa parceria; caso fosse negativo, por que não seria viável essa possibilidade. Houve divergência nas respostas onde dois entrevistados responderam que havia algum tipo de parceria firmada, e outros onze não tinham nenhum tipo de parceria comercial com o SEED. Mas houve convergência de opiniões entre os outros onze entrevistados que afirmaram que gostariam de ter algum tipo de parceria com a entidade.

> Ia ser ótimo. (Comércio7)

> Gostaria muito de ter. (Comércio13)

> Alguns produtos têm descontos específicos para participantes do SEED. (Comércio1)

A quinta e última pergunta fez referência ao que o entrevistado achava, de forma geral, que deveria melhorar na região próxima ao seu negócio, para que ele tivesse melhores resultados. Houve divergência nas respostas onde cinco entrevistados responderam que o fator segurança era uma fragilidade da região, e os demais entrevistados não souberam responder.

> Esta região poderia ter um policiamento melhor. (Comércio4)

6 Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos na pesquisa referente ao presente estudo, que foi realizada no período de 16/07/2018 a 22/08/2018, com o intuito de entrevistar os diversos públicos da pesquisa e a consequente análise comparativa, referente ao objetivo específico de avaliar se o resultado da política empregada pelo SEED está sendo realmente efetivo em relação ao planejamento inicial e a sua devida contribuição para o processo de desenvolvimento proposto.

Segundo Abreu & Campos (2016), nota-se o surgimento de aceleradoras de startups que se propagam mundo afora, trazendo uma nova abordagem de organização para a economia mundial. Elas procuram escolher startups que tenham potencial para impactar o ambiente de negócios e que no desenvolvimento do programa de aceleração, possam ajudá-las na busca de ganhar valor e escalabilidade, incrementando o modelo anterior marcado pela presença de incubadoras de empresas, mais moderadas nas suas atividades de auxilio. Assim, torna-se providencial, a necessidade de uma melhor compreensão da presença das aceleradoras de *startups* na economia do Brasil e o impacto de sua atividade e como elas atuam.

Ries (2012) questiona por que as *startups* fracassam em número tão elevado, e o autor sugere que o problema é resultante da fascinação do empreendedor, associada à falta de um bom plano, de uma estratégia sólida e de uma pesquisa de mercado completa. Em épocas passadas, tais fatos eram indicadores de um possível sucesso. O impulso de aplicar esta metodologia às *startups* é irresistível, mas isso não funciona mais nos dias atuais, porque as *startups* atuam em um ambiente com muita incerteza. Elas ainda não sabem quem serão seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que as incertezas ficam mais evidenciadas no mundo atual, fica mais difícil prever o futuro e assim confirmar que os métodos antigos de administração não estão mais a altura de responder às exigências do mundo empreendedor atual. Previsão e planejamento são efetivos apenas quando baseados em um histórico operacional longo e estável, e em um ambiente relativamente estático. *Startups* não têm a sua disponibilidade nenhum dos dois.

Ficou evidenciado a partir da presente pesquisa que a proposta do SEED de fomentar o ecossistema de empreendedorismo e inovação na cidade de Belo Horizonte está coerente com a proposta evidenciada no objetivo especifico da pesquisa. A partir do programa SEED, Belo Horizonte está se tornando o principal palco de empreendedorismo e inovação do Brasil e sua reputação como grande centro de desenvolvimento tecnológico já está ultrapassando as fronteiras nacionais e atingindo o nível internacional.

> O SEED já é uma instituição de referência nacional e falta pouco para ser também referencia internacional. A instituição SEED está conseguindo criar um nome muito forte dentro do ecossistema de inovação e de empreendedorismo do Brasil. (Gestor1)

A partir das incertezas enfrentadas pelos novos empreendedores, como não possuírem o foco bem delineado no seu problema ou ter dificuldade de alcançar o mercado desejado, programas como o SEED vêm auxiliar estas empresas, em um novo processo de gestão capaz de permitir que elas enfrentem os desafios em um momento de incerteza e insegurança, buscando escalabilidade, experiência, competência e assim, terem maior possibilidade de prosperar.

O aporte financeiro, a relação *equity-free* entre o SEED e as *startups*, as mentorias, os cursos oferecidos, juntamente com a troca de experiências e o *networking*, são aspectos que fortalecem os empreendedores para atingirem o sucesso do negócio. Neste ambiente concebido todos ganham, o governo dá o retorno à sociedade fomentando o desenvolvimento de empresas que gerarão postos de trabalho diretos, indiretos e impostos, e os empreendedores, em contrapartida, têm uma programação de visitas técnicas em escolas e empresas de Minas Gerais, para repassar suas experiências e seus conhecimentos adquiridos no programa e estimular a cultura empreendedora pelo estado. Os empreendedores têm condições de fortalecer seus conhecimentos e manter seus negócios ativos e prósperos, disseminando assim, uma ação sadia baseada em conhecimento e desenvolvimento tecnológico.

> Houve um crescimento significativo no nosso faturamento uma ampliação enorme em nosso *networking* depois do programa SEED. (ExStartup9)

Conforme Davila et al. (2007), pessoas que fazem parte de empresas, principalmente daquelas que estão no auge devido a inovações de sucesso, acreditam naquilo que fazem com uma intensidade muito alta. Mostram-se dispostas e determinadas na pregação do seu compromisso com a inovação e os processos que dela fazem parte.

> Faríamos o programa novamente sim, porque foi um ambiente de muita aprendizagem e sem dúvida, isso é o mais importante para o desenvolvimento de uma empresa. Sem contar, que o investimento oferecido é de grande valia. (ExStartup8)

Segundo Ries (2012), as pessoas vivem um renascimento sem comparação do empreendedorismo mundial, mas essa oportunidade corre riscos. Como falta um paradigma gerencial racional com as novas práticas de inovação, a capacidade intelectual está sendo pouco aproveitada. Apesar dessa falta de rigor, ainda se encontram meios para o faturamento financeiro, mas para cada sucesso há muitos fracassos. O que torna esses insucessos especialmente graves, não é apenas o dano econômico causado a funcionários, empresas e investidores, mas também um evidente desperdício dos recursos mais valiosos da civilização, como o tempo, a paixão e a habilidade das pessoas.

> Para quem não tem uma boa base de conhecimentos de como gerenciar uma empresa, nos era oferecida uma boa base com palestras quase diárias. (ExStartup5)

Ainda segundo Ries (2012) as *startups* possuem um caminho a seguir, uma meta a ser atingida, criando um negócio de sucesso capaz de mudar o mundo. Isto é chamado de visão de uma *startup*. E para alcançar essa visão, as *startups* utilizam uma estratégia, onde é incluído um modelo de negócios, um planejamento do produto, uma análise dos concorrentes e dos parceiros de negócios e finalmente,

uma noção a respeito de quem serão seus potenciais clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia.

> O SEED disponibiliza para *as startups*, o acesso aos processos e a metodologia interna, destinados a desenvolver os "*soft skills*" e as competências exigidas, por intermédio dos agentes de aceleração, que também utilizam das mais conceituadas estratégias de marketing para alavancar o crescimento da empresa. (Gestor1)

Segundo Tigre (2006), as atividades de pesquisa & desenvolvimento em países ditos desenvolvidos, é realizada em empresas privadas, e mesmo assim, o Estado tem um papel muito importante na expansão e disseminação do conhecimento e da base científica, que são não necessárias no desenvolvimento de tecnologias aplicadas no setor produtivo. O Estado tem também a função crucial de financiamento e na produção de incentivos para a inovação.

Ao confrontar os dados coletados na pesquisa com a proposta de avaliar se o resultado da política empregada pelo SEED está sendo realmente efetiva em relação ao planejamento inicial e a sua devida contribuição para o processo de desenvolvimento proposto, percebe-se que as ações da entidade são coerentes e corroboram com o propósito da entidade de fomentar e estimular empresas de cunho tecnológico, e estimular todo um ecossistema de empreendedorismo e inovação no Estado de Minas Gerais.

7 Considerações Finais

Por meio desta pesquisa, ficou identificada a importância que a entidade SEED tem para o ecossistema de inovação e empreendedorismo no estado de Minas Gerais. A entidade é a principal patrocinadora de um programa de aceleração de *startups* do país utilizando recursos públicos.

Este programa se mostrou efetivo em suas atribuições fazendo com que os participantes do programa SEED e também a comunidade em geral e até próprio governo, colham os frutos desta arrojada iniciativa governamental criada em 2013. Esta afirmação foi captada durante a fase de reuniões com os vários agentes entrevistados que permitiram a conclusão de que o SEED como agente público gera retorno para a sociedade quando ele desenvolve, aprimora e faz com que a *startups* comece a gerar lucros e os consequentes impostos que serão revertidos para a sociedade. As *startups* quando atingem a maturidade necessária, resultado da participação no programa, começam a criar empregos diretos e indiretos e mais uma vez a sociedade é beneficiada pela iniciativa. Até mesmo o comércio do entorno da instituição demonstrou pela pesquisa, que diretamente são atingidos pelos benefícios gerados pela presença do SEED, fato este que foi comprovadamente colhido pelas entrevistas realizadas para o presente estudo.

O trabalho demonstrou que o cerne da questão da pesquisa que era analisar quais os resultados percebidos a partir da atuação do SEED no ecossistema de *startups* de Belo Horizonte e região, corrobora com o resultado demonstrado pela pesquisa de campo realizada e posteriormente analisada.

A atuação do SEED gera frutos para todos os agentes envolvidos e coloca a cidade de Belo Horizonte dentro do mapa do desenvolvimento tecnológico brasileiro. O que é o primeiro passo para transformar a cidade em polo de inovação e empreendedorismo de nível global, o que pode se tornar realidade se houver um aporte financeiro mais considerável.

O presente estudo contribuiu para demonstrar que o investimento do Governo do Estado de Minas Gerais no programa é um fato de relevante importância para os participantes do programa SEED e também para a comunidade em geral, e a pesquisa conseguiu demonstrar que este objetivo está realmente sendo alcançado.

Conforme declarado por um dos entrevistados, o programa SEED atingiu um patamar de importância, confiabilidade e expressão tão valiosos para a comunidade, que nem os fatos como os ocorridos em 2015, quando o programa foi interrompido, não teriam o mesmo respaldo nos dias de hoje, dada a amplitude que o programa atingiu além das fronteiras e da relevância que temas como inovação e empreendedorismo estão sendo explorados hoje em dia.

O estudo também demonstrou que o programa de aceleração do SEED apresenta, a partir da visão dos participantes, pontos fortes como um providencial e importante aporte financeiro, um escritório compartilhado com toda infraestrutura necessária para o funcionamento das empresas, treinamentos, *workshops*, rede de empreendedores, parceiros, investidores e todo um ambiente favorável para o desenvolvimento das *startups* selecionadas para o programa.

Demonstrou ainda que algumas correções devem ser realizadas, identificadas a partir dos depoimentos dos entrevistados, como a necessidade do SEED escolher mentores e agentes de aceleração com mais capacidade prática e mais experiência no ramo da inovação e do empreendedorismo e sair do âmbito teórico, como ocorrido nas quatro rodadas anteriores do programa. Deve-se também criar um mecanismo oficial que possibilite manter as relações entre o órgão com os ex-participantes, para que seja mantido um vínculo entre os *stakeholders* do programa e não apenas um relacionamento intuitivo e conversas informais como ocorre atualmente.

Apesar dos méritos do projeto de pesquisa, alguns entraves foram encontrados em seu desenvolvimento. Primeiramente, a então gestora do programa SEED foi procurada em Fevereiro de 2017 para o início das negociações para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, mesmo antes do início do referencial teórico do presente trabalho. Tal antecipação foi planejada já vislumbrando possíveis problemas de agenda por parte da gestão do SEED. Esta reunião só foi ocorrer em Julho de 2017, após inúmeros cancelamentos por parte da gestora do SEED. Nesta reunião foi assinada a carta de autorização da pesquisa que está incorporada a este trabalho (anexo).

Após a conclusão do referencial teórico do presente estudo, a gestão do SEED foi procurada para receber a autorização para o inicio das entrevistas de campo, quando este pesquisador foi informado que a então gestora fora substituída e provavelmente toda a negociação deveria ser realizada novamente. A atual gestão foi procurada em Fevereiro de 2018, mas a liberação da pesquisa ficou condicionada a aprovação de outros órgãos, como a FAPEMIG e a Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. O acesso às *startups* que participaram do programa em rodadas anteriores também foi negado, com a informação de que o contato a elas não estava autorizado pelas mesmas. A partir de toda a situação adversa encontrada, este pesquisador buscou acessar as empresas participantes de forma direta, e após um trabalho árduo de prospecção, 15 *startups* entre as atuais e as ex-participantes do programa, aceitaram participar das entrevistas. Apesar das dificuldades descritas e pelo SEED ser uma entidade pública, tal fato não poderia ter ocorrido, foi possível completar o trabalho dentro do planejamento concebido e com os resultados positivos.

Como perspectiva futura para este pesquisador, novas possibilidades foram abertas com a finalização da pesquisa, como um futuro retorno ao antigo endereço da instituição, área onde foi realizada a pesquisa, no intuito de medir as consequências comerciais da saída do SEED da região central de Belo Horizonte, e assim foi aberta também, a possibilidade em futuro próximo, de replicar esta pesquisa com o comércio do entorno do novo local onde está situado o SEED.

Abriu-se também a possibilidade de explorar a questão relacionada a espaços de trabalho compartilhados (*coworking*), tema amplamente mencionado pelos participantes da pesquisa, que despertou o interesse deste pesquisador.

Referências

Abreu, P. R. M & Campos, N. M. (2016). *O panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. Recuperado em 18 de Maio de 2017 de http://www.academia.edu/29406387/O_PANORAMA_DAS_ACELERADORAS_DE_STARTUPS_NO_BRASIL.

Abreu, P. R. M. & Campos, N. M. (2016). *Aceleradoras de startups "O que o lançamento de foguetes tem a ver com as aceleradoras de startups?"*. Recuperado em 05 de Julho de 2017 de https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-lan%C3%A7amento-de-foguetes-tem-ver-com-aceleradoras-paulo..

Alfredo, L.H.P (2009).*Empreendedorismo origem e desafios para o Brasil do século XXI.* Recuperado em 12 de Maio de 2017 de http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/.

Almeida, C.D et al. (2009). *Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas*. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, ISSN:2175-3423

Alves, F. S. (2013). *Um estudo das startups no Brasil.* Recuperado em 11 de Maio de 2017 de https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/15395/1/F%C3%81BIA%20SANTOS%20ALVES.pdf.

André, J. A. (2015). *Ser empreendedor com base em processo de inovação competitivo.* Recuperado em 27 de Junho de 2017 de http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6486/1/DISSERTACAO%20IMPRIMIR%2022.pdf.

Arruda, C. et al. (2013). *O ecossistema empreendedor brasileiro de* startups*: Uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE.* Recuperado em 21 de Junho de 2017 de http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18349..

Blank, S., Dorf, B. (2014). *Startup. Manual Do Empreendedor. O Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa*. 1ª Edição: Alta Books.

Boni, V & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Recuperado em 14 de Novembro de 2017 de https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976.

Bessan, J., Tidd, J. (2015); *Gestão da Inovação.* Bookman: 5ª Edição.

Davila, T., Epstein, M., Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Bookman: 1ª Edição.

Destri,L. G. et al. (2014); *Competências empreendedoras adquiridas por empreendedores na incubação em países da América Latina*. Recuperado em 18 de Junho de 2017 de http://emprendesur.net/boletines/EmprendeSUR_viii_w.pdf.

Domingues, E. et al (2010); *As diferenças de escala no mercado de equipamentos de telecomunicações.* Recuperado em 10 de Julho de 2017 de http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/101028_radar10_escaladaindustria.pdf.

Dorigon, A. C. et al. (2014). *A empresa familiar, dilemas da gestão: Investimentos em inovação ou em marca - Anais do VIII Workshop EmprendeSur***.** Recuperado em 25 de Maio de 2017 de http://emprendesur.net/boletines/EmprendeSUR_viii_w.pdf.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios*; 3ª edição: Editora Campus.

Dornelas, J. C. A. (2009). *Empreendedorismo Corporativo. Como se empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2ª Edição: Editora Campus.

Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Recuperado em 11 de Novembro de 2017 de http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa,* [organizado] por Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; 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.

Grando, N. (2012). *Empreendedorismo Inovador: Como criar startups de tecnologia no Brasil***.** São Paulo: Editora Évora.

Greco, S. M. S. S. et al. (2010). *Empreendedorismo no Brasil: 2010*. Recuperado em 05 de Maio de 2017 em http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2010.pdf.

Greco, S. M. S. S. et al. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Empreendedorismo no Brasil : 2016*. Recuperado em 06 de Julho de 2017 de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/.../Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf.

Grzybovski, D. & Mozzato A. R. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios.* Recuperado em 26 de Novembro de 2017 de http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf.

IIzuka, E.S. & Moraes, G. H. S. M. (2014). *Análise do potencial e perfil empreendedor do estudante de administração e o ambiente universitário: reflexões para instituições de ensino*. Recuperado em 19 de Maio de 2017 de http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/313.pdf.

Isenberg, D. (2011). *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*. Recuperado em 22 de Junho de 2017 de http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem.diagram/.

Mayer, R. C. et al. (2013). *O Sistema setorial de inovação de TICs no Brasil e o surgimento de novas firmas*. Recuperado em 03 de Maio de 2017 de

http://www.ipea.gov.br/radar/temas/ciencia-tecnologia-e-inovacao/193-radar-n-24-o-sistema-setorial-de-inovacao-de-tics-no-brasil-e-o-surgimento-de-novas-firmas.

*Minas Digital***.** Recuperado em 09 de Junho de 2017 de http://www.minasdigital.mg.gov.br.

Nager, M., Nelsen, C., Nouyrigat, F. (2013). *Startup Weekend*. 1ª Edição: Alta Books.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Pereira, F.C.M (2011). *COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO: proposta de Modelo Integrativo*. Recuperado em 28 de Novembro de 2017 de http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8PGLKJ/tese_doutorado_frederico_mafra_vfinal.pdf;jsessionid=41BB3DB1537D0CAB97FA14C701FEF165?sequence=1.

Perin, B. (2015). *A Revolução das Startups - O Novo Mundo do Empreendedorismo de Alto Impacto*.1ª Edição: Alta Books.

Pinheiro, L. (2016) *Ecossistemas de startups: O caso do Cesar com tecnologia da informação*; Revista Fonte nº 16; Edição de Dezembro de 2016

Prado, F. L. (2009). *Uma análise métrica das principais tipologias da inovação.* Recuperado em Junho de 2017 de https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/1360.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas* – São Paulo, Lua de Papel.

Rodrigues, M. S. & Tavares, L. F. (2015). *O SEBRAE e o fortalecimento do discurso do empreendedorismo no Brasil: Uma análise a partir do relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM***)**. Recuperado em 05 de Maio de 2017 de https://www.seer.furg.br/sinergia/article/view/5285.

Salim, M. (2003). *Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil.* Recuperado em 18 de Maio de 2017 em http://www.faap.br/ revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm.

SEED – Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development (2018). Recuperado em 23 de Agosto de 2018 de http://www.seed.mg.gov.br.

Schiessl, M. (2016). *Aceleradoras estrangeiras que todo empreendedor de Agtech deve conhecer*. Recuperado em 26 de Maio de 2017 em http://www.startagro.agr.br/32-aceleradoras-que-todo-empreendedor-de-agtech-deve-conhecer.

TI Maior: Programa Estratégico de Software e Serviços de Tecnologia da Informação. Recuperado em 11 de Junho de 2017 em https://pt.slideshare.net/assespronacional/ti-maior-programa-estratgico-de-software-e-servios-de-tecnologia-da-informao.

Thiel, P. (2014). *De zero a um: o que aprender sobre empreendedorismo com o vale do Silício.* 1ª Edição: Editora Objetiva.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro – 7ª reimpressão: Editora Elsevier.

Apêndice - Roteiros

ROTEIRO 1 (GESTORES E EQUIPE SEED)

1. Como você, gestor (ou participante da equipe do SEED), definiria a atuação desta entidade no apoio às *startups* em Belo Horizonte? E em Minas Gerais? E no Brasil? E internacionalmente?

2. Especificamente, gostaria que apontasse como se dá o apoio do SEED, junto às *startups*, quanto ao:
   a. Acesso a conhecimentos, habilidades e competências dos empreendedores para gestão dos negócios propostos;
   b. Infraestrutura para desenvolvimento dos negócios propostos;
   c. Acesso das *startups* a incubadoras e/ou aceleradoras (entidades) ou pessoas com potencial de alavancagem dos negócios propostos;
   d. Acesso das *startups* a recursos financeiros / busca de investidores.

3. O SEED possui, além das informações publicadas no site, algum(ns) indicador(es) de sucesso de sua atuação junto às *startups* do programa?
   a. Se sim, quais são estes indicadores e como eles são medidos?
   b. Se não, quais, em sua opinião, deveriam ser estes indicadores?

4. Quais os principais critérios utilizados para a seleção das *startups* que se candidatam para participarem do SEED? Em sua opinião, os critérios até então utilizados têm sido eficazes, ou seja, têm conseguido atrair *startups* com potencial de crescimento para o programa? Sugeria alguma melhoria para os próximos editais?

5. Com relação às *startups* que ficam locadas no SEED, quais os indicadores ou maneiras utilizadas para avaliar o desempenho e a evolução destas durante o programa? O que é feito caso os resultados fiquem abaixo do esperado?

6. E com relação às *startups* que já passaram pelo SEED, em rodadas anteriores: existe alguma prática de acompanhamento ou monitoramento do desempenho destas no mercado? Quais resultados são considerados de maior sucesso para o SEED, em relação às *startups* que já passaram pelo programa?

7. Você poderia citar algum(ns) caso(s) de sucesso do SEED? Por que considerar este(s) um caso(s) de sucesso?

8. Poderia citar os principais gargalos do SEED atualmente? E como pensa que estes poderão ser reduzidos ou eliminados no futuro?

9. Qual a visão de futuro que você tem para o SEED, considerando os próximos 5 anos? O que falta, em sua opinião, para esta visão se tornar realidade?

ROTEIRO 2 (*STARTUPS* ATUAIS SEED)

Nome da empresa:
Nacionalidade:
Ramo de atuação:
Rodada que participa do SEED:

1. Como você, empreendedor de uma *startup* participante do SEED, define a atuação desta entidade no apoio às *startups*?

2. Como ficou sabendo do SEED, e o que fez você se candidatar nesta rodada? Que aspectos mais lhe atraíram? Como avalia o processo para entrar no SEED?

3. Qual era a sua expectativa quando resolveu participar do SEED? Ela está sendo atendida ou não? Por quê?

4. Gostaria que você apontasse como se dá o apoio do SEED, junto à sua *startup*, quanto ao:

   a) Acesso a conhecimentos, habilidades e competências para gestão do seu negócio;
   b) Infraestrutura para desenvolvimento do seu negócio;
   c) Acesso a incubadoras e/ou aceleradoras (entidades) ou pessoas com potencial de alavancagem do seu negócio;
   d) Acesso a recursos financeiros / busca de investidores.

5. Como o SEED avalia o desenvolvimento e a evolução da sua *startup* no programa? O que o SEED faz quando identifica a necessidade de melhoria no desenvolvimento do seu negócio?

6. De uma maneira geral, está valendo ou não a pena participar do programa do SEED? Do que você mais tem gostado? E do que não tem gostado?

7. Você, como empreendedor, já participou de outros programas similares ao SEED?

8. Você indicaria o SEED a algum empreendedor que conhece? Estimularia este empreendedor a participar do SEED em rodadas futuras? Como você tentaria convencer um empreendedor a participar do SEED?

9. Com base na experiência que está tendo em participar do SEED, o que sugeriria para que ele busque ser referência no apoio às *startups*? Como o SEED poderia se transformar em uma referência nacional? E internacional?

ROTEIRO 3 (EX-*STARTUPS* SEED)

Nome da empresa:
Nacionalidade:
Ramo de atuação:
Rodada que participou do SEED:

1. Como você, empreendedor de uma ex-*startup* participante do SEED, definiria a atuação desta entidade no apoio às *startups*?

2. Qual era a sua expectativa quando resolveu participar do programa SEED? Ela foi atendida ou não? Por quê?

3. Gostaria que você apontasse como se deu o apoio do SEED, junto à sua *startup*, quanto ao:

    a. Acesso a conhecimentos, habilidades e competências para gestão do seu negócio;
    b. Infraestrutura para desenvolvimento do seu negócio;
    c. Acesso a incubadoras e/ou aceleradoras (entidades) ou pessoas com potencial de alavancagem do seu negócio;
    d. Acesso a recursos financeiros / busca de investidores.

4. Como o SEED avaliava o desenvolvimento e a evolução da sua *startup* no programa? O que o SEED fazia quando identificava a necessidade de melhoria no desenvolvimento do seu negócio?

5. De uma maneira geral, valeu ou não a pena participar do programa do SEED?

6. Após sair do SEED, como está a situação atual da sua *startup* atualmente? Melhorou? Piorou? Explique.

7. Se você tivesse oportunidade de participar novamente do programa do SEED, você participaria ou não? Por quê?

8. Com base na experiência de teve em participar do SEED, o que sugeriria para que ele busque ser referência no apoio às *startups*? Como o SEED poderia se transformar em uma referência nacional? E internacional?

ROTEIRO 4 (COMÉRCIO LOCAL)

Nome da empresa:
Ramo de atuação:

1. Você conhece/já ouviu falar do SEED? Se sim, o que é o SEED para você?

APRESENTAR POSTERIORMENTE O SEED AO ENTREVISTADO:

O SEED é um agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação do Governo de Minas Gerais e tem por objetivo transformar o Estado no maior polo de empreendedorismo e inovação da América Latina. Para isso, apoia empreendedores, nacionais e estrangeiros, que desenvolvam projetos de negócio de base tecnológica.
Ele está localizado no Espaço 104, na Praça da Estação...

2. Você, comerciante localizado próximo ao SEED, percebeu alguma mudança no movimento da região com a chegada do SEED há 4 anos atrás? Se sim, quais mudanças foram estas?

3. Você acha que o SEED está ajudando nos resultados do seu negócio, ou não? Caso positivo, de que maneira está ajudando? Caso negativo, como acha que a presença do SEED poderia ajudar?

4. Pensando como comerciante local, você imagina alguma possibilidade de parceria com o SEED, visando melhorar o desempenho do seu negócio? Caso positivo, como deveria ser essa parceria? Caso negativo, por que não vê essa possibilidade?

5. De forma geral, o que acha que deveria melhorar na região próxima ao seu negócio, para que você tivesse melhores resultados?

Anexo

FPL Educacional

Seja+ Seja FPL

Belo Horizonte, 06 de junho de 2017.

Ilma. Sra. Silvana Braga
DD. CEO - Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development - SEED
Nesta.

Prezada Diretora,

Vimos apresentar-lhe o Sr. Sílvio Rodrigues de Souza, administrador e professor universitário, e nosso aluno do Mestrado Profissional em Administração (MPA-FPL Educacional), atualmente envolvido com o projeto de dissertação sob o título "*Impacto da atuação dos órgãos de incentivo no desenvolvimento de Startups: estudo de caso do SEED*", o qual já foi aprovado pelo Colegiado do Programa do MPA-FPL.

O aluno Sílvio de Souza já esteve em visita ao SEED, ocasião em que demonstrou o grande interesse em desenvolver uma pesquisa acadêmica sobre os impactos do programa no ecossistema de startups e desenvolvimento econômico de Belo Horizonte e região. Registramos que a pesquisa não se aterá apenas em entrevistar donos de *startups* (estratégia essa, inclusive, que já está sendo feita em vários ambientes de estímulo a esses negócios, por professores e instituições de ensino em várias partes do país). O projeto é inovador e diferenciado exatamente porque pretende analisar o outro lado do ecossistema: o impacto que os programas, como o SEED, de fato têm no mundo corporativo e no desenvolvimento regional. Para isso, torna-se necessário conversar com alguns gestores do SEED e também com outros públicos que são impactados pelo importante trabalho que estão realizando (alguns empresários de *startups* já graduadas, alguns empresários de *startups* ainda em aceleração, etc.). Ou seja, os públicos são diversos, e o estudo possui múltiplas facetas de análise e de investigação.

Não se trata de uma pesquisa quantitativa, mas sim de caráter qualitativo e exploratório, o que também facilita a própria dinâmica da pesquisa, e não atrapalha em nada o andamento dos trabalhos do SEED, de seus gestores e empreendedores. Além disso, a pesquisa não fará uso de dados confidenciais do programa, mas tão somente aqueles já públicos e que tratados adequadamente, do ponto de vista teórico e metodológico, possam demonstrar o impacto do mesmo nos negócios e no desenvolvimento econômico local.

Tendo em vista estes objetivos de caráter acadêmico, vimos solicitar o seu apoio e autorização no sentido de podermos utilizar o SEED como nosso objeto de pesquisa. Acreditamos que para o SEED o trabalho será também de grande valia, podendo constituir importante documento que revele o papel da iniciativa em prol do desenvolvimento dos startups mineiro.

Certos de contarmos com a sua atenção e apoio formal, aproveitamos a oportunidade para reiterar nossos protestos de elevada estima e apreço.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli
Coordenador do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional (Fundação Pedro Leopoldo/MG)

Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira
Coordenador Adjunto do Mestrado Profissional em Administração da FPL e professor orientador na linha pesquisa em Inovação e Organizações

50 anos

Av. Lincoln Diogo Viana, 830 Dr. Lund 33600-000 Pedro Leopoldo MG
31 3686-1461 www.fpl.edu.br fpl@fpl.edu.br
CNPJ 23.455.561/0002-61