

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**CARLA GIOVANA CERON ZORTEA**

**PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*:  
Análise comparativa dos mecanismos de aceleração dos programas  
Start-Up Brasil e Start-Up Chile**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

**CARLA GIOVANA CERON ZORTEA**

**PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*:**

**Análise comparativa dos mecanismos de aceleração dos programas  
Start-Up Brasil e Start-Up Chile**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

PORTO ALEGRE

2016

Z88p Zorteia, Carla Giovana Ceron.

Programas de aceleração de *startups*: Análise comparativa dos mecanismos de aceleração dos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile / Carla Giovana Ceron Zorteia. – 2016.

192 f. : il. ; 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2016.

1. Empreendedorismo dinâmico. 2. Programas de aceleração. 3. *Startups*.  
I. Título. II. Maldaner, Luís Felipe.

CDU 658

**CARLA GIOVANA CERON ZORTEA**

**PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*:**

**Análise comparativa dos mecanismos de aceleração dos programas  
Start-Up Brasil e Start-Up Chile**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de mestre em Gestão e  
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão e Negócios da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos – Unisinos.

Porto Alegre, 31 de maio de 2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – Unisinos

---

Prof. Dr. Marcelo Machado – Unisinos

---

Prof. Dr. Oscar Kronmeyer Filho – Unisinos

---

Dr<sup>a</sup>. Susana Kakuta – Badesul

## AGRADECIMENTOS

Essa jornada é uma experiência transformadora, com todos os sabores do processo de se transformar em algo novo. No meu caso, o Mestrado foi o equivalente a um processo de destilação, pois por meio dele sinto minha própria essência.

Agradeço à minha mãe, Odila, por se interessar profunda e verdadeiramente por tudo o que vem de mim, por me apoiar, enxergar minhas características como capacidades extraordinárias e incentivar a ter sonhos grandes.

Muito obrigada, meu pai, Miguel, por ser meu arcanjo da guarda, suportar minhas decisões, validar minhas estratégias e segurar minha mão quando tenho medo.

Meu irmão, Giovan, que é um espelho da minha trajetória, em quem vejo reflexos completamente outros, e que me acompanha mostrando alternativas e sempre ensinando o valor dos detalhes e o poder da serenidade.

Agradeço aos amigos, por compreenderem as ausências, mostrarem-se sempre presentes e, principalmente, por celebrarem as conquistas uns dos outros com leveza e alegria.

Sou profundamente grata ao meu orientador, professor doutor Luís Felipe Maldaner, por acreditar em meu potencial desde o primeiro momento. Receber seu apoio e orientação foi de suma importância.

Agradeço aos colegas e professores do Mestrado pelo apoio e pelo carinho. Especialmente ao apoio do colega Marco Endres por todo o apoio e amizade. Dizem que somos reflexo do ambiente ao nosso redor; certamente vocês contribuíram para que eu pudesse evoluir.

Por fim, agradeço aos empreendedores e gestores que participaram desta pesquisa, dispondo de seu tempo e energia, além de demonstrarem interesse genuíno em contribuir. Foi uma grata surpresa encontrar pessoas tão abertas e gentis na parte final desta jornada.

*La vida sobrepasa las estructuras y hay nuevos códigos para el alma. De todas partes salta la semilla; todas las ideas son exóticas; esperamos cada día cambios inmensos; vivimos con entusiasmo la mutación del orden humano: la primavera es insurreccional.*

(Pablo Neruda ,1974, p. 132)

## RESUMO

As *startups* aumentaram o interesse pelo empreendedorismo, sendo vistas como alternativa para alcançar sucesso, dinheiro e prestígio por meio de atividades criativas, com grande potencial de rentabilidade, mas também de alto risco. O reconhecimento da importância de fomentar a criação de empresas de base tecnológica como um elemento essencial para os países em desenvolvimento, estimulando a competitividade e a criatividade nos mercados mediante a inovação, está aumentando. Este ecossistema inclui, segundo a OECD (2015b), uma série de fatores, como a regulação, o acesso a investimentos, condições de mercado adequadas, cultura empresarial, produção e disseminação de conhecimento. Este estudo tem como objetivo analisar e comparar os mecanismos de aceleração de programas públicos para incentivar *startups* Start-Up Brasil e Start-Up Chile, colaborar para a sua evolução, e, na medida do possível, contribuir para os estudos de incentivo ao empreendedorismo em mercados emergentes. A estratégia de pesquisa empregada foi a de estudo de casos múltiplos, e os programas foram analisados como casos isolados. Para a coleta de dados, utilizou-se pesquisa documental, entrevistas com empresários que passaram pelo processo de aceleração de cada um dos programas e entrevistas com os membros das suas equipes de aceleração. A narrativa dos casos manteve a preocupação de triangular os dados e mostrar os diferentes entendimentos das partes sobre os mecanismos usados pelos programas. Na sequência, foi realizada a análise cruzada dos casos, na qual, foram comparadas as contribuições dos programas e elencadas sugestões para a sua evolução. Os resultados mostraram que os mecanismos de aceleração adotados pelos programas favorecem o desempenho das *startups* e que o Start-Up Brasil e o Start-Up Chile, em geral, desempenharam papéis importantes nas trajetórias dessas empresas. Analisados os modos de operação dos programas e estudadas as indicações de melhorias feitas pelos entrevistados, foram elencadas sugestões na atuação de cada um dos seus mecanismos.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo dinâmico. Programas de aceleração. *Startups*.

## ABSTRACT

Startups caused increased interest by entrepreneurship, being seen as an alternative to achieve success, money and prestige through creative business, with great potential for profitability but also high risk. It's increasing the recognition importance of stimulating the creation of technology-based companies to an element important for developing countries, stimulating competitiveness and creativity in markets through innovation. This ecosystem includes, according to OECD (2015b), a number of factors such as regulation, access to investments, appropriate market conditions, entrepreneurial culture, knowledge production and dissemination. This study aims to analyze and compare the acceleration mechanisms of government programs for encouraging *startups* Start-up Brazil and Start-Up Chile, contribute to their evolution, and, as far as possible, contribute to the studies of encouraging entrepreneurship in emerging markets. The research strategy used was the study of multiple cases, and the programs analyzed as single cases. To collect data, we used desk research, interviews with entrepreneurs who have gone through the acceleration process of each of them and members of their teams' acceleration. The narrative of cases remained the concern of data triangulation and shows the different understandings of the parties regarding the mechanisms used by the programs. Following, a cross analysis of cases was performed. In it, the programs' contributions were compared and were listed suggestions for their evolution. The results showed that the acceleration mechanisms adopted by the programs, are supportive to the startups performance and that Start-Up Brasil e Start-Up Chile generally played important roles in their trajectories. After analyzing the programs operating modes and study the suggestions for improvement made by the respondents, it was possible to list suggestions for actions in each of its mechanisms.

**Keywords:** Dynamic Entrepreneurship. Acceleration programs. Startups.



## **LISTA DE GRÁFICO**

Gráfico 1 – Participação da Indústria de Transformação no PIB .....	46
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico .....	26
Quadro 2 – O Plano Brasil Maior propôs dez metas a serem cumpridas até 2014 .....	44
Quadro 3 – Comparativo entre o investimento brasileiro em P&D e a média da OECD .....	47
Quadro 4 – Comparativo entre a capacitação brasileira para inovação e a média da OECD...	48
Quadro 5 – Comparativo entre o investimento chileno em P&D e a média da OECD.....	54
Quadro 6 – Comparativo entre a capacitação chilena para inovação e a média da OECD .....	56
Quadro 7 – Principais mecanismos de aceleração.....	60
Quadro 8 – Etapas do Processo .....	64
Quadro 9 – Desenho da Pesquisa .....	65
Quadro 10 – Casos estudados e entrevistados da pesquisa .....	68
Quadro 11 – Categorias de análise de conteúdo.....	73
Quadro 12 – Atuação das <i>startups</i> entrevistadas para o caso Start-Up Brasil .....	77
Quadro 13 – Evolução das <i>startups</i> entrevistadas .....	81
Quadro 14 – Comparativo entre o estágio inicial e final das <i>startups</i> entrevistadas.....	83
Quadro 15 – Síntese dos objetivos e resultados .....	86
Quadro 16 – Síntese das contribuições para processo seletivo .....	92
Quadro 17 – Síntese das contribuições para investimento financeiro .....	99
Quadro 18 – Síntese das contribuições para capacitação gerencial tutelada.....	106
Quadro 19 – Síntese das contribuições para rede de relacionamentos .....	114
Quadro 20 – Síntese das contribuições para acompanhamento e prestação de contas.....	118
Quadro 21 – Atuação das <i>startups</i> entrevistadas para o caso Start-Up Chile .....	121
Quadro 22 – Evolução das <i>startups</i> entrevistadas .....	124
Quadro 23 – Comparativo entre o estágio inicial e final das <i>startups</i> entrevistadas.....	125
Quadro 24 – Síntese dos objetivos e resultados .....	128
Quadro 25 – Síntese das contribuições para processo seletivo .....	131
Quadro 26 – Síntese das contribuições para investimento financeiro .....	134

Quadro 27 – Síntese das contribuições para capacitação gerencial tutelada.....	141
Quadro 28 – Síntese das contribuições para rede de relacionamentos .....	148
Quadro 29 – Síntese das contribuições para acompanhamento e prestação de contas.....	151
Quadro 30 – Paralelo entre os casos avaliados.....	153
Quadro 31 – Boas práticas e sugestões para processo seletivo .....	156
Quadro 32 – Boas práticas e sugestões para investimento e participação societária .....	158
Quadro 33 – Boas práticas e sugestões para capacitação gerencial tutelada.....	159
Quadro 34 – Boas práticas e sugestões para rede de relacionamentos.....	161
Quadro 35 – Boas práticas e sugestões para acompanhamento e prestação de contas .....	162
Quadro 36 – Síntese das contribuições dos mecanismos de aceleração.....	163
Quadro 37 – Síntese das sugestões para os mecanismos de aceleração .....	166

## LISTA DE SIGLAS

Abimaq	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Apex	Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNID	Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Conicyt	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
Corfo	Corporación de Fomento de La Producción
COO	Chief Operating Officer
Crea	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
EAD	Educação a Distância
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
FMI	Fundo Monetário Internacional
Fondecyt	Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico
Fondef	Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico
Fontec	Fondo de Innovación Tecnológica
GEI	Global Entrepreneurship Index
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPME	Micro, Pequena e Média Empresa
MVP	Minimum Viable Product
Nasdaq	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCT	Programa de Ciencia y Tecnología
PDP	Política de Desenvolvimento Produtivo
PED	Programa de Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PIT	Programa de Innovación Tecnológica
PND	Planos Nacionais de Desenvolvimento
PPP	Parceria Público-Privada
Prodem	Programa de Desarrollo Emprendedor
RPA	Recibo de Pagamento a Autônomo.
RVA	Return Value Agenda
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas,
SEO	Search Engine Optimization
Softex	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UnB	Universidade de Brasília
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	20
1.2 OBJETIVOS .....	23
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.1 Objetivos Específicos .....</b>	<b>23</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	23
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO .....	27
2.2 SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO .....	33
2.3 SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO NO BRASIL .....	38
2.4 SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO NO CHILE .....	49
2.5 FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO DINÂMICO .....	56
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>63</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	63
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	63
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	66
3.4 COLETA DE DADOS .....	69
3.5 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DE DADOS .....	70
<b>3.5.1 Pré-Análise dos Dados .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.2 Exploração do Material .....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.3 Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação .....</b>	<b>72</b>
<b>4 ANÁLISE DOS CASOS .....</b>	<b>74</b>
4.1 CASO A – START-UP BRASIL .....	75
<b>4.1.1 Contextualização .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.2 Objetivos e Resultados .....</b>	<b>77</b>

<b>4.1.3 Processo Seletivo .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1.4 Investimento Financeiro e Participação Societária .....</b>	<b>93</b>
<b>4.1.5 Capacitação Gerencial Tutelada .....</b>	<b>100</b>
<b>4.1.6 Rede de Relacionamentos .....</b>	<b>106</b>
<b>4.1.7 Acompanhamento e Prestação de Contas .....</b>	<b>114</b>
<b>4.2 CASO B – START-UP CHILE .....</b>	<b>119</b>
<b>4.2.1 Contextualização.....</b>	<b>119</b>
<b>4.2.2 Objetivos e Resultados .....</b>	<b>121</b>
<b>4.2.3 Processo Seletivo .....</b>	<b>128</b>
<b>4.2.4 Investimento Financeiro e Participação Societária .....</b>	<b>132</b>
<b>4.2.5 Capacitação Gerencial Tutelada .....</b>	<b>134</b>
<b>4.2.6 Rede de Relacionamentos .....</b>	<b>142</b>
<b>4.2.7 Acompanhamento e Prestação de Contas .....</b>	<b>148</b>
<b>4.3 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS .....</b>	<b>152</b>
<b>4.3.1 Contextualização.....</b>	<b>152</b>
<b>4.3.2 Objetivos e Resultados .....</b>	<b>154</b>
<b>4.3.3 Processo Seletivo .....</b>	<b>155</b>
<b>4.3.4 Investimento Financeiro e Participação Societária .....</b>	<b>157</b>
<b>4.3.5 Capacitação Gerencial Tutelada .....</b>	<b>158</b>
<b>4.3.6 Rede de Relacionamentos .....</b>	<b>160</b>
<b>4.3.7 Acompanhamento e Prestação de Contas .....</b>	<b>161</b>
<b>4.3.8 Síntese das Contribuições dos Mecanismos de Aceleração.....</b>	<b>163</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>168</b>
<b>5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>171</b>
<b>5.2 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>172</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIROS PARA ENTREVISTAS COM O GRUPO 1 .....</b>	<b>183</b>

<b>APÊNDICE B - ROTEIROS PARA ENTREVISTAS COM O GRUPO 2 .....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE C - PLANILHA DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>189</b>
<b>APÊNDICE D - CARACTERÍSTICAS E SUGESTÕES PRINCIPAIS.....</b>	<b>190</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a atividade científica são de grande importância para o desenvolvimento econômico. Para potencializar a geração de riquezas é fundamental que o conhecimento seja bem-gerenciado dentro das organizações e que políticas públicas sejam criadas para o desenvolvimento de um sistema nacional de inovação capaz de envolver os cidadãos e de disseminar a cultura da criação e do empreendedorismo. (LUNDVALL, 2007).

Na análise do papel das políticas públicas em prol do desenvolvimento econômico, são comuns duas abordagens: a primeira em que o seu papel seria estritamente o de remediar falhas de mercado buscando equilíbrio entre os interesses públicos e privados, e a segunda mais proativa, também defendida por Lundvall (2007), na qual os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, enquanto políticas públicas, devem ser vistos como forma de difundir novos conhecimentos por toda a economia. Isso amplia o papel do Estado para além da correção de falhas no sistema nacional de inovação, atribuindo a ele um papel empreendedor. (MAZZUCATO, 2014).

Tradicionalmente, as recomendações do Banco Mundial para os países em desenvolvimento os direcionavam no sentido de diminuir a intervenção do Estado na economia, ajustar os preços e confiar no mercado. Na década de 80, porém, ante o forte crescimento econômico asiático, essa visão perdeu força e o próprio Banco Mundial reconheceu o papel positivo e ativo do Estado na evolução de países daquele continente. Essa mudança de postura facilitou para que a visão do Estado Desenvolvimentista ganhasse força diante da abordagem Neoclássica Minimalista, na qual a atuação do Estado deve restringir-se à garantia dos direitos de propriedade, à legitimidade dos contratos privados e aos direitos individuais. (EVANS, 1998). Já o Estado Desenvolvimentista é definido como aquele capaz de ampliar a participação empresarial de longo prazo no país, por meio de ações de incentivo e da diminuição do risco de investimento, promovendo transformações positivas na sua estrutura econômica. (EVANS 1993).

Um exemplo que atuou nas duas frentes é o Estado de Israel, que, além do investimento em infraestrutura, por intermédio de portos, estradas e redes elétricas, empenhou-se na criação deliberada de segmentos de mercado a partir de planos empreendedores com esforços públicos direcionados a captar investimentos da iniciativa privada. Para o governo israelense, em virtude da dimensão restrita de seu mercado interno (apenas 7 milhões de habitantes), praticamente isolado territorialmente, em razão dos conflitos de fronteira, era clara a necessidade de se pensar em escala mundial. Também era clara, em Israel, a visão do governo como sendo a entidade

com maior chance na captação dos recursos necessários para o desenvolvimento do país. Importante destacar que o modelo israelense serviu de inspiração para outros países, como a Irlanda, que, em 2008, criou um plano de incentivo para atrair investimentos e *know-how* empreendedor, principalmente dos Estados Unidos mediante uma parceria público-privada. (SENOR; SINGER, 2011).

Aumentar a renda *per capita* e a produção são papéis importantes do empreendedorismo na economia, mas também merece ser destaque a construção de mudanças estruturais tanto nos negócios quanto na própria sociedade. A palavra empreendedorismo vem do francês *entrepreneur*, que significa “intermediário”. Academicamente, costuma estar ligada ao conceito de inovação e subentendida como uma iniciativa do setor privado. É preciso atentar, contudo, que iniciativas empreendedoras podem acontecer em qualquer segmento: público, privado ou terceiro setor, não existindo uma regra nesse sentido. De com Hisrich e Peters (2004), o empreendedorismo, em suas vertentes mais inovadoras, produz riquezas, aumenta a capacidade produtiva e gera novas demandas de consumo com a criação paralela de novos produtos e mercados, atuando, assim, tanto no lado da oferta quanto no da demanda.

Quando se trata de inovação tecnológica, interesse da maior parte das *startups*, destaca-se quatro pilares: ideias criativas, cultura empreendedora, infraestrutura de alta tecnologia e investimento de capital de risco. (DERTOUZOS, 1997). Uma vez não sendo possível ter os quatro bem-desenvolvidos dentro das *startup*, os empreendedores buscam apoio nas áreas deficitárias. Empresas *startups* não são necessariamente de pequeno porte, apesar de ser uma característica frequentemente encontrada. Seus recursos geralmente têm foco no lançamento na empresa e no plano de negócios, que contempla a análise de mercado (SALLES-FILHO; ALBERGONI, 2006). Para que se desenvolvam, a diferença entre empreender e administrar precisa ser desmistificada, pois existe uma grande necessidade de que as *startups* encontrem modelos de gestão e ferramentas adequadas as suas necessidades. Sem isso, é difícil que venham a desenvolver plenamente seus negócios e a superar os estágios iniciais de crescimento. (RIES, 2012).

Apesar do interesse crescente e da disseminação das *startups*, não há consenso sobre sua definição. Sua natureza favorece a inovação, especialmente, em tempos de acelerada evolução tecnológica, uma vez que os principais diferenciais que apresentam, quando comparadas às grandes empresas estabelecidas, são flexibilidade e simplicidade. (OECD, 1997). Para Graham (2012) o que conceitua uma startup é ter sido desenhada para crescer rapidamente, não sendo obrigatórias características comumente associadas a elas, como o foco tecnológico e a tomada de capital de risco. Os conceitos associados às *startups*, na verdade, são

apenas reflexos da busca do crescimento acelerado que norteia todas as decisões da organização, sendo essa a sua verdadeira essência.

Segundo Blank (2010, p.1), “*Startup* é uma organização formada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável”, conceito que enfatiza a busca por um modelo de negócio voltado ao crescimento, não sendo obrigatório que a empresa tenha esse modelo definido desde o seu início, nem que ela seja de base tecnológica. Já para Ries (2012, p.26) “uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Passei a perceber que a parte mais importante dessa definição é o que ela omite. ”

As mudanças no mercado, mediante as oportunidades de novos serviços e negócios, são realizadas pelos empreendedores por meio da inovação. As fontes de inovação devem ser buscadas ativamente pelos empreendedores, uma vez que é a união da inovação com o empreendedor que possibilita o seu êxito econômico e social. (DRUCKER, 1991). As características do empreendedor são determinantes para o futuro de sua *startup*, uma vez que é o empreendedor que a conduzirá ao sucesso ou a seu fim. (RIES, 2012). Dornelas (2003, p. 299) caracteriza o empreendedor de *startup* como um líder orientado por metas, otimista, corajoso, afeito a novas tecnologias, novos mercados e apto a assumir e a dividir risco e o define como “aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão de futuro da organização”.

Nos Estados Unidos, a maior economia do planeta, o governo impulsionou diretamente as áreas de tecnologia da informação e nanotecnologia por intermédio de suas agências, institutos – com especial destaque dos departamentos de defesa e de energia –, linhas de financiamento, etc. O governo americano empenhou-se na criação de mercados, e não apenas na correção deles, financiando pesquisas ousadas e projetos pioneiros de retorno financeiro incerto. É preciso salientar que nem sempre uma inovação gera um grande resultado econômico, e nem sempre renova todo um segmento. Quando isso acontece, no entanto, esse resultado geralmente é fruto de novidades que influenciam um grande espectro de setores da economia, gerando um impacto muito positivo. (MAZZUCATO, 2014). Na América Latina, as temáticas da melhora da gestão empresarial e da promoção da inovação, como políticas públicas de estímulo ao desenvolvimento econômico, ganham espaço na agenda de diversos países. A atuação dos governos aufere importância no financiamento às atividades inovadoras, uma vez que são, geralmente, dependentes de investimentos vinculados ao capital de risco pouco abundantes na região. (GONZÁLEZ-URIBE, 2015).

No ranking do Global Entrepreneurship Index, GEI, que elenca o ecossistema de empreendedorismo em 132 países, o Chile aparece como o mais desenvolvido da América Latina e Caribe, enquanto o Brasil surpreende negativamente com um 16º lugar entre os países dessa mesma região, atrás de nações como Bolívia e Belize, apesar da dimensão de sua economia. Por isso, o próprio relatório indica que o Brasil tem grande potencial de melhora em seu ecossistema, sugerindo observar o Chile como um exemplo a ser seguido. (ÁCS; SZERB; AUTIO, 2016). Políticas públicas também podem atuar na formação de novos mercados e na promoção de parcerias entre os setores públicos e privados, sobretudo nos países em desenvolvimento. “Criar e expandir *startups* requer um sistema de inovação dinâmico no qual o apoio público foque nos aspectos nos quais o país ou a região estejam mais atrasados e onde incentivos que tenham o mercado como suporte possam não ser suficientes”. (OECD, 2013, p. 57).

Amortizar riscos pode ser entendido pelos governos como parte de seu papel, uma vez que percebam a inovação como propulsora da economia. Pode ser a correção de uma falha de mercado, como a ausência de capital de risco, mas também a escolha de um vencedor que promova empregos qualificados e competitividade para o país. (MAZZUCATO, 2014). De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor, GEM, que avalia o ecossistema de empreendedorismo de 62 países em diferentes aspectos, o quesito programas públicos de apoio ao empreendedorismo tem maior desempenho em economias em que a inovação possui um papel de grande relevância, como na Coreia do Sul. Nesse item, o Chile ocupa a 20ª posição, terceiro melhor avaliado na América Latina, atrás do México e do Equador, enquanto o Brasil fica na 47ª posição. (KELLEY; SINGER; HERRINGTON, 2016).

## 1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Diante desse cenário de aceleração tecnológica, esse novo modelo de negócio de apoio às *startups* surge com o objetivo de acelerar o crescimento e apoiar as equipes dessas empresas, a fim de que desenvolvam as habilidades necessárias para o progresso do negócio por meio de uma série de benefícios: contato com empresários experientes, cursos, mentoria, serviços de apoio como assessoria jurídica, contábil, designers, etc., além de investimento financeiro, que, em contrapartida, costuma receber participação societária na empresa. (CARDOSO, 2013). Sendo aceleradoras, seus programas existem para tornar as interações entre empreendedor e mercado mais velozes, aumentando a capacidade de adaptação e aprendizado empresarial (COHEN; HOCHBERG, 2014). Desde o primeiro programa de aceleração em 2005 – o Y

Combinator –, o modelo foi disseminado primeiramente pelos Estados Unidos e pela Europa, existindo inúmeras aceleradoras apoiando centenas de *startups* todos os anos, com casos de grande sucesso. (MILLER; BOUND, 2011). Atualmente o número crescente de aceleradoras no mundo é estimado entre 300 e 2.000, espalhadas nos 6 continentes. (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Dar suporte à criação e ao crescimento de empresas inovadoras tornou-se uma política econômica importante também entre os países emergentes. (CORSI; DI BERARDINO, 2014). Índícios sugerem que as aceleradoras possuem impacto positivo sobre essas jovens empresas ao acelerar o aprendizado dos empreendedores e criar redes de contatos fortes, construindo laços de confiança entre fundadores, investidores e demais apoiadores. (MILLER; BOUND, 2011). Apesar de sua rápida expansão, contudo, não existe um conhecimento consolidado a respeito da eficácia dos programas de aceleração. Um dos motivos é a própria juventude dos programas de aceleração e do fenômeno em si, e mesmo das *startups* que os integraram. Além disso, existe uma grande heterogeneidade entre os programas, o que dificulta a especificação de fatores comuns de sucesso. Em um cenário como este, até mesmo aferir a receita das empresas aceleradas torna-se um complicador, uma vez que muitas destas deixaram de fazer parte dos programas (foram graduadas) a menos de cinco anos. (COHEN; HOCHBERG, 2014).

O segmento de *startups* possui uma alta taxa de mortalidade empresarial, que se acredita ser decorrente da dificuldade que estas empresas possuem em acessar recursos e serviços como logística, suporte administrativo e canais de financiamento, e também em decorrência de sua juventude e porte. Com isso, é esperado que as aceleradoras (e incubadoras) atuem como facilitadoras ao promoverem soluções para essas questões e aumentarem a credibilidade destas jovens empresas junto ao mercado. (ROSEIRA et al., 2014). Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas *startups* é fazer com que seu plano de negócios se mostre efetivo quando entra em contato com clientes. Por isso, é realista afirmar que, diferentemente de empresas consolidadas que possuem um plano de negócios, as *startups* estão, na verdade, tentando encontrar um, o que torna a busca por novas ferramentas, novos métodos para outros tipos de negócio, formas de potencializar o aprendizado fundamental para a sua sobrevivência. (BLANK, 2013).

Tomando como base os conceitos introduzidos, o intuito do trabalho proposto é analisar e indicar contribuições para a evolução dos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile, principalmente tomando como parâmetro as práticas do programa do país vizinho, mas não restrito a elas. Além disso, almeja-se, na medida do possível, contribuir com os estudos a respeito do incentivo ao empreendedorismo em mercados emergentes. Acredita-se nas

correlações positivas entre o nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento de um país, o investimento em empresas da chamada “nova economia” (Nasdaq<sup>1</sup>) desse país e seu potencial de crescimento econômico. (SENOR; SINGER, 2011).

O Programa Nacional de Aceleração às *Startups*, o Start-Up Brasil, é uma iniciativa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, MCTI, gerido pela Softex, Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (uma *Oscip*<sup>2</sup> que atua em ações em prol da indústria nacional de software e de serviços de TI). O intuito do programa é apoiar empresas nascentes de base tecnológica e o faz em parceria com empresas denominadas de aceleradoras. De acordo com o Start-Up Brasil (2015a), “as *startups* cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso”, e é neste contexto, como ação do MCTI, executada por parceiros, buscando renovar o mercado e voltada principalmente aos empreendedores nacionais, que o programa brasileiro é desenvolvido.

Já o programa de incentivo às *startups* no Chile, o Start-Up Chile, é uma iniciativa da Corporación de Fomento de La Producción, Corfo, agência governamental com o objetivo de fomentar a inovação e o empreendedorismo, ligada ao Ministerio de Economía, Fomento y Turismo chileno e fortemente atuante. O programa é voltado à internacionalização e, desta forma, conectado às políticas econômicas do país, que são extremamente favoráveis à geração de negócios com parceiros internacionais. O intuito do Start-Up Chile é atrair empreendedores do mundo todo que estejam iniciando negócios com potencial global. Isso contribuiria para a transformação do Chile em um polo de empreendedorismo na América Latina, por meio da promoção da cultura do empreendedorismo baseado no conhecimento no país. (QUINTAIROS; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2013).

Atualmente, a inovação é considerada importante para as ações empreendidas pelos setores privado e público e também por aquelas que englobam os dois. Com esse olhar, o estudo proposto pretende verificar se os mecanismos utilizados pelos programas de aceleração Start-Up Brasil e Start-Up Chile contribuem para a evolução de suas aceleradas. Diante da base apresentada, tomando as informações anteriormente descritas como ponto de partida, a questão de pesquisa abará os programas desde o seu surgimento, sendo o Start-Up Chile criado em 2010 e o Start-Up Brasil fundado em 2012. Para tanto, a questão de pesquisa proposta visa a

---

<sup>1</sup> Bolsa automatizada de valores que reúne empresas de alta tecnologia.

<sup>2</sup> Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (*Oscip*), certificada pelo governo federal, constituída como sociedade civil, sem fins lucrativos, de direito privado e interesse público que pode atuar em áreas associadas ao setor público (SEBRAE, 2015).

responder: Os programas públicos de aceleração Start-Up Brasil e Start-Up Chile contribuem para a evolução das aceleradas?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos servirão como guias deste trabalho, cabendo aos objetivos específicos o papel de orientar a operacionalização necessária.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições dos programas públicos de aceleração de *startups*, Start-Up Brasil e Start-Up Chile para a evolução de suas aceleradas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) Identificar e analisar os mecanismos de aceleração adotados pelo programa Start-Up Brasil.
- b) Identificar e analisar os mecanismos de aceleração adotados pelo programa Start-Up Chile.
- c) Investigar nas *startups* aceleradas por ambos os programas quais mecanismos contribuíram para sua evolução.
- d) Estabelecer comparativo entre o programa Start-Up Brasil e o programa Start-Up Chile.
- e) Elencar sugestões para os programas com base nas análises e nas comparações realizadas.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Partindo-se do objetivo de analisar as contribuições dos programas públicos de aceleração de *startups*, Start-Up Brasil e Start-Up Chile para a evolução de suas aceleradas, seguem as delimitações realizadas para a pesquisa enquanto programas públicos que são.

A primeira diz respeito ao entendimento da importância da inovação para o desenvolvimento econômico das nações e o intuito desta pesquisa de inserir as *startups* nesse contexto, uma vez que surgem como uma das formas com que o mercado promove e tira proveito das oportunidades. Estas oportunidades surgem da constante aceleração tecnológica que dita o ritmo do desenvolvimento econômico e da fronteira tecnológica, principalmente nos países mais avançados, cabendo aos países em desenvolvimento encontrar maneiras de diminuir a distância que se encontram em relação aos avanços promovidos por aqueles que estão a sua frente através da promoção de novas iniciativas e da réplica de iniciativas propostas por eles.

A segunda é relativa a compreender a trajetória e o contexto histórico do sistema nacional de inovação dos países que promovem os programas estudados: Brasil e Chile. Com isso, buscou-se trazer um plano de fundo mais detalhado do contexto em que os programas foram idealizados e da formação das estruturas políticas e econômicas que os abrigam, além de facilitar o delineamento de suas diferenças e semelhanças. Mesmo sendo dois países da América Latina, com um passado colonial extrativista, recentemente redemocratizados, em fase intermediária de industrialização e profundamente dependentes do setor primário, Brasil e Chile têm dimensões territoriais e populacionais completamente distintas, com estruturas diferentes da promoção do desenvolvimento tecnológico e econômico e políticas de comércio internacional distintas.

A terceira refere-se aos conceitos de aceleradora e *startup*, que são trabalhados de forma a ampliar, mesmo que longe de esgotar, o entendimento dos componentes dos casos estudados – os dois programas públicos de aceleração: Start-Up Brasil e Start-Up Chile – e as empresas beneficiadas por eles: as *startups* aceleradas. Para que essas empresas desenvolvam plenamente os negócios a que se propõem e possam levar aos ecossistemas onde estão instaladas o dinamismo econômico que se espera de sua proposta inovadora, é preciso que sejam propiciadas as condições necessárias; condições que, para além dos incentivos possíveis por parte do governo, dependem do contexto do sistema produtivo desses países, fruto de sua história.

Além disso, a escolha de estudo de casos múltiplos como metodologia de pesquisa, impede a generalização das conclusões para além do contexto dos casos estudados. Mesmo com o esforço empregado de compreendê-los do ponto de vista das diferentes esferas participantes – *startups* nacionais e estrangeiras, equipes dos programas e, no caso do programa brasileiro, aceleradoras selecionadas –, as análises, comparativo e melhorias propostas têm aplicações restritas ao contexto de cada um deles.



## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está estruturado em 5 capítulos.

O capítulo 1 é de introdução, no qual se encontra uma breve contextualização de sua temática, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa, além da sua estrutura.

No capítulo 2, de referencial teórico, é abordada a fundamentação sobre os temas de inovação no contexto de desenvolvimento econômico e sistemas nacionais de inovação, abrindo o contexto histórico dos sistemas brasileiro e chileno e os conceitos de *startup* e aceleradora.

No capítulo 3, de método, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados, iniciando pelo delineamento, estratégia e desenho da pesquisa, seguindo para a descrição das unidades de análise e sujeitos, processo de coleta de dados e finalizando com a estratégia e os procedimentos empregados em sua análise.

O capítulo 4 é dedicado à análise dos casos. Inicialmente são apresentados os casos Start-Up Brasil e Start-Up Chile separadamente e, em seguida, é realizado um comparativo, levando em consideração cada uma das unidades de análise listadas no capítulo de método.

Concluindo, o capítulo 5 traz as considerações finais da investigação realizada, além de sugestões para estudos futuros.

Finaliza-se o trabalho com as referências consultadas como apoio teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é realizar uma contextualização teórica oferecendo subsídios para a pesquisa explorando conceitos relacionados aos temas abordados: inovação, desenvolvimento econômico, sistemas nacionais de inovação e programas de aceleração de *startups* como política pública.

Inicialmente, são correlacionados os conceitos de inovação e desenvolvimento econômico; em seguida, referido o conceito de sistema nacional de inovação, com a abertura da contextualização histórica do sistema nacional de inovação brasileiro e do sistema nacional de inovação chileno. Por fim, são conceituados *startups* e programas de aceleração, buscando o entendimento desses programas como políticas públicas em prol do desenvolvimento econômico e a verificação de sua adequação às necessidades daqueles que propõem benefícios, o que se relaciona com os objetivos da presente pesquisa. A seguir o Quadro 1 apresenta um resumo com os principais conceitos e autores abordados na fundamentação teórica, ilustrando a construção realizada.

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

(continua)

<b>Tema</b>	<b>Autores</b>	
Inovação e Desenvolvimento dos Países	Arocena e Sutz (2006) Chang (2004) Conceição (2000) Dosi (2006) Fagerberg (2009) Kline e Rosenberg (1986) Lundvall (1992) Lundvall (2007) Mazzucato (2014)	OECD (1997) OECD (2013) Perez (1991) Perez (2000) Sachs (2005) Srinivas e Sutz (2008) Suzigan e Albuquerque (2008) Zeschky, Widenmayer e Gassman (2011)
Inovação e Desenvolvimento dos Mercados	Arrighi (1998) Christensen (2011) Dosi (1988) Freeman e Soete (2008)	Morceiro et al (2011) OECD (2005) Rogers (1995)
Sistemas Nacionais de Inovação	Albuquerque (1998) Arocena (1997) Micklethwait e Wooldridge (2015)	OECD (1997) OECD (2005) Soete, Verspagen e Weel (2010)
Sistema Nacional de Inovação no Brasil	Arbix (2010) Brandão e Drumond (2012) Brum (2002) Finep (2016) Garcia e Roselino (2004) Ieis et al (2013) Maldaner (2006) Matias-Pereira (2013)	OECD (2015a) Pacheco e Almeida (2013) Rodriguez, Dahlman e Salmi (2008) Sarfati (2013) Sbicca-Fernandes (2004) Soares, Coronel e Marion Filho (2013) Suzigan e Albuquerque (2008)

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

(conclusão)

Tema	Autores	
Sistema Nacional de Inovação no Chile	Benavente e Crespi (1994) Benavente e Price (2009) Bitran (2006) CNID (2010) Ffrench-Davis (2002) Marshall Silva (1991) Meller (1998)	Santa Cruz (1959) OECD (2007) OECD (2009) OECD (2015d) Palma e Santos (2015) Rivas (2012)
Empreendedorismo Dinâmico	Kantis, Federico e García (2015) OECD (1997)	Osimo et al (2016)
Startups	Blank (2010) Damodaran (2009) Finep (2000) Graham (2012)	OECD (2013) Ries (2012) Telles e Matos (2013)
Aceleradoras	Cohen (2013) Cohen e Hochberg (2014)	Fishback et al (2007) Miller e Bound (2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.1 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Existe um longo histórico de reconhecimento por parte dos economistas a respeito da importância que a ciência e a tecnologia, especialmente no que diz respeito à acumulação de conhecimento, têm para o crescimento econômico e produtivo. Sem a existência de mudança tecnológica, a acumulação de capital não se sustentaria, o que causaria forte impacto em todos os países, mesmo naqueles com pequeno desenvolvimento científico. (FREEMAN; SOETE, 2008). As inovações que modificam *o status quo* são tão características do capitalismo quanto a competitividade e, juntas, exercem uma forma de pressão que retroalimenta o sistema produtivo. (ARRIGHI, 1998).

O Manual de Oslo define inovação em produtos e processos como “(...) implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos” (OECD, 2005, p. 54). É um conceito bastante abrangente, o que é indicado no próprio Manual, que coloca as ideias de novidade e de melhoria em um mesmo patamar. Esse conceito é derivado da definição de Schumpeter (1982), que entende a inovação de maneira bastante ampla, abrangendo desde a introdução de um novo produto ou de uma nova característica para um produto, a abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matérias-primas, até mesmo a mudança de processos produtivos ou de negócio, conectando a técnica em si a sua distribuição.

Rogers (1995, p. 35) enfatiza o papel da distribuição definindo inovação como uma ideia, objeto ou prática, percebidos como novos por outrem e declarando que o faz tomando como base o que chama de trilogia schumpeteriana: invenção como sendo a geração de novas ideias, inovação como introdução das mesmas ao mercado e difusão com a distribuição delas no mercado potencial. Traz também a ideia de reinvenção, como sendo uma inovação modificada pelo usuário no seu processo de adoção. Para Christensen (2011), o conceito de inovação perpassa a ideia de novidade para a ideia de melhoria. Trazer algo diferente ao mercado não é suficiente; é necessário trazer algo melhor, que mostre uma vantagem ao usuário.

Além dessas propriedades, as inovações também se caracterizam como frutos de oportunidades não exploradas até dado momento, seja comercial ou tecnologicamente, com objetivo econômico de redução de custos ou obtenção de lucros para as organizações em que foram originadas. (CONCEIÇÃO, 2000). No caso de oportunidades não exploradas tecnologicamente, trata-se do estabelecimento de novas fronteiras tecnológicas, definidas como “o mais alto nível alcançado em relação a uma trajetória tecnológica, com respeito às dimensões tecnológicas e econômicas relevantes”. (DOSI, 2006, p. 46). De acordo com a distância que tomam em relação ao panorama já estabelecido, as inovações podem ser classificadas como radicais, quando envolvem grandes mudanças e mesmo descontinuidades, ou incrementais, quando trazem melhorias para processos ou produtos existentes. (FREEMAN; SOETE, 2008).

A aceleração nas mudanças tecnológicas, em grande parte em virtude do maior acesso da população aos meios de comunicação que facilitam o acesso a elas, acirra a competição com as tecnologias até então estabelecidas, por vezes tornando-as obsoletas. (MALDANER, 2006). As mudanças geradas pela inovação tecnológica não ficam limitadas apenas à tecnologia em si, mas afetam a sociedade como um todo, uma vez que introduzem novos costumes e dinâmicas sociais capazes de exercer grande impacto sobre ela. (CONCEIÇÃO, 2000). A entrada de produtos e serviços com base na economia do conhecimento pode ser capaz de gerar aumento de produtividade, impulsionar o crescimento econômico e também criar novas oportunidades de postos de trabalho qualificados. (OECD, 2013).

Nos países em desenvolvimento, empenhados em promover a inovação, o foco está, ao mesmo tempo, em desenvolver as competências necessárias para produzir inovação e em criar condições de ordem e estabilidade social, uma vez que o engajamento das pessoas em aprender é imprescindível para que esse processo seja bem-sucedido. (LUNDVALL, 2007). Em países assim, o Estado possui papel fundamental no desenvolvimento econômico, posto que é inviável inovar tecnologicamente sem inovar socialmente. Acima de outras organizações, é ele quem

possui o conjunto de ferramentas institucionais necessárias para que a sociedade local possa desenvolver habilidades para a promoção de um ambiente adequado à inovação. (LUNDVALL, 2007).

As oportunidades que surgiram a partir da disseminação dos avanços tecnológicos no século 20, em áreas como biologia, eletricidade e física, vieram acompanhadas da necessidade de desenvolvimento de novas habilidades nas empresas. Em razão da crescente complexidade dos novos produtos e processos criados pelas empresas, a necessidade de integração entre as atividades de pesquisa e produção tem aumentado. (DOSI, 1988). Em conjunto, o crescimento dos laboratórios governamentais, os serviços de pesquisa independentes e as pesquisas nas universidades, influenciaram fortemente a máxima de que “a maior invenção do século XIX tinha sido a do próprio método de inventar”, e também pela impressão de que o sistema de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) seria praticamente a única fonte de inovação. (FREEMAN; SOETE, 2008, p. 511).

No âmbito privado, ao se mensurar o esforço realizado para a criação de um ambiente propício à inovação, apenas o esforço formal é levado em conta na maioria dos casos, sendo desconsiderados todos os demais processos de aprendizado, como, por exemplo, a cooperação entre empresas. No momento em que essas ações são analisadas em conjunto, sejam elas formais ou informais, desde que se mostrem consistentes, é possível perceber os progressos consideráveis que trazem às organizações que as realizam. (MORCEIRO et al., 2011). Em relação à esfera pública, também é preciso investir em produtividade, levando-se em consideração as evoluções propostas pela economia de base digital. As empresas já foram tão inchadas, rígidas hierarquicamente e lenientes em relação a custos no passado como são os governos atualmente. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2015).

Identifica-se um aumento na cooperação em pesquisa e desenvolvimento entre empresas, sendo este motivado pela natureza, pelo crescimento na complexidade da mudança técnica e também pela natureza sistêmica das mesmas, dando origem a projetos que não seriam viáveis fora do sistema de colaboração. (FREEMAN; SOETE, 2008). De qualquer forma, não se pode deixar de salientar que “a inovação tecnológica não acontece por acaso ou por geração espontânea (...), surge como uma decorrência da estratégia e das políticas implementadas”. (MALDANER, 2006, p. 144). O sucesso japonês, por exemplo, pode ser creditado a um conjunto de ações inspiradas na economia de diversos países, como o investimento do Estado em fábricas-modelo e na contratação de consultores estrangeiros, que facilitavam transferência tecnológica, desenvolvimento de infraestrutura e subsídio de setores específicos, em especial o ferroviário. (CHANG, 2004).

A maior parte das inovações tecnológicas foi criada em economias de estágio avançado, haja vista a necessidade de um ambiente favorável para desenvolvimento. Para que a inovação aconteça de forma sistêmica é necessário que o cenário econômico em que ela será inserida responda positivamente a sua entrada, facilitando sua difusão, ao mesmo tempo em que incorpora os benefícios provenientes da mesma. (PEREZ, 1991). Com o intuito de favorecer o ambiente interno, Inglaterra e Estados Unidos utilizaram largamente proteções tarifárias, levando a incentivar o livre-comércio apenas quando este passou a ser interessante para o desenvolvimento das suas indústrias. (CHANG, 2004).

“Fatores econômicos são realmente importantes no direcionamento do processo de inovação”. Estes fatores afetam diretamente o processo de inovação, influenciando preços, participação das empresas no mercado, comportamento do consumidor e da sociedade como um todo, existindo uma “complexa estrutura de retroalimentação entre o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas”. (DOSI, 2006, p. 36). No leste asiático, por exemplo, o desenvolvimento econômico valeu-se largamente de subsídios e redução de impostos para a importação de máquinas e matéria-prima de produtos destinados à exportação, método também adotado pelos países europeus mais desenvolvidos anteriormente. (CHANG, 2004).

A Inovação “está relacionada a um conjunto de instituições que possibilitam que o novo conhecimento se espalhe por toda a economia”. (MAZZUCATO, 2014, p. 256). Para que um país alcance o sucesso econômico por meio da inovação, é necessário que a sociedade, como um todo, seja envolvida em uma cultura de inovação. Não basta apenas algumas organizações e instituições realizarem essa busca isoladamente em centros de excelência. É preciso que cada indivíduo economicamente ativo busque melhorar a sua forma de produzir. No caso de países com altos índices de desigualdade social, acompanhados de baixo desempenho educacional, esse desafio torna-se ainda maior. (PEREZ, 1991). Isso é fundamental para o desenvolvimento econômico e social, uma vez que “as economias nacionais não devem somente adquirir as conquistas dos países mais avançados, mas devem, também, ampliá-las por meio de seus próprios esforços”. (FREEMAN; SOETE, 2008, p. 507).

É a interação continuada entre diferentes agentes de inovação em um ciclo sinérgico de melhorias contínuas que gera o desenvolvimento tecnológico sistêmico; desenvolvimento sistêmico esse, capaz de fornecer a base de sustentação para o desenvolvimento econômico proveniente de inovações tecnológicas, posto que reduz os custos das mesmas e possibilita que novas empresas tomem parte dele em um movimento cíclico de renovação. (CONCEIÇÃO, 2000). Um ambiente favorável à inovação costuma reunir qualidades como: mobilidade de cientistas, mobilidade de engenheiros, mercado interno favorável, capital de risco, boa

reputação das empresas inovadoras e políticas públicas de fomento à inovação e ao empreendedorismo. Esse não é, contudo, um conjunto de condições preexistentes à geração de inovação, mas sim características que se desenvolvem paralelamente ao seu estabelecimento sistêmico. (DOSI, 2006).

Muitas das recomendações feitas para promover o desenvolvimento de países em estágios menos avançados, no entanto, não correspondem às políticas e instituições utilizadas pelos países altamente desenvolvidos para que alcançassem o patamar atual em que se encontram. Destaca-se que muitas práticas desaprovadas atualmente pela Organização Mundial da Saúde, OMS, como, por exemplo, subsídios e proteção à indústria nascente eram largamente utilizadas por esses países nos seus estágios anteriores de desenvolvimento. A respeito das instituições recomendadas para o desenvolvimento dos países, tais como proteção à propriedade intelectual e bancos centrais, também não eram tão comuns nos países mais desenvolvidos atualmente, contrariamente ao que indica o senso comum. (CHANG, 2004).

A diferença na capacidade de inovar é uma das principais razões na distância do desenvolvimento econômico, na produtividade entre países ricos e pobres e também na dificuldade que os países menos desenvolvidos têm para mudar de patamar. (FAGERBERG, 2009). É nos países altamente industrializados que as inovações radicais costumam ser criadas, uma vez que é onde os limites do conhecimento tecnológico geralmente são superados. (LUNDVALL, 1992).

Os países ricos obtêm grandes benefícios ao inovar, enquanto os pobres obtêm muito menos, seja pela difusão de tecnologia, pois ela pode fazer parte de produtos vendidos no mundo todo, seja pela própria natureza do desenvolvimento tecnológico, que normalmente responde primeiramente a necessidades econômicas, ambientais e culturais do país de origem. (SACHS, 2005). É vantajoso manter-se à frente; por isso, para evitar o desenvolvimento industrial de suas colônias, a Inglaterra criou o seguinte conjunto de políticas coloniais proibitivas: vetou atividades industriais específicas, proibiu a exportação de produtos concorrentes aos ingleses, proibiu a exportação de máquinas, vetou a utilização de tarifas de importação, e, por fim, incentivou a produção agrícola das colônias, além de tornar a emigração de mão de obra inglesa especializada ilegal. (CHANG, 2004). Portugal, pelos mesmos motivos, procurou inviabilizar a criação de universidades no Brasil, que, enquanto produtoras de pesquisa científica, se firmam apenas de 1920 em diante. (SUZIGAN; ALBUQUERQUE, 2008).

Além das vantagens citadas, um país desenvolvido tecnologicamente também se beneficia da própria experiência em produzir e distribuir produtos inovadores, obtendo

proveitos relacionados aos processos de produção e à distribuição nele mesmo. Ter essa experiência permite acelerar e aprimorar a capacidade de introduzir novos produtos no mercado, tornando ainda mais difícil a entrada de países em estágios anteriores de desenvolvimento nesse processo. (PEREZ, 2000). Para entender o desenvolvimento estimulado pela inovação é importante reconhecê-la como uma produção coletiva, com diferentes agentes cumprindo seus papéis e não como resultado exclusivo do investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, P&D. (KLINE; ROSENBERG, 1986).

Tomando por exemplo o grande número de inovações radicais originadas nos Estados Unidos, bem-sucedidas não apenas nas novas tecnologias criadas, mas também na sua exploração comercial, destacam-se os seguintes fatores como os de maior contribuição para esse feito: muitas dessas tecnologias são baseadas em iniciativas de órgãos públicos (com destaque para o setor militar), a existência de grandes empresas capazes de investir em P&D, o surgimento de novas empresas com perfil inovador e o desenvolvimento de instituições de ligação entre ciência e produção. (DOSI, 2006). Somam-se a eles outros fatores importantes para a geração de inovação, como o acesso da população ao sistema formal de educação, que nos países desenvolvidos supera os 50%, chegando a 80% em países como os Estados Unidos, mas que na América Latina fica abaixo dos 30% e a maior oferta de oportunidades nos países altamente industrializados que qualificam a mão de obra por meio do desafio de resolver questões que vão além do conhecimento disponível. (AROCENA; SUTZ, 2006).

Nos países em desenvolvimento são mais comuns as inovações incrementais mediante um processo gradual de acumulação de conhecimentos alicerçados nas inovações geradas nos países altamente industrializados. (LUNDVALL, 1992). As empresas transnacionais sediadas em países altamente industrializados têm papel importante nessa difusão tecnológica, uma vez que podem levar equipamentos, transferir habilidades para suas subsidiárias e firmar acordos de intercâmbio tecnológico, sendo esse último um dos principais motivadores para que países em desenvolvimento ofereçam incentivos a essas corporações. De maneira prática, essa pesquisa costuma limitar-se a adaptações necessárias para atender os mercados locais e monitorar os estudos desenvolvidos nesses países. (FREEMAN; SOETE, 2008).

É necessário compreender esse processo de adaptação tecnológica como chave para os países em desenvolvimento, especialmente para aqueles capacitados em absorver novos conhecimentos. Investir paralelamente em projetos que promovam melhores condições de vida para a população e em projetos que promovam desenvolvimento econômico por intermédio do conhecimento, parece promover os melhores resultados para os países que desejam avançar na geração de inovação. (LUNDVALL, 2007). No passado foi possível que países em



desenvolvimento avançassem mesmo sem realizarem grandes investimentos em educação, pela importação de equipamentos e plantas produtivas dos países desenvolvidos. No atual cenário de grande aceleração tecnológica, contudo, com a baixa capacidade das plantas atuais de absorver o que é desenvolvimento nos laboratórios tecnológicos de ponta, utilizar essa estratégia como um atalho sem suporte da qualificação da mão de obra não é mais viável. (PEREZ, 2000).

Existe uma tendência de geração de melhorias incrementais por parte dos países emergentes, mas a criação de produtos baseados em inovação com distribuição internacional nesses países é crescente, sendo plenamente possível o desenvolvimento de tecnologia de ponta fora das nações mais industrializadas. (ZESCHKY; WIDENMAYER; GASSMAN, 2011).

Não se deve tratar pontualmente o surgimento de uma inovação como um fenômeno bem-definido cujo acontecimento pode-se prever. O mais importante é compreendê-la como capaz de produzir mudanças profundas na sociedade, transformando completamente a economia, talvez até de maneira muito mais profunda do que qualquer avaliação prévia que a sua entrada no mercado possa antecipar. (KLINE; ROSENBERG, 1986).

Já o processo de inovar pode ser considerado o dínamo da economia atual, impulsionando o poder de crescimento econômico pela difusão de novas tecnologias na economia, fruto de uma relação sinérgica entre investimentos públicos e privados. A inovação traz consigo a expectativa de ganhos financeiros, empregos qualificados e soluções novas para os mais diversos setores (comunicações, energia, química, eletrônica), criando novos mercados e transformando o sistema produtivo em uma visão de investimento de longo prazo com objetivos claros e capazes de trazer benefícios duradouros. (MAZZUCATO, 2014).

## 2.2 SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

Sistema Nacional de Inovação é conceituado como “uma ênfase na interação das instituições e nos processos interativos no trabalho de criação de conhecimento e em sua difusão e aplicação”. (OECD, 2005, p. 24). É sistema, pois a inter-relação entre os diferentes agentes é parte importante do processo, sendo a organização e a evolução dessas relações tão importantes quanto os agentes em si. É nacional, pois as ciências sociais costumam operar em âmbito nacional, incluindo os estudos de análise econômica, os quais possuem grande foco em comparar o crescimento dos países, o que é muito pertinente em tempos de globalização. É de Inovação, entendida como difusão de novos produtos e processos. (LUNDVALL, 2007).

O termo Sistema Nacional de Inovação foi cunhado para representar esse conjunto de instituições e esses fluxos de conhecimentos. Políticas de inovação desenvolveram-se unindo políticas de ciência e tecnologia, enfatizando a complexidade da inovação enquanto fenômeno, a interação entre os diferentes agentes presentes no processo e as implicações socioeconômicas em toda a cadeia produtiva. (OECD, 2005). Esses processos interativos entre os agentes “articulam com o sistema educacional, com o setor industrial e empresarial e, também, com as instituições financeiras, completando o circuito dos agentes que são responsáveis pela geração, implementação e difusão das inovações”. (ALBUQUERQUE, 1998, p.157).

A maturidade do Sistema Nacional de Inovação de um país pode ser avaliada de acordo com a sua capacitação tecnológica, categorizando países como Suécia e Japão, de alta capacitação, como “maduros”, países que estão se transformando tecnologicamente, como Coreia e Cingapura, como “*catching up*”<sup>3</sup>, países como Brasil, Chile e Rússia, que já possuem alguma estruturação de ciência e tecnologia, como categoria “não madura” e países sem sistema de inovação, como Afeganistão e Congo, como de sistema nacional de inovação “inexistente”. (ALBUQUERQUE, 1998). Os Sistemas Nacionais de Inovação podem ser analisados sob diversas óticas, como, por exemplo, a capacidade de investimento das empresas do setor industrial, a análise de clusters que verifica setores ou conjuntos de empresa de acordo com determinadas características ou, então, como Sistemas de Inovação de âmbito regional ou panregional. (OECD, 1997).

Contextualizar é importante, pois fatores como legislação, mercado, telecomunicações, ensino e sistema financeiro influenciam diretamente as condições existentes para a inovação (MALDNER, 2006). “O gasto com P&D é visto de forma mais holística, como parte de um sistema em que o conhecimento não só é produzido, mas também difundido na economia (...) ‘facilitando’ a inovação por meio da criação de condições para ela”. (MAZZUCATO, 2014, p. 34). Com a maior complexidade tecnológica, importar máquinas e mão de obra técnica tornou-se insuficiente para uma transferência tecnológica efetiva; com isso, as políticas de proteção à propriedade intelectual ganharam força, passando a exercer pressão sobre os países menos desenvolvidos. Isso difere muito do que ocorria durante a industrialização de países como Alemanha e Estados Unidos, que concediam patentes em seus países sem qualquer necessidade de comprovação de sua originalidade, e de países como a França e a Suíça, em que patentear criações de estrangeiros no país era especificamente autorizado. (CHANG, 2004).

---

<sup>3</sup> Recuperar o atraso.

Todos os aspectos da economia, sejam eles estruturais ou institucionais, afetam a busca, o aprendizado e a exploração da inovação. (LUNDVALL, 1992). Entende-se que a sociedade como um todo influencia o Sistema Nacional de Inovação. Para inovar são igualmente importantes a promoção de um ambiente em que a inovação seja estimulada por meio de políticas públicas, de legislação e sistema educacional, da qualidade das relações entre produtores, fornecedores e consumidores e da atitude da sociedade como um todo em relação à tecnologia e às mudanças que ela pode trazer. (AROCENA, 1997). Outro ponto importante é a evolução da administração pública, uma vez que influencia diretamente o cenário econômico. Para tanto, é importante que o Estado supere a necessidade de dominar toda a cadeia dos serviços que oferece, seguindo ainda hoje o modelo utilizado pelos primeiros fabricantes de automóvel que também produziam a lã do estofamento destes. Os melhores governos são os capazes de descentralizar decisões a fim de ganhar agilidade; aprende a administrar seus recursos humanos conforme a produtividade e a efetividade de seu trabalho, sendo capaz de incentivar iniciativas em prol do desenvolvimento em lugar de puni-las em nome dos modelos já estabelecidos, além de destinar recursos para que sejam investidos em prol de ações de logo prazo. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2015).

O conceito de Sistema Nacional de Inovação trouxe novas ideias a respeito da competitividade entre países. Até então, questões relacionadas aos preços e à valorização das moedas eram predominantes, sendo outras pautas, como inovação e políticas de desenvolvimento, completamente periféricas. A visão sistêmica da inovação nos países, também deu maior visibilidade às iniciativas que a viam como um processo interativo entre diferentes agentes como entre políticas de tecnologia e políticas de ciência. (LUNDVALL, 2007). O crescimento da competição no cenário global tem servido de incentivo para o investimento em inovação e, conseqüentemente, promovido mecanismos que a favoreçam. Aumentou a importância de se apoiar o desenvolvimento de valor agregado e de diferenciais competitivos por intermédio da articulação entre os agentes capazes de ampliar a geração de resultados. (MCTI, 2015).

A maioria das pesquisas importantes está centralizada nos países altamente industrializados, de onde também são originárias as grandes firmas transnacionais, o que não é sinônimo de inexistência de pesquisa em outros países, tampouco que essas empresas não invistam em pesquisa fora das suas matrizes. As empresas transnacionais, normalmente, têm seus objetivos limitados ao monitoramento da produção científica e tecnológica dos países em que se instalam e do desenvolvimento das adaptações necessárias às especificidades regionais destes países. (FREEMAN; SOETE, 2008).

Países em desenvolvimento almejam criar estratégias beneficiadas pela experiência vivida em países mais desenvolvidos. Uma das formas mais utilizadas tem sido a importação de novas tecnologias em substituição às existentes. Essa é uma estratégia que tende a trazer melhores resultados quando empregada em relação a tecnologias em estágio de desenvolvimento inicial, uma vez que é nos estágios iniciais que residem as melhores oportunidades de aprendizado, adaptação e proposição de melhorias. Em contrapartida, tecnologias, em seus primeiros estágios, tendem a exigir mão de obra mais especializada para que possam ser utilizadas. (PEREZ, 2000). Em relação à experiência dos países altamente industrializados a respeito de políticas e instituições, verifica-se que instituições sólidas e práticas de boa governança apresentam-se mais como resultados do desenvolvimento econômico do que pré-requisitos para o mesmo. Verifica-se, quando comparados os níveis institucionais de dois países com o mesmo nível de renda per capita, como o México atual e os Estados Unidos de 1913, que o primeiro está à frente, uma vez que os Estados Unidos, naquela época, contava com um sistema bancário incompleto, sem regulamentação de títulos federais, introduzindo o imposto de renda e praticamente sem qualquer regulamentação sobre o trabalho infantil. (CHANG, 2004).

Os países não se desenvolvem tecnologicamente da mesma forma; muitos influenciadores impactam as condições tecnológicas de uma nação, desde a estratégia de seus governantes até questões mais estruturais referentes à ciência e à tecnologia em si. (MALDANER, 2006). “Sempre há defasagens de ‘aprendizado’ e de adaptação que servem para explicar por que o processo de difusão tem sido lento e desigual entre diversos países”. (FREEMAN; SOETE, 2008, p. 570). O processo de transição para novas técnicas de produção em determinada área pode levar duas ou três décadas para acontecer, gerando uma “janela de oportunidade”, em que países que não dominavam as mais novas tecnologias até então, podem saltar diretamente para a próxima, alcançando países mais industrializados. (PEREZ, 2000).

A OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, destaca a importância das políticas tecnológicas e industriais e os países em desenvolvimento reconhecem o valor das mesmas, porém, apesar disso, a aplicação dessas políticas e a atuação dos sistemas nacionais de inovação como um todo, permanecem limitadas nesses países. (FREEMAN; SOETE, 2008). O fluxo de conhecimento e informação entre pessoas, empresas e instituições é chave para a geração de inovação de forma sistêmica. Por isso, as políticas que favorecem a interação e estimulam a capacidade das empresas de absorverem inovação e de identificarem as tecnologias com maior valor para o seu contexto, são as mais importantes. Esta interação deve ser entre empresas, universidades e institutos de pesquisa, incluindo a geração

de patentes ou de publicações conjuntas ou mesmo conexões menos formais e adoção de novas tecnologias por parte das empresas com equipamentos e intercâmbio de pessoal. (OECD, 1997).

Para se entender os efeitos da inovação, é necessário contextualizá-la no cenário socioeconômico. As diferenças entre países mais ou menos industrializados em diferentes estágios de industrialização, não são homogeneizadas gradualmente nem em um curto espaço de tempo, uma vez que podem ter origem em diversos processos políticos e sociais arraigados historicamente. Enquanto dificuldades de inovação nos países desenvolvidos tendem a ser “incidentais”, podendo ser remediadas no sistema, nos países em desenvolvimento tendem a ser mais “estruturais” e ligadas a deficiências institucionais. (SRINIVAS; SUTZ, 2008).

O Sistema Nacional de Inovação é parte do planejamento de desenvolvimento de um governo, sendo decorrente das estratégias e das políticas industriais, de financiamento, comércio e tecnologia. Esse planejamento deve conduzir o país no sentido de melhorar sua posição em relação à fronteira tecnológica. De acordo com essas definições, é dado o direcionamento aos agentes do sistema, como as universidades e institutos de pesquisa que atuam nas ciências básicas, aplicadas respectivamente, às empresas que desenvolvem e propõem as inovações tecnológicas ao mercado, atuando conforme o planejado. (MALDANER, 2006). A ideia de considerar o contexto em que as empresas que trazem inovação estão inseridas é importante para a formulação de políticas. Dessa forma, são levados em consideração também os objetivos, dificuldades e a interação entre diferentes inovações propostas por essas empresas. (OECD, 2005).

O desempenho da economia depende da distribuição de empresas entre as seguintes categorias: uma pequena parte de pioneiras que traz ao mercado inovações radicais, ampliando a diversidade de opções técnicas e econômicas; outra parte, de primeiras seguidoras, aproveita o que foi proposto pelas pioneiras e realiza modificações a fim de resolver problemas e propor novos usos; e, ainda, uma parte que, mesmo não trazendo contribuições diretas para o processo de inovação, acaba por contribuir indiretamente ao expor sua dificuldade de absorver estes novos produtos. Concluindo, a capacidade de absorção da última parte acaba sendo tão importante para a economia nacional quanto a capacidade de proposição das pioneiras. (LUNDVALL, 2007).

Mesmo com a perda de poder dos Estados Nacionais para as empresas transnacionais e para instituições supranacionais, como a União Europeia, os sistemas nacionais de inovação seguem como peças fundamentais na análise econômica e política de um país. Existe uma tendência em tornar as teorias de desenvolvimento aplicáveis no maior número de locais possíveis, que pode ser positiva desde que se tome cuidado com as generalizações e se respeite

a diversidade de circunstâncias entre os países. (FREEMAN; SOETE, 2008). A ideia de sistema nacional de inovação traz consigo um conjunto de justificativas e objetivos políticos em prol da inovação como base do desempenho econômico. Elas enfatizam a importância das instituições, das organizações, o papel da aprendizagem, das pessoas e da interação entre os agentes, favorecendo uma perspectiva dinâmica em substituição à percepção de cada um deles isoladamente de forma estática. (SOETE; VERSPAGEN; WEEL, 2010).

### 2.3 SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO NO BRASIL

Para entender o Sistema Nacional de Inovação de um país é importante conhecer sua trajetória histórica, uma vez que a inovação é resultado de um caminho percorrido. Transformar conhecimento em novos produtos e difundi-los no mercado de maneira economicamente relevante é um processo cumulativo e dinâmico que exige tempo, envolvendo diversas instituições, impactando e sendo impactado por elas (SBICCA-FERNANDES, 2004). Produtividade e competitividade são destacadas pela OECD como chave para a construção de um crescimento econômico sustentável e inclusivo. Para que o Brasil avance nesses pontos, a organização sugere serem necessárias grandes reformas estruturais no país, tendo como principais objetivos: simplificar o sistema fiscal e melhorar a infraestrutura e a educação da população, buscando incentivar sua capacidade de inovar e aprimorar as habilidades da força de trabalho. (OECD, 2015a).

Inovação e desenvolvimento tecnológico são instrumentos chave nos países que têm se destacado pelo seu crescimento econômico, como os escandinavos. Nesses países houve um considerável aumento nos investimentos em educação e software, que passaram a ter o mesmo peso dos tradicionais investimentos em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento. (OECD, 1997). Para compreender o Sistema de Inovação no Brasil é importante destacar sua industrialização tardia e a existência de inúmeras dificuldades na criação e na evolução das suas instituições de ensino superior. Esses pontos marcaram profunda e negativamente o avanço da generalização do ensino básico no país e o desenvolvimento de um padrão de distribuição de renda, uma vez que esses processos são intensificados durante a fase de industrialização ou de *catching up*, como ocorreu em países do leste asiático. (SUZIGAN; ALBUQUERQUE, 2008).

A economia brasileira colonial pode ser resumida em produção agrícola e extrativista voltada à exportação de monocultura estruturada em latifúndios, acompanhada de pequena produção de subsistência. Politicamente, o poder era liderado pelos produtores de terras, com pouca participação de grandes comerciantes, no que hoje é conhecido como coronelismo. A

sociedade era composta basicamente por grandes proprietários, grandes comerciantes exportadores, além de escravos e trabalhadores assalariados. O trabalho, até metade do século 18, era malvisto e não produzia ascensão social no Brasil, além de não exigir qualquer qualificação em termos educacionais. Seu *status* passou a melhorar apenas quando uma classe média de funcionários públicos, padres e pequenos comerciantes começou a ser formada. A estrutura econômica brasileira, todavia, sofreu modificações mais profundas somente na década de 20, muito depois da proclamação de sua independência política. (BRUM, 2002).

Na década de 30, o processo de industrialização brasileiro, fortemente endereçado pelo governo, foi colocado em curso com empresas estatais e multinacionais, monopolizando diferentes mercados, especialmente os de indústria pesada, destacadamente de aço e de petróleo. É importante salientar o esforço do Estado, que se estendeu até meados da década de 50, em construir estradas, melhorar a produção de energia elétrica e na criação do BNDE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. (SBICCA-FERNANDES, 2004). Nesta década também ocorreu a estruturação dos ensinos secundário e superior no país. As primeiras universidades brasileiras, a USP, Universidade de São Paulo, de 1934 e a Universidade do Brasil de 1937, criadas a partir da Universidade do Rio de Janeiro de 1920 e da Universidade do Distrito Federal de 1935, respectivamente, tinham como objetivo formar professores. (BRUM, 2002). Nos anos 40, destaca-se a criação da Companhia de Siderurgia Nacional e a promoção do transporte rodoviário no país, ambos com apoio financeiro e tecnológico norteamericanos. No início de 1950 o Conselho Nacional de Petróleo se transforma na Petrobras. (IEIS et al., 2013).

Na década de 50, o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek apoiou novas áreas de atuação da indústria brasileira: naval, de máquinas pesadas, automobilística, celulose, além de expandir as já existentes. O mote era ampliar a produção, independentemente do avanço tecnológico. Foi marcante a internacionalização com o aumento da participação de empresas multinacionais na economia neste período. O investimento estrangeiro passou de cerca de US\$ 17,6 milhões anuais na sua primeira metade, para US\$ 106 milhões na segunda. (SBICCA-FERNANDES, 2004). Com o crescimento da classe média nesse período, advinda da industrialização e também da diversificação dos centros urbanos, houve um movimento de interiorização das universidades, principalmente por meio da iniciativa privada. (BRUM, 2002).

A partir daí, fixaram-se as condições que vão marcar a história da internacionalização da matriz industrial brasileira até os dias de hoje. Afirmou-se o modo capitalista de produção, incluso no sistema capitalista

mundial. Por outro lado, o programa de Metas do governo Juscelino Kubistchek significou uma ruptura com a ideologia da vocação agrária até então existente no Brasil. (MALDANER, 2006, p. 89).

A década de 60 teve seu início marcado por grandes dificuldades políticas e econômicas, com estagnação econômica, espiral inflacionária, problemas no balanço de pagamentos e a exposição das limitações da indústria nacional, exageradamente calcada na política de substituições em competir internacionalmente. O posicionamento do governo Goulart era nacionalista, estatizante e populista, com diretrizes que buscavam limitar o capital estrangeiro, fortalecer a presença do Estado na economia, controlar preços e ampliar os investimentos sociais. (BRUM, 2002). Em seu governo foi criada a Eletrobras, ampliadas as áreas de atuação da Petrobras e da Vale do Rio Doce, além de estruturadas as bases para a futura criação da Embratel. (MALDANER, 2006).

A entrada do governo militar, em 1964, mesmo em meio às crises políticas, buscou fortalecer a indústria de bens duráveis, como maquinário e equipamento elétrico. Em consequência disso, a exportação de produtos industrializados cresceu mais do que a de bens agrícolas, fortalecendo o sistema de inovação, mesmo que bens de maior complexidade continuassem tendo de ser importados. (SBICCA-FERNANDES, 2004). Para apoiar essas empresas, o governo criou cinco programas: o Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais, o Fundo de Democratização do Capital das Empresas, o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico, o programa de Financiamento de Pequenas e Médias Empresas e o Fundo de Financiamento para Estudos, Projetos e Programas, Finep. (CAMPOS, 1994 apud BRUM, 2002, p. 318).

No final dos anos 60 o Programa de Desenvolvimento Econômico, PED, seguido pelos Planos Nacionais de Desenvolvimento, PND I e PND II, que permearam toda a década de 70, buscavam reduzir a dependência do país em relação a tecnologias estrangeiras, fomentando a adaptação das mesmas às necessidades nacionais, além dos investimentos em infraestrutura e da produção de tecnologias próprias. (IEIS et al., 2013).

Este último marcado pela reserva de mercado da informática (principalmente com o controle administrativo e tecnológico exercido por industriais brasileiros) e pelo desenvolvimento da capacidade de P&D em telecomunicações. Houve, neste período, um apoio institucional à criação de laboratórios de pesquisa em empresas, de institutos de P&D e a promoção de pesquisa nas universidades. (SBICCA-FERNANDES, 2004, p. 15).



Merece destaque em 1972 a criação do Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que, com contribuições de empresas grandes e médias, capacita, em especial, micro e pequena empresas por meio de cursos nas mais diversas áreas, palestras, feiras de negócio e, principalmente, com seus mais de 12 mil consultores, presentes em todos os Estados, que apoiam os empreendedores diretamente e de acordo com suas necessidades. (SARFATI, 2013).

A política econômica da década de 80 reduziu a importância da ciência e da tecnologia, que tiveram, na década anterior, uma tentativa de plano governamental estruturado considerado falho em sua execução. O foco deixou de ser o desenvolvimento e passou a ser o combater à inflação e estruturar as contas públicas conforme a orientação do FMI, Fundo Monetário Internacional. Esse período ficou conhecido como “década perdida”. O país ficou estagnado, praticamente sem crescimento econômico, entre 1980 e 1992. Isso ocorreu pelo esgotamento do projeto desenvolvimentista existente até então, em crise em razão da incapacidade do país em reverter o esgotamento da matriz industrial, com empresários acomodados em um mercado protegido pelo Estado, com produtos defasados em qualidade e preço. (BRUM, 2002). Em contrapartida, data de 1984 a Lei da Informática,<sup>4</sup> que “garantia reserva de mercado para empresas de capital nacional nos oito anos seguintes, para a quase totalidade dos produtos e serviços relacionados às atividades de informática”. (GARCIA; ROSELINO, 2004). Em 1985 foi criado o Ministério de Ciência e Tecnologia, que agrupou os institutos e demais agentes de pesquisa, incluindo a Finep, empresa pública criada em 1967, que tem entre seus objetivos o financiamento da inovação. (MALDANER, 2004).

Competitividade foi o mote da indústria brasileira nos anos 90 diante da liberalização econômica e do cenário de globalização crescente. Para melhorar o quadro, a estratégia seguiu sendo absorver rapidamente a tecnologia desenvolvida fora do país, em detrimento à criação local. (IEIS et al., 2013). A política industrial nesse período trouxe linhas de financiamento por meio do BNDES, que abrangiam todo o sistema produtivo, mas priorizavam 18 setores estratégicos, entre eles automotivo, siderúrgico, naval, químico, papel e celulose, eletroeletrônico, vestuário, informática e telefonia, estímulos ao investimento produtivo, estudos técnicos e taxas de juro compatíveis. (BRUM, 2002). Destaca-se, como política, a nova Lei da Informática,<sup>5</sup> que vinculou os incentivos fiscais concedidos ao setor aos seus esforços em P&D, ampliando os produtos que poderiam ser beneficiados pelo incentivo a áudio e vídeo desde que produzidos na Zona Franca de Manaus. (GARCIA; ROSELINO, 2004). No final da década, entretanto, em decorrência da crise fiscal e dos cortes em investimentos públicos

---

<sup>4</sup> Lei da Informática – lei federal nº 7.232 de 29/10/1984, decreto nº 2296 de 21.11.1986.

<sup>5</sup> Nova Lei da Informática – lei federal nº 8.248 de 23/10/1991.

objetivando a formação de superávit primário, foram reduzidos os investimentos em infraestrutura, os incentivos fiscais e também o apoio à pesquisa e desenvolvimento em geral. (RODRIGUEZ; DAHLMAN; SALMI, 2008).

Na primeira década do novo milênio, a visão era de que intervenções no mercado com o objetivo de desenvolver o país, realizadas até então, eram, na realidade, causa importante do seu atraso. Protecionismo, controle de mercados, empresas públicas e rigidez regulatória deveriam ser reduzidos e substituídos por empresas e investimentos privados, impulsionando a livre-concorrência. (ARBIX, 2010). Em 1999, com a criação dos fundos setoriais, operados pela Finep, objetivando financiar a produção científica e tecnológica no Brasil, é estabelecida uma nova estratégia de incentivo à inovação com uma visão de longo prazo. (MALDANER, 2004). Os fundos setoriais melhoraram o sistema de incentivo à inovação no país, mas não romperam completamente com o modelo estatal, uma vez que os principais beneficiários, inicialmente, foram os institutos e universidades públicas.

Em 2004, com o anúncio da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, Pitce, primeira nesse sentido em 25 anos, a orientação foi de direcionar o foco para a capacitação das empresas com a finalidade de gerar inovação econômica, conhecimento, aperfeiçoar as técnicas de produção, gerenciamento e distribuição, além de aprimorar as estâncias regulatórias. Com essa política, mesmo que insuficiente para impulsionar a inovação no país de forma prática, cresceu a importância da temática nas agendas dos governos e das empresas. (ARBIX, 2010). A Pitce também determinou que médias, pequenas e microempresas dessem receber prioridade nas políticas públicas, por meio de ações voltadas aos arranjos produtivos locais,<sup>6</sup> políticas colocadas em prática mediante programas de entidades, como o BNDES, Apex, Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos, e a Finep, mas com impacto muito abaixo do esperado. (SARFATI, 2013).

Entre 2004 e 2005, a Lei da Inovação Tecnológica<sup>7</sup> e a Lei do Bem<sup>8</sup> foram criadas para incentivar a inovação tecnológica nas empresas. A Lei da Inovação Tecnológica promove as parcerias entre empresas e universidades/institutos de pesquisa ao regulamentar a incubação de empresas em espaços públicos, assim como o compartilhamento de infraestrutura, equipamentos e recursos humanos entre organizações públicas e privadas. Por intermédio dela, também são formalizados fundos de investimentos e encomendas tecnológicas. Já a Lei do Bem

---

<sup>6</sup> Entendidos como empresas de um mesmo segmento, próximas geograficamente, que mantém relações entre si.

<sup>7</sup> Lei de Inovação Tecnológica – lei federal n.º 10.973 de 2/12/2004, decreto n.º 5563 de 13.10.2005.

<sup>8</sup> Lei do Bem ou Lei de Incentivos Fiscais – lei federal n.º 11.196/2005 de 21/11/2005, decreto n.º 5.798 de 7.6.2006.

promove a inovação ao permitir a dedução direta dos investimentos realizados em P&D do lucro das empresas, com a redução do IPI, Imposto sobre Produtos Industrializados, na compra de máquinas e equipamentos para P&D, e também com benefícios ligados à depreciação desses bens e ao custo de manutenção de marcas, patentes e contratos no exterior. É importante destacar que a maioria das empresas beneficiadas pode ser classificada como indústria de grande porte, uma vez que apenas empresas que adotaram o regime de lucro real<sup>9</sup> são atendidas. (MATIAS-PEREIRA, 2013).

Em 2008 é lançada a Política de Desenvolvimento Produtivo, PDP, trazendo objetivos específicos para a expansão econômica do país e à inovação nas atividades produtivas e de caráter menos generalista, quando comparada à anterior. Apesar da inovação ser uma das principais tônicas desta política, não houve vínculo direto entre os incentivos oferecidos por ela e a geração de novas atividades no país, mostrando-se de baixo impacto nesse sentido. Parte considerável dos recursos foi investida em atividades consolidadas, em que o Brasil já era competitivo, especialmente na promoção de sua internacionalização, como agroindústria, carne, mineração, aeronáutica e petróleo. (BRANDÃO; DRUMOND, 2012). As macrometas do país, com prazo em 2010, e seus resultados foram: ampliar a taxa de investimento fixo para 21% – a participação subiu apenas de 17,4% para 18,4%; elevar o esforço de inovação, aumentando o percentual do dispêndio privado em P&D para 0,65% em relação ao PIB – não atingida; fortalecer as micro e pequenas empresas, MPEs, aumentando em 10% o número de MPEs exportadoras – o número foi reduzido 16%; preservar a robustez do balanço mediante maior participação nas exportações mundiais atingindo 1,25% – única meta superada, chegando a 1,32%. (MDIC, 2011).

Em 2011 o Plano Brasil Maior amplia e dá seguimento à política industrial, utilizando estratégias de fomento à economia e estímulo do consumo, consideradas semelhantes às da política industrial anterior. O plano visa a aumentar a competitividade da produção brasileira com o aumento do valor agregado de seus produtos a ser conquistado pelo incentivo à inovação e à tecnologia, propondo dez metas para tal. (SOARES; CORONEL; MARION FILHO, 2013), conforme o Quadro 2. O slogan do plano “Inovar para Competir. Competir para Crescer” ilustra o entendimento de serem fundamentais a geração de novas competências e a melhoria do ambiente de negócios por meio da articulação de diversas iniciativas governamentais que incluem desde ações de estabilização econômica, combate à pobreza, melhora da infraestrutura e incentivo ao desenvolvimento tecnológico. O objetivo era de um maior “adensamento

---

<sup>9</sup> Regime em que a tributação é calculada sobre o lucro líquido real do período, sem uso de tributação simplificada.

produtivo” e “ampliação do valor agregado nacional” com a modernização, redução de custos, melhora da qualificação profissional e estímulo às exportações. (MDIC, 2011).

Quadro 2 – O Plano Brasil Maior propôs dez metas a serem cumpridas até 2014

	Posição Base	Meta (2014)
1. Ampliar o investimento fixo em % do PIB.	18,4% (2010)	22,4%
2. Elevar dispêndio empresarial em P&D em % do PIB (meta compartilhada com Estratégia Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação – ENCTI).	0,59% (2010)	0,90%
3. Aumentar a qualificação de RH: % dos trabalhadores da indústria com pelo menos nível médio.	53,7% (2010)	65,0%
4. Ampliar valor agregado nacional: aumentar Valor da Transformação Industrial/Valor Bruto da Produção (VTI/VBP).	44,3% (2009)	45,3%
5. Elevar % da indústria intensiva em conhecimento: VTI da indústria de alta e média-alta tecnologia/VTI total da indústria.	30,1% (2009)	31,5%
6. Fortalecer as MPMEs: aumentar em 50% o número de MPMEs inovadoras.	37,1 mil (2008)	58,0 mil
7. Produzir de forma mais limpa: diminuir o consumo de energia por unidade de PIB industrial (consumo de energia em tonelada equivalente de petróleo – TEP por unidade de PIB industrial).	150,7TEP/R\$ milhão (2010)	137,0 TEP/R\$ milhão
8. Diversificar as exportações brasileiras, ampliando a participação do país no comércio internacional.	1,36% (2010)	1,60%
9. Elevar participação nacional nos mercados de tecnologias, bens e serviços para energias: aumentar Valor da Transformação Industrial/Valor Bruto da Produção (VTI/VBP) dos setores ligados à energia.	64,0% (2009)	66,0%
10. Ampliar acesso a bens e serviços para qualidade de vida: ampliar o número de domicílios urbanos com acesso à banda larga (meta PNBL).	13,8 milhões de domicílios (2010)	40,0 milhões de domicílios

Fonte: MDIC (2011, p. 21-22).

Em confluência com o Brasil Maior, foi desenvolvida pelo MCTI, a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, com o objetivo de reduzir a defasagem científica e tecnológica entre o Brasil e as nações mais desenvolvidas por intermédio do fortalecimento da base científica do país e da capacitação tecnológica das empresas brasileiras, no que chamou de economia do conhecimento da natureza, dando prioridade a um conjunto de programas nas áreas de tecnologias da informação e comunicação, fármacos e complexo industrial da saúde, petróleo e gás, complexo industrial da defesa, aeroespacial e áreas relacionadas com a economia verde e o desenvolvimento social. (MCTI, 2012).

Para a área de tecnologia da informação, o programa TI Maior foi criado com o objetivo de transformar o Brasil em um protagonista global no setor de tecnologia da informação até 2022, duplicando o PIB, Produto Interno Bruto, os empregos e as exportações provenientes desse setor em comparação com 2011. Entre as ações do TI Maior estão projetos para a capacitação de profissionais em TI, apoio a centros de pesquisa, preferência de compra governamental para softwares nacionais, aperfeiçoamento da legislação do setor e o programa Start-Up Brasil. (TI MAIOR, 2016a). Em evento promovido pelo Start-Up Brasil nos Estados Unidos no final de 2014, o então secretário de política de informática do MCTI, Virgílio Almeida, destacou como resultados positivos do Brasil Maior o desempenho do Start-Up Brasil, as parcerias para novos centros de pesquisa e desenvolvimento e o treinamento de 140 mil pessoas em cursos EAD. (PORTAL BRASIL, 2014).

De acordo com Mota (2015), no Jornal Valor Econômico, o secretário-adjunto da Secretaria de Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MDIC, Alexandre Comin, indica que a maior parte dessas macrometas não serão cumpridas (o relatório com os resultados seria divulgado após a Pinte<sup>10</sup> de 2016), havendo resultados abaixo dos apresentados em 2010. Alexandre Comin atribui os problemas de desempenho à crise internacional, à queda na comercialização internacional de *commodities* e à lentidão inerente ao amadurecimento de uma política industrial, afirmando que o direcionamento adotado pelo Ministério foi correto, apesar de reconhecer a necessidade de uma maior estabilidade nas políticas propostas.

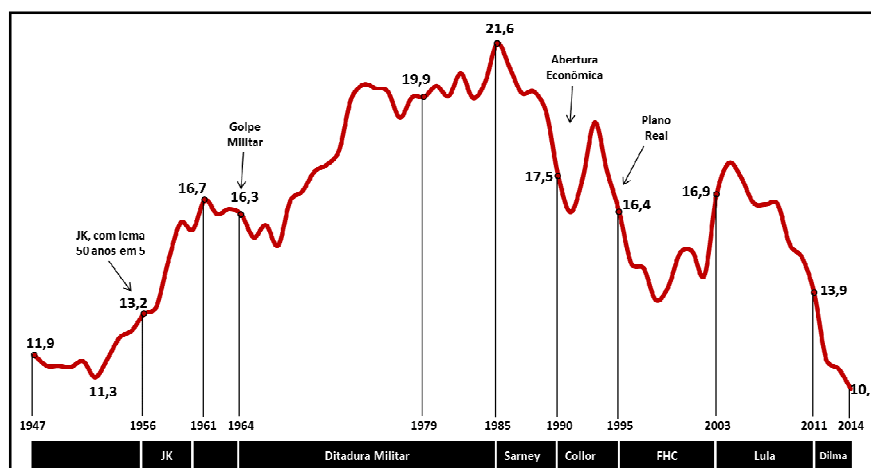
Segundo matéria de Marchesini e Exman (2015) para o jornal Valor Econômico, o governo tem reunido propostas do setor empresarial para a criação de um novo plano industrial, uma vez que, findo o Plano Brasil Maior em 2014, além de o país passar o ano de 2015 sem política industrial definida, as críticas do segmento à política anterior foram contundentes. O professor Roberto Elleiy, do Departamento de Economia da Universidade de Brasília, UnB, alinhado com outros entrevistados da matéria, definiu que “o Brasil Maior foi um fracasso. Se o objetivo era aumentar a indústria, a indústria enfraqueceu no período”. De acordo com Mario Bernardini, diretor da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, Abimaq, diante da sinalização do governo federal de não ser possível uma política nova voltada ao estímulo da industrialização através de financiamentos e desonerações, o mínimo a ser proposto são ações objetivando a redução do chamado Custo Brasil, como diminuição do preço da energia para o setor e redução da alíquota de importação de matérias-primas.

---

<sup>10</sup> Pinte: A Pesquisa de Inovação realizada pelo IBGE.

O Gráfico 1 demonstra que em 2014 houve a menor participação da indústria de transformação no PIB brasileiro desde 1947, em um claro sinal de desindustrialização e desequilíbrio do setor.

Gráfico 1 – Participação da Indústria de Transformação no PIB



Fonte: Departamento de Pesquisa e Estudos – Fiesp (2015)

Para haver um sistema nacional de inovação efetivo, que entenda a busca pela fronteira tecnológica como forma de desenvolvimento, são necessárias políticas industriais bem-definidas, seguidas de política de ciência e tecnologia direcionada ao desenvolvimento de tecnologias próprias aplicáveis às empresas. Por mais que a lógica governamental prime pelo curto prazo, essa deve ser uma estratégia estruturante com visão de longo prazo. (MALDANER, 2006). Um sistema brasileiro de inovação voltado à interação entre os agentes produtivos que promova justamente a inovação, o desenvolvimento e a difusão de tecnologia, necessita de apoio e estruturação. São destacadas como partes fundamentais a serem integradas: as empresas, as instituições de financiamento tecnológico, os centros de pesquisa e as instituições voltadas à gestão tecnológica, tais como de regulamentação da propriedade intelectual e metrologia. (MDIC, 2003).

No momento atual são mantidos os 16 fundos setoriais, a grande maioria deles gerenciado pela Finep, empresa pública ligada ao MCTI, sendo 2 transversais, tendo como referência o Programa Brasil Maior: um destinado à melhoria da infraestrutura do país e outro específico para interação universidade-empresa e 14 específicos: aeronáutica, agronegócio, amazônico, aquaviário, biotecnologia, energia, espacial, recursos hídricos, informática, mineral, petróleo e gás, saúde, transportes e telecomunicações. (FINEP, 2016).

Cerca de dois terços de todo apoio concedido às atividades de P&D do setor privado é ainda decorrente da renúncia fiscal da Lei de Informática, que, como se sabe, existe em função do regime incentivado da Zona Franca de Manaus. Quando é excluído esse instrumento, a posição brasileira no mundo, em termos de incentivos à inovação para o setor privado, é frágil. Em relação ao PIB, todo o apoio brasileiro (incentivos fiscais e subvenções) corresponde a cerca de metade do que é feito na Espanha, um terço nos casos de Japão e Reino Unido e um quarto dos EUA e França. (PACHECO; ALMEIDA, 2013, p.8).

O Quadro 3, a seguir, evidencia a diferença entre o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento no Brasil e a média dos mesmos investimentos nos países membros da OECD, demonstrando que, proporcionalmente ao seu PIB, o Brasil investe a metade. Os investimentos realizados pelo governo, porcentualmente, no entanto, aproximam-se da média da OECD, sendo aqueles da iniciativa privada os mais escassos.

Quadro 3 – Comparativo entre o investimento brasileiro em P&D e a média da OECD

	Brasil*	OECD**
% de investimento em P&D sobre o PIB	1,16%	2,34%
Participação do investimento indústria	0,53%	1,40%
Participação do investimento governo	0,61%	0,68%
Participação de outros investimentos	0,02%	0,26%

Fonte: Elaborado pela autora com dados<sup>11</sup> da UNESCO (2015)\* e OECD (2015c)\*\*.

Os pesquisadores brasileiros possuem relevância acadêmica internacionalmente, isso, contudo, não tem resultado em destaque na produção tecnológica e na aplicabilidade da produção científica. Esses profissionais estão concentrados nas universidades, onde o fomento à pesquisa é realizado por meio de bolsas, mas pouco integrados com as empresas e mesmo com o próprio governo. (MALDANER, 2006). Quando se pensa a formação profissional dos brasileiros, percebe-se que, além da baixa escolaridade, com número diminuto de jovens frequentando cursos superiores, é pequena a participação entre os formandos dos diplomados em engenharia e nas ciências naturais (matemática, física, biologia e afins); perfil esse pouco adequado à geração de inovação atualmente, uma vez que a prerrogativa de substituição de

<sup>11</sup> Dados de 2012.

importações não tem mais a mesma eficiência para esse objetivo. (PACHECO; ALMEIDA, 2013).

O Quadro 4 destaca a diferença entre a capacitação do Brasil para a inovação a respeito da qualificação dos recursos humanos do país, e a média dos mesmos dados nos países membros da OECD. No Brasil, tanto o percentual da população economicamente ativa com ensino superior quanto a participação de graduados em áreas mais fortemente relacionadas à inovação, são menos da metade da média da OECD, o que torna ainda mais difícil desenvolver inovação no país. Já o volume de produção científica brasileira não é pequeno. Sendo um país populoso, o Brasil reúne um grande contingente acadêmico, mas isso não se converte em competitividade, especialmente no que se refere à inovação.

Quadro 4 – Comparativo entre a capacitação brasileira para inovação e a média da OECD

	<b>Brasil</b>	<b>OECD</b>
% de população com ensino superior completo (25-64 anos) *	14%	33%
% de graduados em ciências naturais e engenharia entre o total de graduados*	11 %	22%
Número de publicações (produção científica) *	386 mil – 14º em 40 países	
Posição no Ranking Global de Competitividade 2015-2016**	75º de 140 países	
Posição no Ranking de Competitividade 2015-2016 – Pilar: <b>Inovação**</b>	84º de 140 países	

Fonte: Elaborado pela autora com dados<sup>12</sup> da OECD (2015b)\* e World Economic Forum (2015)\*\*

Uma grande lacuna que pode ser destacada no sistema brasileiro de inovação é a pouca cooperação entre empresas e instituições de pesquisa. Na prática, essas instituições, apesar dos resultados acadêmicos, não apoiam o desenvolvimento industrial, deixando de influenciar positivamente na sua produtividade. A tônica é dada à alta tecnologia nas economias mais desenvolvidas e também naquelas em ascensão, com presença de especialistas nas empresas. (PACHECO; ALMEIDA, 2013). A inovação foi constantemente introduzida no setor produtivo brasileiro por empresas multinacionais, não existindo, ao longo da história, uma estratégia consistente de produção de tecnologia nacional. Percebe-se a intenção de participação no mercado internacional de bens com maior valor agregado, mas na prática isso ocorre timidamente, descolado de uma estratégia mais ampla que inclua uma visão sistêmica. (MALDANER, 2006).

<sup>12</sup> Dados de 2013.



## 2.4 SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO NO CHILE

Entender um Sistema Nacional de Inovação é importante para compreender seu desenvolvimento econômico de forma dinâmica. É uma ferramenta que facilita a análise das políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento científico e tecnológico tendo como objetivo a geração de inovação para que essa seja esteio de crescimento econômico e prosperidade social. (LUNDVALL, 2007). Fortalecer o empreendedorismo e a inovação são os pontos destacados pela OECD, da qual o Chile é membro desde 2010 (juntando-se ao México como únicos membros da América Latina), para que o país possa atingir seu potencial de desenvolvimento econômico e democrático. (OECD, 2015d).

Para compreender o Sistema de Inovação no Chile, é importante destacar que este é um país fortemente dependente da exploração e exportação de recursos naturais, sobretudo da mineração. Diferentemente de países como a Finlândia, que conseguiu desenvolver atividades produtivas de alto valor agregado ligadas ao extrativismo, como insumos químicos e serviços de engenharia, o Chile permaneceu historicamente limitado à exportação de matérias primas. (BITRAN, 2006).

A economia colonial chilena praticamente manteve relações exclusivamente com a Espanha, focadas na extração mineral, à época principalmente o ouro, exceto alguns poucos trânsitos com outras colônias espanholas como a Argentina. Com a economia espanhola ficando à margem da revolução industrial protagonizada pela Inglaterra, falar em industrialização no país era algo impensável. Com a independência (1818), o país deu impulso a sua vocação exportadora, estreitando laços diretamente com a Inglaterra, mas não exclusivamente, e desenvolvendo, também, um setor agrícola, que chegou a responder por 45% deste comércio. Também merece destaque no período pós-independência o esforço no desenvolvimento de uma malha ferroviária no país. (SANTA CRUZ, 1959). A nova república também expressou a preocupação com a educação de seus cidadãos. Em 1833 registrou entre as disposições legais a obrigatoriedade de o Congresso Nacional apresentar um plano nacional de educação, e em 1837 criou o Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública, com o papel de inspecionar e dirigir a educação no país. (PALMA; SANTOS, 2015).

Entre 1880 e 1930 a exportação do salitre foi o foco da economia chilena, realizada principalmente por empresas britânicas. Entre 1940 e 1970, o domínio do extrativismo, dominado por empresas estrangeiras na economia, se repete, com o salitre substituído pelo cobre e as companhias britânicas por corporações americanas. Essas empresas foram importantes, uma vez que, além de possuírem as tecnologias necessárias para a produção em

escala, acessavam os serviços bancários e diplomáticos de seus países, fatores importantes na viabilização das transações comerciais. As políticas econômicas, referentes a essas épocas, buscavam administrar o país de acordo com a capacidade de extração e com preço internacional da principal *commoditie*, considerando que esses fatores ditavam a capacidade de expansão da máquina pública. Merece destaque a Guerra do Pacífico (1879-1884), em que o Chile se apossou de territórios extremamente ricos em salitre, então pertencentes ao Peru e à Bolívia – inclusive retirando o acesso desta ao Oceano Pacífico – para aumentar seu potencial extrativista. (MELLER, 1998). A respeito da educação da população, em 1920 a Ley de Instrucción Primaria Obligatoria tornou a educação primária obrigatória, à época um período de quatro anos, devendo ser fornecida gratuitamente à população pelos Estados e municípios. Posteriormente, outros dispositivos incentivaram a educação secundária para os homens. (PALMA; SANTOS, 2015).

Entre 1930 e 1950, com a Depressão de 1929 e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o Chile, sempre dependente do comércio internacional, a despeito de sua capacidade produtiva, enfrentou grandes dificuldades em razão da redução do volume transacionado internacionalmente que afetava o país não apenas monetariamente, chegando, em seus piores momentos, a uma redução de 80% das importações e aproximadamente 75% das exportações em comparação com 1928. Efeitos disso foram o crescimento de alguns segmentos da indústria doméstica principalmente na década de 40, com destaque para a têxtil, que buscavam melhorar o abastecimento do mercado com substitutos nacionais àqueles que deixaram de ser importados, em uma estratégia de substituição de importações, mas não da indústria como um todo, e a alta inflacionária. (SANTA CRUZ, 1959). Em 1939 foi criada a Corfo, para fomentar o desenvolvimento do país, inicialmente por intermédio de estatais ligadas à indústria de base, como petróleo, aço e também infraestrutura, como geração elétrica e transporte aéreo. (RIVAS, 2012).

A década de 50 foi marcada pelas políticas sociais, com a criação do salário mínimo agrícola, aumento dos encargos trabalhistas e reajuste salarial para servidores públicos. Para contribuir com o financiamento dessas políticas, o governo emitiu moeda e facilitou o acesso ao crédito, o que acelerou a espiral inflacionária já existente. Com isso, o governo contratou a consultoria americana Klein-Saks, que o apoiou em um duro programa de estabilização econômica e cambial, resultando em redução da inflação – de 84% em 1955 para 17% em 1957 – e do déficit fiscal, fim do controle de preços e atração de capitais. (MARSHALL SILVA, 1991). Além disso, a tensão política entre o governo chileno e as empresas americanas cresceu, pois, além do aumento das taxas cobradas na exploração, ampliou o entendimento de que o

cobre era fundamental ao desenvolvimento do país e, sendo assim, seu governo deveria estar mais presente nas decisões referentes a sua exploração. No Chile pouco se sabia sobre o cobre; as empresas americanas restringiam o acesso às informações e no país não existia educação especializada no metal. (MELLER, 1998).

Em 1960, além do investimento em organizações estatais, criando empresas de telecomunicações, a Corfo passou a desenvolver instituições capazes de oferecer apoio financeiro e técnico à iniciativa privada por meio de institutos de pesquisa em gestão e também áreas específicas, como pesca e florestas. (RIVAS, 2012). Os setores florestal e de pesca foram considerando chave para o país, recebendo investimento especial para ampliar sua capacidade exportadora tornando-os parte importante da economia, o que contribuiu para uma maior diversidade produtiva. Neste período também aconteceram reformas agrárias e tributárias, como tentativas vãs de diminuir a pobreza e a influência dos partidos de esquerda sobre uma sociedade com grande concentração de renda e baixa mobilidade social, mas que trouxeram contribuições importantes. (MELLER, 1998). A OECD (2007) reconhece como deste período as primeiras iniciativas consistentes no país para o fomento de atividades de P&D, com a fundação de institutos tecnológicos, de *campi* universitários regionais, que reforçaram o sistema universitário e a criação da Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, Conicyt, mesmo que pouco conectadas ao sistema produtivo.

Nos primeiros anos da década 70, com a entrada do governo Salvador Allende, declaradamente socialista, a intervenção do Estado na economia foi expressiva, desapropriando ativos e estatizando áreas até então controladas pelo setor privado, como mineração e serviços bancários, e, com isso, chegando a controlar 39% do PIB em 1972. Esse processo foi acompanhado de uma série de medidas populistas e do enfrentamento de dificuldades sociais decorrentes do aumento inflacionário, trazendo insegurança a respeito das propriedades privadas e desequilíbrio econômico. Com a entrada do governo militar em 1973, o viés foi radicalmente modificado. Severas restrições políticas e sociais foram aplicadas, acompanhadas de forte liberalização da economia, sob a tutela de um time de economistas chilenos formados na Universidade de Chicago, que receberam a alcunha de Chicago Boys, protagonizando um movimento descentralizador da economia considerado incomum em governos ditatoriais. (MELLER, 1998). O sistema bancário foi rapidamente privatizado, recebendo menos interferência estatal a cada ano. O Banco Central passou a ocupar-se majoritariamente da regulação do mercado, diminuindo o financiamento público e as anteriormente frequentes emissões de moeda. (MARSHALL SILVA, 1999).

Durante os anos de governo militar na década de 70, a Corfo teve seu papel invertido, passando a ser um agente privatizador tanto das empresas públicas fruto de expropriação quanto de empresas tradicionalmente estatais (RIVAS, 2012). Uma das formas mais importantes de absorção tecnológica no país acontece pela entrada de empresas estrangeiras. Para fomentar investimentos estrangeiros e tratar as questões legais ligadas a essas empresas, em 1974 foi criado o “Comité de Inversiones Extranjeras” e também foram criados decretos que limitavam a participação dessas empresas em alguns setores da economia, como material atômico e cabotagem. Os setores que mais interessaram aos empresários estrangeiros foram os de eletricidade, transporte e telecomunicações. (BENAVENTE; CRESPI, 1994).

O governo Pinochet começou a década de 80 focado em combater a inflação e equilibrar o câmbio mais uma vez, além de melhorar o desempenho do país em relação às exportações, por isso diversas estratégias para estabilizar a economia foram utilizadas, como desvalorização da moeda, renegociação de dívidas e regulamentação do sistema financeiro, que resultaram em uma economia ainda mais instável. A situação era complicada, com diversas falências em múltiplos setores, principalmente na agricultura, construção e industrial, a ponto de o PIB cair 14% de 1982 para 1983. (FFRENCH-DAVIS, 2002). Diante desse cenário, foi designado à Corfo um novo papel, o de apoiar financeiramente as empresas privadas, tanto por meio de empréstimos diretos quanto avalizando empréstimos adquiridos no sistema financeiro. (RIVAS, 2012).

Os últimos dois anos da década de 80 foram positivamente influenciados pela alta do preço do cobre que aqueceu a economia chilena como um todo, o que ajudou a financiar a modernização do país. Com o retorno da democracia, os anos 90 foram marcados como uma época de grande entusiasmo e prosperidade no país. O apoio recebido pela iniciativa privada anteriormente, aliado aos recursos proporcionados pela exportação de cobre, resultou na ampliação da capacidade produtiva e no crescimento sustentado do PIB de, em média, 7% entre 1990 e 1998. Uma vez que esse crescimento foi sustentado pela exportação de mercadorias e serviços, na segunda metade da década a crise asiática trouxe dificuldades que precisaram ser superadas com desenvolvimento tecnológico e treinamento da força de trabalho. (FFRENCH-DAVIS, 2002).

Nos anos 90 passou a ser construído no país um sistema de apoio ao desenvolvimento das empresas. Nesse sistema, a Corfo ocupa um papel de destaque, sendo a instituição responsável pela maior parte dos mecanismos que realizam ações práticas de apoio (RIVAS, 2012). O empreendedorismo ganhou apoio estatal como medida social, forma de geração de renda, e também como estratégia para reduzir sua grande dependência em relação às

*commodities*, principalmente aos minérios. Programas de apoio à média, pequena e microempresas, buscaram facilitar o acesso a crédito, capacitar recursos humanos, facilitar suas exportações, incentivar seu desenvolvimento tecnológico e as assessorar tecnicamente, e são, em sua maior parte, capitaneados pela Corfo. (SARFATI, 2013).

Também foi nos anos 90 que o Chile passou a criar políticas públicas voltadas especificamente à inovação, entendendo seu fomento, por meio do avanço tecnológico nas empresas e das atividades de P&D, como importante para o desenvolvimento econômico. Com isso, entre 1992 e 1995 foi instituído o Programa de Ciencia y Tecnología, PCT, constituído essencialmente de três fundos: o Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, Fondecyt, já existente e destinado à pesquisa básica e os novos: Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, Fondef, destinado a fomentar projetos de P&D realizados pela associação de empresas e universidades, e o Fondo de Innovación Tecnológica, Fontec, destinado a cofinanciar projetos de inovação nas empresas. A forma como esses fundos foram constituídos, melhoraram a comercialização dos resultados de pesquisas, regulamentando sua propriedade intelectual e a criação de planos de negócio para esses projetos. (OECD, 2007). O Fontec facilitava, entre outras ações, a contratação de especialistas estrangeiros e missões de intercâmbio tecnológico. Em seu auge, chegou a apoiar cerca de 200 projetos por ano, entendendo que a inovação era um ponto-chave para o aumento da competitividade do país. (RIVAS, 2012). Outro fator importante, introduzido nesse momento, é o alinhamento internacional em relação aos padrões de registro de patentes por meio de um marco que regulamentou a propriedade intelectual no país de acordo com normas já existentes em países mais desenvolvidos. (BENAVENTE; CRESPI, 1994).

Como segmento ao anterior, foi criado o Programa de Innovación Tecnológica, PIT, que, entre 1996 e 2000, manteve os fundos do PCT, mas desta vez com priorização de projetos focados em inovação e não de ciência e tecnologia como um todo. O PIT buscou concentrar suas iniciativas no desenvolvimento tecnológico das empresas privadas e na modernização das instituições públicas. (BENAVENTE; PRICE, 2009). Em 2001, o programa *InnovaChile* determinou áreas prioritárias para os investimentos em inovação: biotecnologia, produção limpa, gestão da qualidade e tecnologia da informação e comunicação. Essa definição ocorreu de acordo com o que o programa entendeu como sendo aquelas que se destacaram como promissoras no histórico dos programas anteriores. Com isso, também foi criada e mantida uma linha de estudo de tendências em tecnologia e produção. O programa foi desenvolvido como continuação dos anteriores e, para sua evolução, inspirou-se em iniciativas de sucesso na

Finlândia, Irlanda e Nova Zelândia. (MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO DE CHILE, 2005).

De acordo com a OECD (2007), o país demonstra evolução na promoção de seu Sistema Nacional de Inovação por intermédio de políticas estratégicas e instrumentos de incentivo à competitividade, reconhecendo a importância da estabilidade econômica e do alinhamento com as melhores práticas reconhecidas internacionalmente. Críticas importantes são a necessidade de instrumentos de avaliação dessas políticas e o fato de esses programas não terem obtido sucesso em fomentar iniciativas em P&D próprias das empresas, as quais demonstram passividade ao esperar que a Corfo atenda plenamente suas necessidades. É reconhecido internacionalmente o conflito de interesses gerado por atribuir às agências governamentais ambos os papéis, proposição e execução políticas e a necessidade de separação dos mesmos, sob o risco de que políticas venham a ser moldadas de acordo com o interesse dos beneficiários e não conforme o interesse público.

O Quadro 5 mostra a diferença entre o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento no Chile e a média dos mesmos investimentos nos demais países membros da OECD, demonstrando que, proporcionalmente ao seu PIB, o Chile investe somente algo em torno de 15% do que estes países investem. Um investimento notadamente reduzido para um país que deseja apostar em inovação como ferramenta de desenvolvimento econômico.

Quadro 5 – Comparativo entre o investimento chileno em P&D e a média da OECD

	Chile	OECD
% de investimento em P&D sobre o PIB	0,36%	2,34%
Participação do investimento indústria	0,13%	1,40%
Participação do investimento governo	0,13%	0,68%
Participação de outros investimentos	0,10%	0,26%

Fonte: Elaborado pela autora com dados<sup>13</sup> da OECD (2015c).

Em 2005, duas ações importantes foram tomadas, a criação do CNID, Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo, com o objetivo de criar uma estratégia de inovação e competitividade de longo prazo, e a determinação de uma taxa nas exportações de cobre para custear um fundo de investimentos em inovação e aumento da competitividade produtiva, no entendimento de que quando os recursos naturais venham a se esgotar, o país tenha

<sup>13</sup> Dados de 2012.

desenvolvido fontes sustentáveis de riqueza baseadas na economia do conhecimento. Com a criação do CNID, o Chile seguiu a boa prática internacional recomendada pela OECD, separando os agentes de definidores de políticas: CNID e Ministérios (principalmente o Ministério da Economia), dos agentes executores: Corfo para ações promotoras de inovação e Conicyt para fomento à ciência e à capacitação da força produtiva. (RIVAS, 2012).

Em documento que estabelece a estratégia de inovação para o período entre 2010 e 2020, o CNID (2010) destaca como conquistas do Sistema de Inovação Chileno até então, a compreensão da importância de uma estratégia de longo prazo, o desenvolvimento de uma política nacional de inovação que priorize setores de alto potencial, a criação de fundos de financiamento para ciência e inovação empresarial e a manutenção das instituições e a renovação de seus propósitos. Já como chave para o avanço do Sistema, o CNID (2010) pontua o fomento da integração entre seus diversos atores: o governo federal, as agências federais, os governos regionais, as agências regionais de desenvolvimento produtivo, as universidades, a comunidade científica em geral e o setor empresarial – cabendo às empresas o protagonismo na geração de inovação.

O Quadro 6, a seguir, evidencia a diferença entre a capacitação do Chile para inovação a respeito da qualificação dos recursos humanos do país, e a média dos mesmos dados nos demais países membros da OECD. No Chile, não apenas o percentual da população economicamente ativa, com ensino superior, é consideravelmente inferior à média da OECD, mas também a participação de graduados em áreas mais fortemente relacionadas à inovação; fatores que dificultam o desenvolvimento de inovação no país, que, apesar de estar no primeiro quartil do Ranking Global de Competitividade do Banco Mundial, não logra a mesma posição quando se analisa a capacidade de inovação como um valor isolado.

Quadro 6 – Comparativo entre a capacitação chilena para inovação e a média da OECD

	Chile	OECD
% de população com ensino superior completo (25-64 anos) *	21%	33%
% de graduados em ciências naturais e engenharia entre o total de graduados*	16 %	22%
Número de publicações (produção científica)*	56 mil – 34º em 40 países	
Posição no Ranking Global de Competitividade 2015-2016**	35º de 140 países	
Posição no Ranking de Competitividade 2015-2016 – Pilar: <b>Inovação</b> **	50º de 140 países	

Fonte: Elaborado pela autora com dados<sup>14</sup> da OECD (2015b)\* e World Economic Forum (2015)\*\*.

A OECD (2009) reconhece os avanços importantes realizados pelo país com a criação de um Conselho de inovação e as ações decorrentes do mesmo, mas não deixa de pontuar algumas fraquezas da instituição. Segundo a organização, é necessário que o governo especifique com maior clareza o papel e as responsabilidades do Conselho, inclusive jurídicas, e as instâncias de negociação entre ambos, ampliando o rol de participantes e aumentando a presença da comunidade acadêmica. Também destaca que o Conselho deveria focar em ações de médio e longo prazos, especialmente para o incentivo à pesquisa e à inovação, fomentar a cultura de avaliação, realizar consultas externas, melhorar a comunicação de suas ações e a promoção da cultura de inovação, e encorajar o desenvolvimento estratégico também em âmbito regional. (OECD, 2009).

## 2.5 FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO DINÂMICO

Existe correlação entre as condições favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo dinâmico e ao desenvolvimento econômico dos países em geral. Sendo assim, esforços para desenvolvê-las têm grande potencial de refletir positivos na sociedade como um todo. O empreendedorismo dinâmico é entendido como aquele que abarca *startups* e novas empresas com potencial de crescimento exponencial, geralmente de base tecnológica. (KANTIS; FEDERICO; GARCÍA, 2015). A OECD (1997) destaca como condições principais: formação de capital humano qualificado através do apoio a educação, ciência, tecnologia e do fomento de parcerias entre essas áreas e indústria, investimento em infraestrutura de

<sup>14</sup> Dados de 2013.



telecomunicações (internet, telefonia, etc.) e também a consolidação de um mercado aberto, com regulamentação favorável à competição, que ofereça opções de financiamento e impulse as empresas a primarem pela inovação, pela eficiência e a colaborarem umas com as outras. (OECD, 1997).

Os países da América Latina encontram-se em um momento importante de redefinição estratégica. O cenário econômico, mesmo quando favorável à expansão da comercialização de commodities, parece não oferecer a estabilidade que esses países precisam para se desenvolverem. Com isso, aumenta a necessidade de pensar novas formas de desenvolvimento baseadas nas próprias capacidades, sejam elas já existentes ou potencialidades a serem desenvolvidas (KANTIS; FEDERICO; GARCÍA, 2015). Como políticas de promoção à inovação e ao avanço tecnológico, a OECD (1997), propõe a oferta de novos tipos de financiamento, o apoio à ciência e à pesquisa de alto risco, políticas que apoiem a difusão tecnológica e a cooperação internacional e o desenvolvimento de capital humano que dê suporte a esses avanços.

No que tange às *startups*, sua relevância junto aos gestores de políticas públicas vem aumentando. Elas são vistas como fonte de empregos qualificados e de geração de novos mercados. Contudo, contribuir para a criação de um ambiente propício a elas não é considerado uma tarefa simples para os governos. Conciliar a complexidade do setor público com a fluidez das *startups* mostra-se um grande desafio, já que essas necessitam de agilidade na política fiscal, simplicidade na legislação trabalhista, proteção de seus dados e viabilização de medidas ousadas para a promoção desses mercados, como envolver as *startups* no sistema educacional e facilitar o acesso a novas oportunidades para os empreendedores que falharam. (OSIMO et al., 2016).

Iniciativas como o Startup Nations (2016), grupo que tem por objetivo trocar experiências e compartilhar ideias que possam alavancar o empreendedorismo dinâmico e a inovação, tem ganhado notoriedade. O Startup Nations é parte do Global Entrepreneurship Network, plataforma internacional de amplo fomento ao empreendedorismo e reúne representantes de iniciativas de 60 países. Seus membros são formuladores de políticas públicas, gestores de programas de incentivo e pessoas interessadas em aquecer o ecossistema de empreendedorismo dinâmico de seus países. As equipes do Start-Up Brasil e do Start-Up Chile possuem representação no grupo.

Alguns projetos que se destacam entre os mapeados pelo Startup Nations são: o Yozma, de Israel na década de 1990, que captou 100 milhões de dólares e 10 novos fundos de capital de risco no país. O programa foi lançado como forma de alavancar a economia israelense

através de empresas de base altamente tecnológica, sendo o primeiro de uma série de programas de incentivo para o setor. A Creative Economy, da Coreia do Sul em 2014, através de 17 centros distribuídos nas maiores cidades do país, investiu 30 milhões de dólares em cerca de 500 empresas e ofereceu treinamentos e seminários sobre empreendedorismo a mais de 40 mil pessoas. O Startup Nordic Awards, reúne e destaca os melhores projetos de empreendedores, *startups* e organizações da região nórdica. Seu objetivo é divulgar e celebrar o ecossistema empreendedor que engloba Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia. (STARTUP NATIONS, 2016).

Idealmente, uma *startup* tem como pontos fortes a o capital humano, a cultura organizacional e uma liderança de grande capacidade. A flexibilidade e o poder de inovar e de se reinventar são características importantes, uma vez que o modelo de negócio pode ser modificado diversas vezes durante a estruturação da empresa. O sucesso e a alta rentabilidade do empreendimento são promessas futuras cumpridas apenas por uma pequena parcela dos empreendedores, enquanto a maioria enfrenta problemas ligados a falhas no planejamento e baixa qualidade de execução. (TELLES e MATOS, 2013).

No Brasil, a Finep (2000) tem um entendimento das *startups* como sendo fundamentalmente empresas nascentes de base tecnológica, por tanto, ligadas ao segmento de tecnologia. Além disso, as caracteriza como sustentadas pela inovação, por ter o intuito de desenvolver produtos ou serviços de alto valor agregado e em fase de estruturação empresarial. Damodaran (2009) também enfatiza as características das *startups* ligadas à sua pouca estrutura, ao alto risco de falência, por não terem estabilidade no mercado, à baixa receita e, em decorrência, a dependência de capital.

Por terem negócios arriscados e incertos, suportados por estrutura instável, as *startups* enfrentam uma situação desafiadora e precisam de apoio especialmente nas fases iniciais. O principal apoio necessário é financeiro, e além dele, a redução das barreiras legais, as questões burocráticas em países em desenvolvimento, geralmente, representam um fator complicador. A capacitação em gestão costuma ser uma lacuna pra empreendedores mais ligados à área técnica de seus produtos. (OECD, 2013).

Como uma das formas de preencher essas lacunas e alavancar as *startups*, surgiu, primeiramente nos Estados Unidos, em 2005, o modelo das aceleradoras, que podem ser consideradas como uma nova opção de apoio para os empreendedores. A primeira aceleradora surgiu no Brasil em 2008 e, desde então, outras 30 já abriram suas portas. O modelo adotado segue as mesmas ofertas das realizadas por aceleradoras nos Estados Unidos e na Europa. (CARDOSO, 2013). Enquanto no Chile, as aceleradoras privadas começaram a despontar em

2012, dois anos depois do Start-Up Chile. (INNOVACION.CL, 2013). Esse modelo pode ser definido como um programa para grupos, com prazo fixo, que inclui mentoria e capacitação e tem seu ápice em um evento público para apresentação dessas empresas, chamado de Demoday<sup>15</sup>. (COHEN; HOCHBERG, 2014).

O formato de trabalho das aceleradoras costuma seguir uma estrutura bastante linear e, fora o acréscimo de ofertas particularmente pensadas para segmentos específicos, não se percebe muita variação em seus mecanismos. As principais características são: processo de inscrição aberto e competitivo, agrupamento das *startups* em ciclos de aceleração nos quais é incentivado o aprendizado entre os pares, delimitação de um período para o ciclo aceleração (geralmente entre 3 e 6 meses), trabalho intenso junto às equipes das *startups* através de mentorias, capacitações, e geração de networking<sup>16</sup>, investimento de recursos financeiros, geralmente em troca de participação societária. (MILLER; BOUND, 2011). De maneira complementar, Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) também destacam o processo seletivo, as mentorias, o investimento e educação realizado pelas aceleradoras nos empreendedores e o acompanhamento do desenvolvimento da *startup* como um todo. Além disso, em conjunto com os recursos empregados, os autores destacam e a maneira como é exercida a participação societária dos investidores com maior ou menor influência sobre o processo decisório das *startups*.

A atuação das aceleradoras em muito remete a das incubadoras, atuantes desde a década de 1950. As diferenças mais marcantes são que o formato de trabalho das incubadoras não define um curto período de apoio (podendo chegar a 5 anos), não define ciclos ou realiza agrupamento das empresas em turmas, seu processo seletivo não costuma apresentar forte competição, o foco não está na mentoria e sim no aprendizado entre os pares e, em geral, não visam lucro e são parte de outras instituições. (COHEN, 2013).

As equipes das aceleradoras normalmente são lideradas por empresários experientes. Seus papéis principais são compartilhar a rede de contatos e orientar os empreendedores, em geral novatos. Esse suporte acontece durante as primeiras fases do negócio, momento em que os riscos são maiores. (FISHBACK et al., 2007). A rede de mentores é um dos maiores valores que uma aceleradora pode oferecer a uma *startup*, contudo, para atrair um grupo qualificado e com mentores de especialidades variadas, é necessário possuir um portfólio igualmente interessante de *startups*. Além de apresentarem os mentores, idealmente, as aceleradoras atuam ativamente abrindo portas junto a investidores e clientes potenciais. (MILLER; BOUND,

---

<sup>15</sup> Evento de apresentação que reúne startups e investidores.

<sup>16</sup> Rede de contatos.

2011). A seguir, o Quadro 7 resume os principais mecanismos utilizados pelas aceleradoras para promover o desenvolvimento das *startups*, sendo esse conjunto a base da criação das categorias de análise de conteúdo do presente trabalho.

Quadro 7 – Principais mecanismos de aceleração

Principais Mecanismos de Aceleração
Processo Seletivo
Formação de grupos de <i>startups</i>
Investimento Financeiro
Participação Societária
Benefícios
Mentoria
Educação
<i>Networking</i> (Rede de Relacionamentos).
<i>Eventos</i>
Acompanhamento

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Miller e Bound (2011), Cohen e Hochberg (2014) e de Hoffman e Radojevich-Kelley (2012).

Apesar de, em linhas gerais, seguirem um mesmo modelo, existem muitas diferenças na sua aplicação e na capacidade de cada aceleradora em de fato apoiar as *startups*. Os estudos a respeito da eficácia do modelo ainda são escassos, contudo, mesmo os existentes não dão conta dessas diferenças. É preciso ampliar o conhecimento a respeito da eficácia dos programas de aceleração para que seja possível determinar se, de fato, eles cumprem aquilo a que se propõe. (COHEN; HOCHBERG, 2014).

O modelo de negócio das aceleradoras enquanto empresas costuma contar com uma espécie de fundo de investimentos, através do qual elas pagam seus próprios custos e investem nas *startups*. A expectativa desse investimento é obter lucro no futuro, com os resultados comerciais das aceleradas ou, mais provavelmente, através da venda da participação societária que a aceleradora possui diretamente para outro investidor ou, em caso de grande sucesso, via abertura de capital na bolsa. (MILLER; BOUND, 2011). Nos Estados Unidos, a média das aceleradoras fica em 39,5 mil dólares de investimento, mais os serviços prestados, em troca de 6% de participação. (COHEN; HOCHBERG, FEHDER, 2016).

O Seed Accelerator Rankings Project busca apoiar os empreendedores na identificação dessas diferenças e, para isso, classifica as aceleradoras nos Estados Unidos, desde que disponibilizem seus dados, em categorias. O ranking avalia informações a respeito do valor das *startups*, da aceleradora em si, entrevista empreendedores para verificar o processo, entre

outros. As aceleradoras classificadas como platinum em 2016, a mais alta categoria, são: 500 Startups, Alchemist, Amplify LA, Angelpad, Chicago New Venture Challenge, MuckerLab, StartX, Techstars e Y Combinator. (COHEN; HOCHBERG, FEHDER, 2016).

Na América Latina, os países com o maior volume de aceleração em 2014 são Brasil com 11,45 milhões de dólares investidos em 265 *startups* e Chile com 11,27 milhões de dólares investidos em 297 *startups*, seguidos do México com 7,45 milhões de dólares investidos em 174 *startups* e da Argentina com 3,12 milhões de dólares em 83 *startups*. Levando-se em consideração apenas o número de *startups* aceleradas em 2014, as maiores aceleradoras são: o Start-Up Chile com 239, o programa SEED, do governo de Minas Gerais, com 73, a Wayra com 57 e a NXTP Labs 51 com, que aceleram empresas em toda a América Latina e o Startup México com 50 *startups*. Os programas Start-Up Chile, SEED e Startup México são governamentais. (FUNDACITY, 2014).

Críticas importantes já realizadas às aceleradoras dizem respeito a estarem limitadas a construir empresas pequenas, desviarem talentos de *startups* em alto crescimento, gerarem expectativas em torno dos próprios nomes quando, na verdade, não podem evitar que suas aceleradas não deem certo, explorem jovens fundadores ao estabelecerem contratos injustos, para isso, aproveitando-se da pouca experiência deles, acelerarem empresas que já estão lutando por sua sobrevivência e que provavelmente não farão muito sucesso, ajudarem a criar uma bolha no mercado e, por fim, de não passarem de meras escolas para *startups*. (MILLER; BOUND, 2011).

Do ponto de vista dos investidores, as aceleradoras representam uma forma de diluir o risco de investimento, uma vez que este é dividido no portfólio de *startups* da aceleradora e também compartilhado com outros investidores. Além disso, permitem uma entrada gradual dos investidores nesse mercado, onde eles começam aportando um capital menor e ao adquirem confiança em determinado segmento, progridam para montantes mais significativos. (COHEN, 2013).

Além das aceleradoras, também é muito difundido o modelo de apoio em que o investidor, popularmente chamado de investidor anjo, aporta recursos diretamente na *startup* em troca de participação societária, sem a existência de intermediários. Normalmente, a parceria acontece com o intuito de viabilizar a construção do MVP, Minimum Viable Product, e seu teste no mercado. Nesse caso, também é comum que o investidor atue como um mentor dela, validando decisões e compartilhando *networking*. Por definição, esse investidor não possui ligação familiar com os empreendedores que apoia e sua expectativa é obter lucro através do sucesso da empresa. (MASON; HARRISON, 2010).

Outras formas de investimento que o empreendedor encontra no mercado, além das citadas e de financiar a *startup* com recursos próprios, são: os fundos de investimento, que reúnem investidores, trabalham através de cotas e costumam exigir que o modelo de negócio já esteja validado, as empresas de participação, modelo similar ao dos fundos de investimento, mas que aplica recursos próprios e os chamados Club Deals, onde um investidor líder reúne um grupo e juntos decidem realizar o aporte financeiro. (GHIZONI, 2014).

### 3 MÉTODO

Este capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho. O delineamento da pesquisa é apresentado abordando sua estratégia e sujeitos, os passos para a coleta de dados, os roteiros utilizados nas entrevistas, alicerçados no referencial teórico, a técnica de análise dos dados e, por fim, a estrutura de apresentação dos resultados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho busca compreender o funcionamento e a influência dos programas de aceleração de *startups* de iniciativa governamental do ponto de vista de seus atores, caracterizando uma pesquisa qualitativa. A pesquisa de abordagem qualitativa vem ganhando força em estudos organizacionais. Ela permite o entendimento de fatos e fenômenos cotidianos por meio da análise de relatos, documentos e do conhecimento de indivíduos, buscando compreender as construções em que eles estão envolvidos. (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

A pesquisa qualitativa busca dar conta do mundo real e não de experimentos laboratoriais, uma vez que as construções humanas não podem ser reproduzidas em ambiente controlado por sua complexidade. Para a sua compreensão total é necessário levar em conta os desejos, atitudes, razões e significados, analisando os processos e as construções humanas com maior profundidade. (FLICK, 2009; MINAYO, 2002). Como o processo de aceleração de uma *startup* é realizado por pessoas e organizações que visam, de maneiras diferentes, a modificar a realidade dessa empresa, a pesquisa qualitativa mostra-se apropriada.

Essa abordagem permite uma visão holística do objeto de estudo, dando suporte à compreensão de narrativas e à organização de informações de espectro mais amplo, mas sem abrir mão dos detalhes que possibilitam um entendimento mais apurado. (CRESWELL, 2010). Este conjunto é adequado para o entendimento dos casos do estudo proposto, e para que mesmo os agentes de um programa de aceleração que o compreendem de maneiras diferentes, atuem juntos para um mesmo fim.

#### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa escolhida, considerando a amplitude e profundidade necessárias para o entendimento do processo de aceleração de dois programas distintos, é de estudo de casos múltiplos. No estudo de caso o foco está em realizar a investigação de um

fenômeno atual, buscando dar conta do fenômeno em si e do seu contexto. (YIN, 2005).

O Start-Up Brasil e Start-Up Chile foram escolhidos como unidades de análise pela sua similaridade e relevância regional. Ambos governamentais, os programas visam a fomentar a cultura de negócios que alia inovação e empreendedorismo em seus países. Apesar de suas inúmeras diferenças, Brasil e Chile são nações latino-americanas com sistema nacional de inovação não maduro, residindo, sobretudo, nas semelhanças políticas e sociais a oportunidade de compartilhar práticas pertinentes a ambas.

Parte importante da proposta deste trabalho consiste em estabelecer um paralelo entre os programas de aceleração Start-Up Brasil e Start-Up Chile, com o objetivo de propor sugestões para ambos, o que faz dele uma pesquisa comparativa. O método comparativo procura verificar semelhanças, diferenças e analisar os estágios de desenvolvimento dos grupos. (GIL, 2008). Ele possibilita a descoberta de irregularidades e de transformações, ampliando o conhecimento científico principalmente em áreas cujos estudos precisam ocorrer majoritariamente em sociedade. (SCHNEIDER; SCHIMITT, 1998). No Quadro 8, apresentam-se as etapas do processo.

Quadro 8 – Etapas do Processo

<b>Definição e abordagem da Pesquisa</b>	Definição dos objetivos. Pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso múltiplo.
<b>Procedimentos de pesquisa</b>	Definição dos casos: Start-Up Brasil e Start-Up Chile. Definição dos entrevistados: empreendedores e equipe dos dois programas. Pesquisa nos websites <sup>17</sup> de ambos os programas dos seus participantes. Contato por email com as empresas, participantes e/ou fanpage <sup>18</sup> das <i>startups</i> .
<b>Coleta de dados</b>	Entrevistas qualitativas semiestruturadas presenciais ou por Skype <sup>19</sup> , exceto uma que foi respondida por escrito, via e-mail. Pesquisa documental dos websites dos programas. Pesquisa documental nas chamadas públicas dos programas.
<b>Análise dos casos</b>	Explicação de cada um dos casos únicos através da análise do conteúdo reunido na coleta de dados, utilizando categorias elaboradas durante o processo da análise.
<b>Apresentação de resultados</b>	Elaboração de comparativo entre os casos, utilizando as categorias de análise de conteúdo. Sugestões para cada um dos mecanismos dos programas baseadas no comparativo e demais análises realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>17</sup> Página na internet.

<sup>18</sup> Página de fãs no Facebook.

<sup>19</sup> Software que possibilita comunicações de voz e vídeo via Internet.



Para realizar um alinhamento entre objetivos, procedimentos de pesquisa e referencial teórico, foi estruturado o desenho da pesquisa. Esta parte da descrição dos objetivos geral e específicos para a definição dos métodos de coleta e análise dos dados.

Para Yin (2005), isso evita que os dados coletados não contribuam às proposições do estudo, colocando a teoria a serviço do projeto de pesquisa. O Quadro 9 traz o desenho da pesquisa com os seguintes elementos: objetivos, justificativa do objetivo, coleta de dados e procedimento de análise dos dados.

Quadro 9 – Desenho da Pesquisa

(continua)

Objetivo Principal	Objetivos Específicos	Justificativa	Coleta de Dados	Análise dos Dados
Analisar as contribuições dos programas públicos de aceleração de <i>startups</i> , Start-Up Brasil e Start-Up Chile para a evolução de suas aceleradas.	Identificar e analisar os mecanismos de aceleração adotados pelo programa Start-Up Brasil.	O processo de aceleração de uma <i>startup</i> é complexo e estruturado de forma empírica. Sendo assim, é importante sistematizar seus componentes e relacioná-los ao papel que desempenham. Além disso, de acordo com Yin (2005), é recomendável descrever cada um dos casos como um "caso único".	Entrevistas em profundidade, <i>websites</i> e chamadas públicas do programa de aceleração Start-Up Brasil.	A análise utilizou como base o método de construção da explanação, com categorias definidas durante o processo analítico, conforme proposição de Yin (2005).
	Identificar e analisar os mecanismos de aceleração adotados pelo programa Start-Up Chile.	O processo de aceleração de uma <i>startup</i> é complexo e estruturado de forma empírica. Sendo assim, é importante sistematizar seus componentes e relacioná-los ao papel que desempenham. Além disso, de acordo com Yin (2005), é recomendável descrever cada um dos casos como um "caso único".	Entrevistas em profundidade, <i>websites</i> e chamadas públicas do programa de aceleração Start-Up Chile.	A análise utilizou como base o método de construção da explanação, com categorias definidas durante o processo analítico, conforme proposição de Yin (2005).

Quadro 9 – Desenho da Pesquisa

(conclusão)

Objetivo Principal	Objetivos Específicos	Justificativa	Coleta de Dados	Análise dos Dados
Analisar as contribuições dos programas públicos de aceleração de <i>startups</i> , Start-Up Brasil e Start-Up Chile para a evolução de suas aceleradas.	Investigar nas <i>startups</i> aceleradas por ambos os programas quais mecanismos contribuíram para sua evolução.	Buscar o entendimento dos empreendedores, os mais profundos conhecedores da trajetória de suas <i>startups</i> , a respeito do impacto dos mecanismos de aceleração no desenvolvimento de seus negócios.	Entrevistas em profundidade.	A análise utilizou como base o método de construção da explanação, com categorias definidas durante o processo analítico, conforme proposição de Yin (2005).
	Estabelecer comparativo entre o programa Start-Up Brasil e o programa Start-Up Chile.	A busca por semelhanças e diferenças entre os dois casos, levando em consideração seus contextos, tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre cada um deles.	Entrevistas em profundidade, <i>websites</i> e chamadas públicas dos programas de aceleração Startup Brasil e Start-Up Chile.	A análise utilizou como base o método de construção da explanação, com categorias definidas durante o processo analítico, conforme proposição de Yin (2005).
	Elencar sugestões para os programas com base nas análises e nas comparações realizadas.	As contribuições que podem advir da comparação entre mecanismos utilizados no processo de aceleração de cada um dos programas podem ter potencial de colaborar na a evolução de cada um deles.	Entrevistas em profundidade, <i>websites</i> e chamadas públicas dos programas de aceleração Start-Up Brasil e Start-Up Chile.	A análise utilizou como base o método de construção da explanação, com categorias definidas durante o processo analítico, conforme proposição de Yin (2005).

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Foram selecionados como casos desta pesquisa os programas públicos de aceleração de *startups*, Start-Up Brasil e Start-Up Chile. De acordo com o Startup Nations (2016), é crescente o interesse dos governos em criar programas e políticas públicas para aceleração de novas e jovens empresas. O Chile é o país com as melhores condições para empreendedorismo dinâmico da América Latina, enquanto o Brasil ocupa a segunda posição. No *ranking* ocupam, respectivamente, a posição 29 e 35 de um total de 56 países elencados de acordo com seu Índice

de Condições Sistêmicas para o Empreendedorismo Dinâmico do Programa de Desarrollo Emprendedor, Prodem<sup>20</sup>. (KANTIS; FEDERICO; GARCÍA, 2015).

A partir disso, foram identificados os atores de cada um dos casos de acordo com seu papel no programa de aceleração, como empreendedor que participou do processo de aceleração ou como parte da equipe do programa. No caso do Start-Up Brasil, conforme estruturação do programa, foram identificados dois agentes distintos: o do staff do programa em si e de gestor na aceleradora. O programa chileno não utiliza aceleradoras em seu processo, sendo a aceleração realizada, majoritariamente, pelo time interno do programa. Definiu-se pela não divulgação do nome de nenhum dos participantes da pesquisa tampouco de suas *startups*, uma vez que parte deles manifestou preocupação com uma possível identificação. Por isso, suas contribuições serão identificadas pelo código formado pela primeira letra de seu papel no processo (S para *startup*, A para aceleradora e P para programa) e o número correspondente à ordem de sua entrevista, levando em consideração o papel que exerce; por exemplo, a segunda aceleradora entrevistada será identificada como A2, como descrito no Quadro 10.

Em termos geográficos, os empreendedores entrevistados que participaram do programa Start-Up Brasil são do Rio Grande do Sul (4), Distrito Federal (1), Pernambuco (1), Bahia (1), Alagoas (1), São Paulo (1), Espírito Santo (1) e Estados Unidos (1). Os países dos empreendedores entrevistados que participaram do Start-Up Chile são Brasil (4), Chile (2), Estados Unidos (2), Colômbia (1) e Índia (1). As duas aceleradoras do Start-Up Brasil entrevistadas são de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Sobre o momento em que participaram dos programas, 5 *startups* tomaram parte do Start-Up Brasil em 2013 e 6 em 2014. No Start-Up Chile, 3 empreendedores entrevistados participaram em 2013, 2 em 2014 e 5 em 2015. Empreendedores de duas *startups* foram entrevistados a respeito dos dois programas por terem passado pelo processo de ambos<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Prodem: Programa de Desenvolvimento Emprendedor da Universidad General Nacional de Sarmiento, Argentina, apoiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento.

<sup>21</sup> Entrevistado S9 e entrevistado S16.

Quadro 10 – Casos estudados e entrevistados da pesquisa

Entrevistado		Caso	Rodada	
Grupo 1	S1	Startup 1	Start-Up Brasil	2013/1
	S2	Startup 2	Start-Up Brasil	2014/1
	S3	Startup 3	Start-Up Brasil	2013/1
	S4	Startup 4	Start-Up Brasil	2013/1
	S5	Startup 5	Start-Up Brasil	2014/1
	S6	Startup 6	Start-Up Brasil	2014/1
	S7	Startup 7	Start-Up Brasil	2014/2
	S8	Startup 8	Start-Up Brasil	2014/2
	S9	Startup 9	Start-Up Brasil Start-Up Chile	2014/1 Geração 10
	S10	Startup 10	Start-Up Brasil	2013/1
	S11	Startup 11	Start-Up Chile	Geração 8
	S12	Startup 12	Start-Up Chile	Geração 13
	S13	Startup 13	Start-Up Chile	Geração 12
	S14	Startup 14	Start-Up Chile	Geração 11
	S15	Startup 15	Start-Up Chile	Geração 12
	S16	Startup 16	Start-Up Brasil Start-Up Chile	2013/1 Geração 6
	S17	Startup 17	Start-Up Chile	Geração 12
	S18	Startup 18	Start-Up Chile	Geração 8
	S19	Startup 19	Start-Up Chile	Geração 13
Grupo 2	A1	Aceleradora 1	Start-Up Brasil	2014/1 e 2014/2
	A2	Aceleradora 2	Start-Up Brasil	2013/1, 2013/2, 2014/1 e 2014/2
	P1	Programa 1	Start-Up Brasil	-
	P2	Programa 2	Start-Up Chile	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Os empreendedores das *startups* do grupo 1 foram prospectados pelas *fanpages* de suas empresas ou diretamente por e-mail, após pesquisa no *website* do programa. Os entrevistados do grupo 2, formado por pessoas que ocupam posições de liderança nos programas e nas aceleradoras, foram indicações dos entrevistados do grupo 1.

### 3.4 COLETA DE DADOS

É recomendada a utilização de múltiplas fontes de dados para estudos de caso, para que seja possível a realização de triangulação dos dados. As entrevistas são instrumentos essenciais para a compreensão de questões humanas, devendo ser utilizadas em conjunto com outras fontes, como a documental, para uma compreensão mais segura dos fenômenos estudados. (YIN, 2005). A coleta dos dados deste trabalho deu-se por meio de pesquisa documental e de entrevistas com pautas em profundidade.

A pesquisa documental é aquela em que o pesquisador pode valer-se de documentos públicos ou privados, desde relatórios, comunicados oficiais e registros estatísticos até fotografias e e-mails pessoais dos envolvidos. (GIL, 2008). No presente trabalho são utilizados sites, chamadas públicas para inscrição e matérias veiculadas na imprensa a respeito de ambos os programas.

Para estabelecer um comparativo entre os programas e investigar a contribuição do processo de aceleração no ponto de vista dos empreendedores, objetivos específicos desta proposta, entendeu-se que o modelo de entrevista por pautas, proposto por Gil (2008), os atenderia. O modelo prevê um roteiro de tópicos que permite pontuar o que será estudado, facilitando futuras triangulações e comparativos, sem impedir o entrevistador de complementar com as perguntas que julgar necessárias ou mudar a ordem dos tópicos para conferir maior fluidez à entrevista e manter o foco no entendimento, nas vivências e opiniões dos participantes.

As entrevistas foram realizadas em duas etapas: a primeira com o grupo 1, formado pelos os empreendedores de cada um dos programas, e a segunda etapa com o grupo 2, constituído pela equipe dos programas, sendo os roteiros da segunda etapa influenciados pelas respostas da primeira, a fim de aprofundar o entendimento de pontos abordados e facilitar a triangulação das informações. A entrevista é explicada por Minayo (2002) como sendo uma conversa que objetiva coletar informações sobre determinado tema focado em uma realidade do domínio do entrevistado, com a finalidade de análise e em que a comunicação é primordialmente verbal, mas não exclusivamente.

A pesquisadora apresentou-se como aluna do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos e explicou a temática da pesquisa. 6 participantes solicitaram o conhecimento prévio do roteiro, manifestando preocupação em relação a divulgar o modelo de negócio de suas *startups*, no que foram atendidos. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento expresso dos participantes, a fim de facilitar a interação com os entrevistados e a posterior análise dos dados.

Com base nos objetivos da pesquisa e em informações coletadas na pesquisa documental, foi elaborado o roteiro com as pautas em forma de perguntas abertas e semiestruturadas para entrevista com o grupo 1. Após o alinhamento do roteiro com o orientador, o mesmo foi validado através de entrevista teste com um empreendedor de *startup* que já vivenciou um processo de aceleração. Esse teste possibilitou ajustes no roteiro a fim de facilitar o entendimento das perguntas e aumentar sua conexão com os objetivos propostos. As versões em inglês e português do roteiro utilizando junto ao grupo 1 encontram-se no APÊNDICE A.

Realizadas as entrevistas com os empreendedores, foram produzidos os roteiros para o grupo 2, também com as pautas em forma de perguntas abertas e semiestruturadas – um roteiro para o representante do Start-Up Brasil, um segundo roteiro para os representantes das aceleradoras e um terceiro roteiro para o representante do Start-Up Chile, composto pelas questões feitas aos dois atores do programa brasileiro e alguns pontos adaptados para entendimento de particularidades do programa chileno. Os roteiros utilizados com o grupo 1 encontram-se no APÊNDICE B.

Os convites para as entrevistas foram realizados mediante e-mail, em português ou inglês, quando foi brevemente explicado o tema do trabalho e, para os participantes do grupo 1, ofertado o envio prévio do roteiro – solicitado por 9 entrevistados. Nos contatos subsequentes foram feitos os agendamentos. A pesquisadora preparou-se para as entrevistas realizando uma breve investigação a respeito do entrevistado e de sua *startup*, a fim de ampliar sua familiaridade com o negócio do mesmo e facilitar a condução da entrevista.

No total foram realizadas 23 entrevistas. Duas delas abordaram ambos os programas e as demais apenas um deles – 12 a respeito do Start-Up Brasil e 9 referentes ao Start-Up Chile. Destas, 5 foram realizadas presencialmente, 18 por Skype e uma por escrito por intermédio de e-mail, iniciando no dia 19 de janeiro de 2016 e finalizando no dia 18 de abril de 2016.

### 3.5 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DE DADOS

Em um estudo de caso, definir estratégia de análise dos dados possibilita um tratamento adequado para as evidências coletadas e, subsequentemente, a elaboração de melhores conclusões analíticas (YIN, 2005), sendo estas fundamentais no presente estudo, e a análise de conteúdo, por ser, conforme Moraes (1999), uma interpretação das evidências de acordo com sua percepção dos dados obtidos. Esta deve levar em consideração não apenas as mensagens recebidas, mas também seu contexto, buscando aproximar-se da realidade. É na interpretação

dos dados que os conhecimentos adquiridos são conectados às respostas encontradas na coleta de dados e estas relacionadas aos objetivos propostos para o trabalho. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A análise de conteúdo foi escolhida para este trabalho, pois visa apontar as relações entre as informações coletadas através de uma descrição sistemática e objetiva. (MARCONI; LAKATOS, 2010). Além disso, ela busca, por meio do tratamento dos dados, atribuir significado a eles. (GIL, 2008). Dentre as possibilidades de utilização da análise de conteúdo apresentadas por Moraes (1999), o intuito, no presente trabalho, é compreender o que foi dito. O foco está nas mensagens em si a partir, principalmente, de suas próprias características, ideias e argumentos expostos. Ainda de acordo com este autor, as fontes de análise de conteúdos podem incluir qualquer material de comunicação verbal ou não verbal, como informes, documentos, entrevistas, gravações entre outros. No presente trabalho são utilizadas apenas fontes verbais.

A análise de conteúdo passa por um processo de atividades sequenciadas na qual os dados são categorizados, reduzidos, interpretados e relatados com a finalidade de serem validados e de se tornarem significativos. (GIL, 2008). Para isso, de acordo com Creswell (2010, p. 200), é importante que se “faça uma triangulação de diferentes fontes de informações de dados, examinando as evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa coesa para os temas”, sendo necessário passar pelos processos de análise e codificação dos dados, agrupando-os antes de conferir um significado a eles.

Para que isso fosse possível, a presente pesquisa passou por técnicas de análise de comunicação que, por meio de procedimentos sistemáticos reunidos com o objetivo de obter indicadores (não necessariamente quantitativos), aumentam as possibilidades de descoberta, permitindo a elaboração de deduções lógicas. Fazem parte do procedimento as seguintes fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. (BARDIN, 2004).

### **3.5.1 Pré-Análise dos Dados**

Essa é a fase de organização do material, quando são realizados os primeiros contatos com os registros, e são definidos aqueles que serão analisados e a sua preparação para análise, além de formulação de hipóteses. (GIL, 2008). Nessa fase foram considerados materiais de análise das chamadas públicas e *websites* dos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile (casos estudados) e as gravações das entrevistas realizadas.

### 3.5.2 Exploração do Material

Na etapa de exploração do material são sistematizados os caminhos definidos na fase anterior (GIL, 2008). São identificadas as unidades de registro (segmentos de conteúdo), e as de contexto (referência) e definidas as categorias de análise (agrupamento pelas características comuns), buscando a diferenciação entre elas a fim de que um mesmo elemento não esteja em mais de uma categoria. (SILVA et al., 2013).

As categorias foram definidas seguindo a tipologia proposta por Moraes (1999), como as temáticas, que indicam agrupamentos de acordo com o assunto definido para as mesmas, podendo ser construídas durante o processo de análise. Conforme Gil (2008), as categorias devem partir de um mesmo princípio de classificação, sendo mutuamente exclusivas, e o seu conjunto deve abranger todas as respostas. O autor indica a utilização de instrumento padronizado como facilitador para o estabelecimento das categorias.

No presente estudo, as categorias foram definidas ao longo do processo de análise, levando em consideração os objetivos do trabalho, as hipóteses formuladas na etapa de pré-análise dos dados e a planilha de coleta de dados. Essa última, indicada por Yin (2005) como um instrumento útil para nortear o pesquisador em direção aos objetivos da pesquisa, que garante a coleta independente em estudos de casos múltiplos e serve de apoio nas fases subsequentes à coleta, especialmente na criação de um banco que sistematizará os dados e dará suporte ao relatório. O modelo da planilha de dados encontra-se no APÊNDICE C.

### 3.5.3 Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação

O processo de análise envolve desde a preparação dos dados até o aprofundamento na sua compreensão, para trabalhar na representação e interpretação do significado que carrega a fim de extrair sentido. (CRESWELL, 2010). Com o preenchimento da planilha de coleta com trechos transcritos das entrevistas, mediante escutas sucessivas e fontes da pesquisa documental para triangulação, criou-se um banco de dados com informações para cada um dos casos e trechos das respostas de cada um dos entrevistados para as pautas dos instrumentos de coleta. Moraes (1999, p. 8) recomenda “que se faça uso intensivo de ‘citações diretas’ dos dados originais”. A triangulação é importante, pois converge as informações obtidas das diferentes fontes em uma linha de investigação, contribuindo para uma maior robustez. (YIN, 2005).

Segundo Bardin (2004, p. 118), “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que tem em comum com os outros”. A análise é facilitada pela categorização,



podendo ser realizada a partir dos dados e refinada com o andamento do trabalho de interpretação (MORAES, 1999), forma como ocorreu esta pesquisa, em que as categorias, apresentadas no Quadro 11 foram modeladas ao longo do processo de análise dos dados, tomando como base os mecanismos de aceleração de startups identificados no referencial teórico e resumidos no Quadro 7 daquele capítulo.

Quadro 11 – Categorias de análise de conteúdo

<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO</b>
Objetivos e Resultados
Processo Seletivo
Investimento Financeiro e Participação Societária
Capacitação Gerencial Tutelada
Rede de Relacionamentos
Acompanhamento e Prestação de Contas

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise utilizou como base o método de construção da explanação proposto por Yin (2005), para que, como explica o autor, fossem construídas explicações sobre os casos na forma de narrativas que levem ao aprimoramento das ideias e possibilitem uma análise cruzada dos casos. O capítulo 4 traz a análise completa de cada caso único em uma seção separada, que utiliza as categorias de análise de conteúdo como tópicos principais.

Na sequência, é apresentada a seção com o comparativo entre os dois casos empregando os mesmos tópicos principais com o intuito de expor os pontos de convergência e de divergência entre eles por meio de análise cruzada, acrescido de um tópico com o conjunto de sugestões aos programas indicado como um dos objetivos específicos desta dissertação.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo apresenta a análise realizada dos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile na forma de estudo de casos múltiplos. Foram coletadas e analisadas informações dos *websites* dos programas, documentos das suas chamadas públicas, entrevistas com empreendedores que passaram pelo processo de aceleração de cada um deles, entrevistas com aceleradoras parte do Start-Up Brasil e entrevistas com um representante da equipe de cada programa.

Seu intuito é analisar se os programas de aceleração de *startups* – Start-Up Brasil e Start-Up Chile – contêm mecanismos que contribuíram para a evolução de suas aceleradas, identificando e analisando os mecanismos de aceleração adotados pelos programas, investigando nas *startups* aceleradas por ambos os programas quais mecanismos contribuíram para sua evolução. Também tem como objetivo apresentar o cruzamento dos dados dos dois casos estudados, estabelecendo um comparativo entre os programas Start-Up Brasil e o Start-Up Chile e, como fruto desse comparativo, elencar sugestões para cada um deles.

As categorias de análise de conteúdo foram elaboradas ao longo do estudo, tendo como base hipóteses elencadas na pré-análise e também a planilha de dados (APÊNDICE C), servindo de fio condutor da explanação de cada caso. Cada um dos programas é descrito, contextualizado e analisado sob a ótica das categorias definidas como um caso único e, em um segundo momento, objeto de estudo comparativo entre ambos.

Foram realizadas 23 entrevistas, divididas em 2 grupos. O primeiro composto por empreendedores que participaram dos programas, quando dois deles contribuíram com informações dos dois programas, e o segundo grupo com membros das equipes dos programas, incluindo dois representantes das aceleradoras que fazem parte do processo de aceleração no programa brasileiro. Optou-se por não divulgar o nome de nenhum dos participantes da pesquisa, nem de suas *startups*, uma vez que parte deles manifestou preocupação com uma possível identificação. Em consequência disso, as informações foram editadas na fala dos entrevistados, sem prejuízo de seu significado, com o único intuito de respeitar a privacidade dos mesmos. Adicionalmente, suas contribuições foram identificadas pelo código formado pela primeira letra de seu papel no processo (S para *startup*, A para aceleradora e P para programa) e pelo número correspondente à ordem que foi realizada a entrevista dentro da função exercida. Por exemplo: a segunda aceleradora entrevistada foi identificada como A2, conforme indicado no Quadro 10, no capítulo de método.

## 4.1 CASO A – START-UP BRASIL

A análise do caso Start-Up Brasil é iniciada por sua contextualização e segue de acordo com as categorias de análise de conteúdo apresentadas no Quadro 11 do capítulo de Método.

### 4.1.1 Contextualização

O Start-Up Brasil é um programa público de apoio às empresas nascentes de base tecnológica – *startups* – que tem como objetivo contribuir para a construção de um ambiente cada vez mais favorável à pesquisa, desenvolvimento e inovação, sendo uma das iniciativas que compõe o Programa TI Maior. (SOFTEX, 2016). O programa é patrocinado pelo BNDES, e tem a parceria da Apex para questões internacionais, como missões técnicas e eventos no exterior e do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, para a operacionalização das bolsas (forma de investimento que será explicada nas categorias de análise) e das chamadas públicas. (START-UP BRASIL, 2015a).

O programa objetiva alavancar a aceleração de 50 *startups* por chamada, por meio de uma espécie de parceria público-privada entre o governo, representado pelo CNPq e Softex, e a iniciativa privada, representada pelas aceleradoras e pelas próprias *startups*. Ao oferecer condições para que as empresas lancem novos produtos e serviços inovadores, contribui para a geração de um ecossistema favorável ao empreendedorismo de base tecnológica de um país mais inovador, que gera novos empregos e exporta tecnologia. Fazem parte dos intuitos do programa a estruturação de uma rede de mentores e investidores, financiamento para P&D, formação de parcerias com o meio acadêmico e desenvolvimento de programas específicos de acesso ao mercado e a compras públicas. (TI MAIOR, 2016b).

Criado em novembro de 2012, o Start-Up Brasil já apoiou 183 *startups* de 15 setores da economia, sendo 162 de 17 Estados brasileiros e 21 internacionais de 13 países diferentes (o programa já recebeu inscrições de mais de 50 países), por intermédio de uma rede de 18 aceleradoras. As 3 primeiras turmas receberam R\$ 27 milhões de investimento público e R\$ 89,7 milhões de origem privada. A quarta turma, considerada em aceleração, recebeu 9,4 milhões de investimento público e 7,6 milhões de investimento privado. Na avaliação da Softex, a cada real da iniciativa pública, a iniciativa privada colocou R\$ 3,30, não existindo outro programa de governo com a mesma contrapartida da iniciativa privada. (MCTI, 2016). Além disso, em 2015 o programa foi reconhecido no Concurso Inovação da Escola Nacional de

Administração Pública como uma iniciativa inovadora na gestão pública, sendo a primeira iniciativa do MCTI premiada nas 20 edições do Concurso. (START-UP BRASIL, 2015b).

Nos anos 2013 e 2014 foram realizados, anualmente, um edital para escolha das aceleradoras e duas chamadas públicas para seleção das *startups*, sendo a seleção das aceleradoras válida para as duas chamadas de *startups* do ano. (START-UP BRASIL, 2015a). No ano de 2015 não houve novos aprovados. O programa manteve o processo com as empresas que entraram em 2014, mas com as dificuldades enfrentadas pelo governo federal não pode iniciar novas turmas, porém existem expectativas e movimentações favoráveis à retomada do programa em 2016.

Primeiramente, por meio de edital, são escolhidas as aceleradoras, que serão as empresas parceiras responsáveis pelo dia a dia com as *startups*. Por isso, o programa busca em seu processo seletivo garantir parceria com aceleradoras aptas ao bom desempenho de suas funções junto as *startups*. A seleção acontece pela avaliação do projeto apresentado pelas aceleradoras a partir de critérios técnicos que levam em consideração a experiência prévia da aceleradora, os serviços oferecidos, a forma de acompanhamento proposto, a equipe, a estrutura física, a capacidade de receber *startups* estrangeiras, a capacidade de investimento próprio, o *networking* da aceleradora, o alinhamento com o programa, além de pontuação para aquelas que atuarem nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. (MCTI, 2014).

Em seguida é realizado o processo seletivo das *startups* que serão diretamente beneficiadas pelo programa. De acordo com a chamada pública, as empresas concorrentes deverão ter no máximo 4 anos, não podem ter sido apoiadas pelo programa anteriormente, com participação de até 25% das empresas estrangeiras, e não podem ter possuído contrato com uma das aceleradoras aprovadas para a rodada. Serão avaliadas por banca definida pelo CNPq, que levará em consideração a inovação e a maturidade, o potencial de escalabilidade do produto ou serviço proposto, a qualificação da equipe, o modelo de negócio, o alinhamento com o programa e com as aceleradoras, além de pontuação para projetos que envolvam as Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. (MCTI; CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2014).

Em linhas gerais, que serão aprofundadas nas categorias de análise, o programa dura 12 meses, oferece bolsas de pesquisa do CNPq de até 200 mil reais, um conjunto de benefícios e atividades, investimento das aceleradoras (com contrapartida de participação societária na empresa), acesso à estrutura e às atividades propostas pela aceleradora. (START-UP BRASIL, 2015a). O programa funciona de maneira descentralizada, isto é, os espaços de trabalho oferecidos aos empreendedores são basicamente os das aceleradoras, que ficam distribuídas em

diferentes regiões do país. No último edital foram aprovadas 12 aceleradoras, com sede nos seguintes Estados: BA, ES, MG, PE, RJ, RS e SP, sendo aceleradoras e *startups* aprovadas pelo programa provenientes de quaisquer regiões livres para formar parceria. Entre as *startups* entrevistadas havia empresas de atuação no mercado de software<sup>22</sup>, hardware<sup>23</sup> e também mista, conforme indicado no Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Atuação das *startups* entrevistadas para o caso Start-Up Brasil

Atuação	Quantidade
Software	08
Hardware	01
Mista (Software e Hardware)	02

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2 Objetivos e Resultados

As *startups* e as aceleradoras possuem objetivos relacionados a sua atuação no programa. Para as aceleradoras é importante aproveitar a seleção de *startups* realizada, a credibilidade do programa e as vantagens dessas empresas estarem capitalizadas; para as *startups* é fundamental aproveitar os incentivos recebidos para focar em seus projetos e desenvolver empresas saudáveis. Já o governo busca desenvolver um mercado ainda incipiente no país, que acredita ter potencial de movimentar a economia no futuro e que gera empregos qualificados. Quanto aos resultados, estão mais relacionados à fase de desenvolvimento em que se encontravam as *startups* e a trajetória realizada, e disso também dependem às aceleradoras. Para o programa, até o momento, é a redução do risco tecnológico (perda de investimento financeiro) e o mercado – o aquecimento do mercado de *startups* que ocorreu com a entrada do Start-Up Brasil no segmento.

##### 4.1.2.1 Objetivos

A maior parte dos empreendedores percebeu no programa, com o investimento que oferece e o apoio da rede de negócios das aceleradoras, uma oportunidade de aumentar sua dedicação e focar no desenvolvimento de suas *startups*, como destacam os entrevistados S1, S2 e S6:

<sup>22</sup> Programas (de computador) que permitem ao usuário executar uma série de tarefas específicas.

<sup>23</sup> Partes concretas de uma máquina (computador).

*“Ganhar tração e crescer de forma sadia, não gastar demais e acabar caindo num problema de ser travado pelas dificuldades do mercado em crescer e acabar, com isso podendo colocar o negócio em risco.” (Entrevistado S1).*

*“Na verdade o que ajuda muito na aceleração é usar o método Lean<sup>24</sup> pra tentar ter foco, ter um objetivo, uma meta. Fazer o mínimo para fazer um ciclo e não ficar lá, fazendo um ano, vários produtos: nenhum tá pronto, não vendeu, nem foi validado.” (Entrevistado S2).*

*“A gente atingiu o objetivo que era criar uma empresa saudável. Ainda não é uma empresa rentável, mas a gente não demitiu ninguém depois do Start-Up Brasil. Agora a gente pensa só em escalar, a gente tá (sic) indo atrás do segundo round de investimento pra poder escalar tudo aquilo que a gente construiu com o Start-Up Brasil.” (Entrevistado S6).*

Alguns empreendedores trouxeram pontos específicos que desejavam desenvolver, como mudar para a região sudeste, trabalhar diretamente em deficiências já conhecidas da equipe e no lançamento do produto, conforme explicam os entrevistados S4, S10 e S16.

*“Receber 200 mil foi atrativo, a possibilidade de sair de [cidade do empreendedor] foi atrativo, pra algo mais central no Brasil, São Paulo, Rio, foram as principais motivações.” (Entrevistado S4).*

*“Quando a gente entrou, o objetivo não foi facilitar as coisas, foi pegar um conhecimento que não se tinha como empresário, especialmente eu que sou o CEO da empresa, e tentar fazer com que isso acontecesse mais rápido.” (Entrevistado S10).*

*“Como já tínhamos levantado o dinheiro, sabíamos que o próximo passo era trazer o produto ao mercado e começar a vender e ter receita. E isso não tinha nada que ver com nenhum programa, a gente sabia o que tinha que fazer.” (Entrevistado S16).*

Também foram levantados pontos relativos à responsabilidade de se criar uma empresa e ao desafio de inovar, principalmente no mercado brasileiro, entendido, pela maioria dos entrevistados, como complicado no que se refere, principalmente, à burocracia e à carga tributária.

Para as aceleradoras, o objetivo principal pode ser resumido em encontrar bons empreendedores com ideias que já tenham sido profundamente analisadas, sendo esse seu intuito enquanto empresas e não apenas enquanto parceiras do programa. Um bom empreendedor é definido pelas aceleradoras da seguinte forma:

---

<sup>24</sup> Metodologia que visa o desenvolvimento ágil.

*“É difícil, mas um cara muito bom, normalmente, é aquele que já tá naquele negócio, naquele projeto dele, há um certo tempo. Porque pro (sic) cara dominar aquele assunto, ele tem que ter gastado bastante fosfato. Então, quando você bate um papo com um cara e ele é profundo no que ele tá (sic) falando, ele já percebeu um monte de coisa que deu errado no que ele quer fazer, ele validou um monte de coisa, gastou um monte de hipótese e acha que ele tem uma correta. Quando o cara tem profundidade no assunto e o assunto é interessante, é grande, tem uma boa possibilidade do cara ser muito bom.”* (Entrevistado A2).

*“No mundo ideal, a gente procura startups que já tenham protótipo, estejam com ele validado, e, de preferência, até faturando. Mas na prática, teve uma startup que só tava (sic) com a ideia, mas o empreendedor era tão diferenciado e a ideia era tão boa, que essa eu banquei. Os investidores estavam meio assim, mas eu disse vamos lá, fizemos um investimento baixinho e trouxemos pro (sic) jogo.”* (Entrevistado A1).

Para os empreendedores, entrar no programa significa dedicação exclusiva ao negócio, possibilitada pelo investimento financeiro nas empresas para melhorar aspectos específicos com a aquisição de conhecimento e apoio a atividades prioritárias nas *startups*. Já para as aceleradoras é importante encontrar talentos com ideias maduras e postura adequada.

Do ponto de vista do programa, há o fomento de uma área qualificada do sistema produtivo com grande potencial de retorno:

*“Do ponto de vista de longo prazo, estamos gerando soluções para problemas reais e acreditando que fomentando essas empresas vão crescer, normalmente crescem rápido, vão gerar impostos e empregos, normalmente empregos muito qualificados. É comum ter empregos ao menos com curso superior.”* (Entrevistado P1).

#### **4.1.2.1.1 Dificuldades Encontradas**

Duas categorias de empreendedores trouxeram dificuldades adicionais para que fosse possível atingir seus objetivos: empresas com hardware como solução ou parte da solução e o empreendedor estrangeiro entrevistado. As *startups* envolvidas como desenvolvimento de hardware possuem desafios adicionais que o programa tem dificuldade de atender. Nas palavras do entrevistado S10:

*“Sou uma startup de hardware, conheço as dificuldades, principalmente as financeiras, vou entrar no Start-Up Brasil; ele vai me abrir as portas porque ele é um programa federal, por exemplo. Não, ele não tem a menor condição de te*

*ajudar, eu não vou falar boa vontade, mas não tem como fazer realmente isso, desculpe a expressão, mas o buraco é muito mais embaixo.”* (Entrevistado S10).

O entrevistado S8 trouxe as dificuldades relacionadas à prototipagem, aos tempos e custos de desenvolvimento, que são, em geral, expressivamente mais elásticos do que nas empresas de software. Esses são agravantes no relacionamento com clientes e investidores, uma vez que é possível serem desenvolvidos materiais onerosos que não se consiga aproveitar no projeto, em um processo que não tem a maleabilidade do desenvolvimento de software. O entrevistado S2 destaca a exigência de um percentual de peças nacionais no produto para contratar as linhas de financiamento encontradas no mercado, peças que, dependendo do produto da *startup*, nem existem com fabricação nacional. O desenvolvimento de hardware, geralmente, necessita de investimentos maiores, nem sempre suportados por investidores e programas de incentivo, por isso, nesse cenário, o entrevistado S2 considera muito importante o apoio mediante linhas crédito adequadas.

Para o empreendedor estrangeiro entrevistado, as questões burocráticas são os maiores obstáculos em seu processo, incluindo as não relacionadas diretamente com o programa, como abertura de conta e moradia; *“você tem que ir no Banco do Brasil que só abre uma conta se você tem endereço permanente. Se você é estrangeiro, não consegue um endereço permanente sem ter conta em um banco local”*. (Entrevistado S16).

Pesa sobre sua aceleração o fato de ter feito parte da primeira turma do programa. Sua situação burocrática complicou-se de tal maneira que, sem conseguir receber o investimento do CNPq por um longo período, foi necessário negociar com a aceleradora para que ela adiantasse dinheiro ao empreendedor, que a reembolsou quando conseguiu receber do governo brasileiro. Segundo o empreendedor, foram 250 horas necessárias para ter acesso ao dinheiro prometido.

*“Eu, como gerente geral da empresa, eu tinha que focar na venda do produto e em vez disso eu tinha que focar em brigar com o governo brasileiro e com a [nome da aceleradora], para chegar a um novo acordo e ter acesso ao dinheiro que eles prometeram. Uma vez fiz a conta e gastei mais de 250 horas brigando.”* (Entrevistado S16).

As aceleradoras também reconhecem que, apesar da abertura do programa para receber empreendedores internacionais, a burocracia extra é percebida como um entrave considerável, o que implica tanto para a vinda deles ao país quanto para que elas os recebam e desenvolvam seus negócios adequadamente.



*“Outras aceleradoras reclamaram que a burocracia da startup internacional é brutal e aí a responsabilidade é da aceleradora, que tem uma burocracia de prestação de contas, de acompanhamento. Tanto que o pessoal tem pensando duas, três vezes, antes de pegar uma startup internacional.” (Entrevistado A1).*

#### 4.1.2.2 Resultados

As *startups* ingressam no Start-Up Brasil com diversos graus de maturidade, e da mesma forma, terminam o processo de aceleração em estágios diferentes de desenvolvimento. Os resultados dependeram do ponto do qual partiram e do percurso que percorreram durante o programa. O Quadro 13 apresenta um resumo da evolução das *startups* entrevistadas. Em sua maioria – sete delas – conseguiram chegar ao final com um produto no mercado, e três *startups* já estavam no mercado e fortaleceram seus produtos e planos de negócio. Uma delas continuou trabalhando em seu protótipo, sendo uma *hardware startup*, que, de acordo com a definição do próprio empreendedor, possui um ciclo de desenvolvimento de produto maior.

*“Eu tenho hoje 8 meses de programa, eu demorei quase 3 anos pra ter o meu protótipo pra produto. Eu já fiz alguns produtos, mas agora eu to em pré-produção e não teria a menor hipótese de ter feito em até 08 meses (...). O Brasil não tem essa mentalidade Lean Startup, mesmo onde eu to desenvolvendo meu negócio os caras não tem essa mentalidade. O projeto tem 18 meses, e em 6 meses você tem que me dar um MVP. Mas eles estão acostumados com o negócio da indústria, em 18 meses eles entregam o produto. Cara, pra mim isso não serve, se eu chegar aos 18 meses e tiver que fazer um ajuste acabou meu prazo. Então, você pega meu produto, dá uma capada nele e me entrega em 30% do tempo, que eu vou botar na rua pra ver se é isso mesmo.” (Entrevistado S8).*

Quadro 13 – Evolução das *startups* entrevistadas

<b>Evolução</b>	<b>Número de Startups</b>
Ideia – Produto	2
Protótipo – Protótipo	1
Protótipo – Produto	2
Produto – Produto Melhor	3
<i>Startups</i> Encerradas	3
<b>Total Entrevistado</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as 11 empresas entrevistadas, 3 delas fecharam durante o processo ou logo após. Nenhuma delas entende o programa como causa direta do encerramento de suas atividades. Para o entrevistado S4, o fechamento esteve mais relacionado com o seu próprio desempenho:

*“Eu não acho que existiram fatores no programa ou na aceleradora que justifiquem o insucesso que a gente teve. Eu atribuo o fracasso da empresa muito mais a mim, como fundador e diretor da empresa, do que à aceleradora e ao programa.”* (Entrevistado S4).

Na experiência do entrevistado S16, o produto em si foi o fator determinante:

*“Isso não teve nada a ver com o programa, simplesmente o produto não era capaz de ter receita de uma maneira suficientemente rápida para crescer (...). No final das contas, ter uma startup é uma coisa difícil e tem muitas coisas que podem fracassar, então um programa não deve ser responsável pelo trabalho do empreendedor. Eu não acho que o Start-Up Chile ou o Start-Up Brasil podem proteger o empreendedor e fazer com que ele tenha mais sucesso, isso é com o empreendedor.”* (Entrevistado S16).

O entrevistado S9 teve inúmeras dificuldades na operação do negócio e no relacionamento com a aceleradora, sendo desligado formalmente do programa durante a aceleração:

*“Claro, a culpa do negócio não ter dado certo não é exatamente deles, mas eles tavam (sic) ali pra dar um suporte, um apoio pra gente, certo? Quando nós buscamos esse suporte, esse apoio, nós não recebemos, foi isso.”* (Entrevistado S9).

No Quadro 14 é apresentado o comparativo entre o estágio inicial e final de cada uma das empresas entrevistadas e da importância do programa para elas de acordo com a fala dos entrevistados, identificados na primeira coluna. O incentivo financeiro, a abertura de portas por meio da credibilidade do programa e as dificuldades evitadas pelo apoio recebido, são os pontos positivos destacados. Como influências negativas sobre a evolução da empresa, foram destacadas a burocracia enfrentada e a falta de apoio na resolução de problemas.

Quadro 14 – Comparativo entre o estágio inicial e final das *startups* entrevistada

(continua)

	<b>Como iniciou o programa</b>	<b>Como estava ao final do programa</b>	<b>Importância do programa</b>
S1	<i>Iniciou com o produto já tendo receita, mas sem breakeven.<sup>25</sup></i>	<i>O produto foi melhorando aos poucos, com ajuda da aceleração também e com a tendência natural de evolução.</i>	<i>Eu gostei bastante da maneira como ele foi feito e do impacto que ele casou. Querendo ou não, a gente tá aí, mantendo uma empresa sadia há três anos no mercado, que talvez tivesse morrido se não fosse a ajuda do governo.</i>
S2	<i>Estava em protótipo.</i>	<i>No final do programa tinha um produto.</i>	<i>A questão de que tu é Start-Up Brasil ajuda, tu tem (sic) uma credibilidade.</i>
S3	<i>Na aceleração a gente já tinha o produto lançado como MVP.<sup>26</sup></i>	<i>A gente consolidou essa ideia da migração pra um modelo freemium,<sup>27</sup> digamos assim.</i>	<i>Depois que a gente entrou na aceleração ficou mais fácil, porque a gente aprendeu muito dos termos e realmente acelerou esse processo. Não digo que ele não existiria, mas talvez ele fosse um pouco mais longo, batendo um pouco mais de cabeça.</i>
S4	<i>A gente tinha o MVP em teste e zero faturamento.</i>	<i>1 ano e 2 ou 3 meses depois a gente fechou a empresa. A gente começou a não querer lançar o produto, um certo perfeccionismo, ter o produto ideal.</i>	<i>Pra um empreendedor que tinha um negócio, que corria atrás, o programa só jogava mais combustível no motor.</i>
S5	<i>Tinha o projeto do MVP, não tinha o MVP.</i>	<i>Terminou com produto lançado no mercado.</i>	<i>Eu acho o programa demais, porque sem o Start-Up Brasil a [nome da startup] não existiria. A gente não tinha dinheiro e o projeto não ia sair, ou ia sair de forma muito menos estruturada.</i>
S6	<i>A gente já tinha o produto lançado no mercado.</i>	<i>A gente incrementou o modelo de receita. A proposta de valor que a gente tinha, a gente continuou com ela.</i>	<i>Foi a abertura de portas, networking. Mais importante ainda foi que eu nunca empreendi na vida, então eu tinha o apoio deles (aceleradora) pra esclarecer.</i>
S7	<i>Não tinha a validação completa da hipótese.</i>	<i>Hoje a gente tem um aplicativo lançado, pras duas principais lojas de aplicativos, ganhamos prêmios e nossas métricas deram um salto significativo.</i>	<i>Foi fundamental, principalmente em relação a essa questão do aporte financeiro e a chancela do programa Start-Up Brasil. É diferente você chegar em um investidor ou em uma entrevistada e dizer que somos uma empresa independente ou somos uma empresa do Start-Up Brasil.</i>
S8	<i>Se a gente pegar o nosso projeto, o que ele era no começo, o que ele é agora, é outra coisa completamente diferente.</i>	<i>A gente reavaliou o nosso MVP, o que a gente fez agora foi diminuir o nosso MVP.</i>	<i>Se eu não tivesse no Start-Up Brasil eu teria que entrar no mercado basicamente com uma ideia, um protótipo avançado. O que eu vou entrar no mercado agora é efetivamente com o produto validado no mercado. Eu vou chegar pra um investidor agora e falar: eu entrei com 50 mil de fluxo de caixa e retornei 200 mil, você me dá 5 milhões eu vou te retornar 20 milhões.</i>
S9	<i>Produto lançado no mercado e negociação com investidor para aporte financeiro.</i>	<i>A start-up quebrou. O que nós tínhamos recebido foi pra pagar os funcionários que estavam com a gente, pagar as coisas, aí a startup acabou, logo depois.</i>	<i>Foi o papel definitivo na destruição da [nome da startup]. Pelos problemas que nós tivemos passando, meio que nós nos sentimos abandonados.</i>

<sup>25</sup> Equilíbrio entre receitas e despesas.

<sup>26</sup> MVP: Produto Minimamente Viável, do inglês Minimum Viable Product.

<sup>27</sup> Serviço básico gratuito com recursos adicionais mediante pagamento.

Quadro 14 – Comparativo entre o estágio inicial e final das startups entrevistada  
(conclusão)

	Como iniciou o programa	Como estava ao final do programa	Importância do programa
S10	<i>O MVP já estava instalado em clientes para betateste, clientes que não geravam receita, mas que já estavam com tudo funcionando.</i>	<i>Quando terminou a aceleração, a gente tava realmente no mercado, atuando em empresas de porte, com receita, hoje somos uma empresa normal. Nós fizemos o breakeven dentro do programa.</i>	<i>O programa ajudou muito a gente pra dar credibilidade no mercado, pra alcançar clientes de patamares superiores.</i>
S16	<i>Testando com consumidores.</i>	<i>No Start-Up Brasil, o produto não teve sucesso da maneira que a gente precisava pra seguir crescendo.</i>	<i>Start-Up Brasil ajudou, porque a [nome da aceleradora] ajudou muito em algumas coisas. Mas a burocracia foi uma distração.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

As aceleradoras entrevistadas percebem o Start-Up Brasil como um agente de movimentação do cenário de *startups* no país, que produziu bons resultados, avaliando como pontos positivos sua descentralização, que fomentou negócios em tecnologia também fora de São Paulo, como base para que o número de aceleradoras crescesse no país e berço para o desenvolvimento de bons projetos, que, sem o apoio financeiro do governo e intelectual das aceleradoras, não prosperaria. O entrevistado A1 defende a importância dos editais para a definição de políticas públicas. Para o entrevistado A2, o próximo passo é ampliar a descentralização do programa e investir na regionalização.

*“Apesar já de existirem algumas aceleradoras, eu sempre defendo que os editais de governo eles tem uma capacidade de definir políticas e aqui não foi diferente. Quando eles lançaram o edital, definindo o que é aceleradora pro (sic) programa, acabou definindo os parâmetros mínimos para ser uma aceleradora (...). Como eles fomentaram uma estruturação de aceleradoras, bem ou mal, nós estamos aqui. Nós investimos, investimos alguns milhões e eu não vou parar porque acabou o Start-Up Brasil, bem pelo contrário vou arrumar novos modelos pra continuar investindo. E não é só o nosso caso, outras aceleradoras também.”* (Entrevistado A1).

*“O Start-Up Brasil pra mim foi um start, acho que ele foi criado no Brasil que estava num momento e depois degingolou tudo. Tinha até uma segunda etapa que era fazer uma coisa estadual, um Start-Up Brasil nos Estados, um Start-up São Paulo, Start-up Amazonas, alguma coisa pros Estados absorverem isso e começarem.”* (Entrevistado A2).

O site especializado em notícias do ecossistema de *startups*, Startupi, lista 27 aceleradoras brasileiras no país, estando 24 delas ativas; destas, apenas 8 existiam antes de 2012

e não necessariamente na função de aceleradora (algumas reúnem atividades de consultoria e de incubação tecnológica em universidades e outras instituições), o que mostra um aquecimento desse mercado a partir de 2012. (STARTUPI, 2016). Dados que acompanham o relatório da Fundacity (2014), que também lista 27 aceleradoras, tendo 17 delas realizado investimentos no primeiro semestre de 2015, em um total de 11,59 milhões de reais, inclusos os coinvestimentos com o Start-Up Brasil.

O entrevistado P1 resume o pacote de aceleração que o programa busca entregar às *startups* em: investimento financeiro, mentoria, treinamentos, conexão com investidores e conexão com clientes networking entre os próprios empreendedores, sendo as aceleradoras livres para enfatizarem os aspectos que entendem como mais relevantes, definirem os próprios modelos de trabalho e atuarem conforme suas capacidades de entrega.

De acordo com o entrevistado P1, a macrometa do programa era 150 *startups* apoiadas. Uma vez que o objetivo foi cumprido, tendo sido apoiadas 183, somadas as 4 turmas, serão definidas novas metas futuramente. Além disso, a captação de dinheiro privado é uma meta que está sendo trabalhada, tendo como propósito haver mais dinheiro privado do que dinheiro público no projeto, objetivo também atingido (três reais de investimento privado para cada real de investimento público). Um objetivo já mapeado é, futuramente, utilizar o conhecimento que o programa já acumulou para gerar conteúdo e indicar caminhos a empreendedores que não precisam, necessariamente, fazer parte do programa e também gerar estudos para informar a sociedade a respeito dos resultados atingidos pelo programa. Entre as aceleradoras, 17 formaram parceria com o programa na aceleração de uma ou mais turmas. Os resultados também são divulgados pela Softex (2015), com 2.855 inscrições e 183 *startups* apoiadas, sendo 21 delas de empreendedores de fora do país, somadas as 4 rodadas de aceleração. Levando-se em consideração as 3 primeiras turmas, que formam as que fizeram parte do levantamento da Softex (2015), 7 *startups* encerraram suas operações, 7 romperam contrato com as aceleradoras e 4 foram adquiridas por outras empresas. O crescimento das *startups* registrou a geração de 366 novos empregos (já descontados os existentes antes da aceleração) e um incremento de receitas após a aceleração de 27% nas empresas da primeira turma, 64% na segunda e 44% na terceira.

#### 4.1.2.3 Síntese dos Objetivos e Resultados

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos objetivos e dos resultados atingidos pelos três agentes do programa: as *startups*, as aceleradoras e a equipe do programa.

Quadro 15 – Síntese dos objetivos e resultados

Objetivos		Resultados
<b>Programa</b>	Reduzir o risco do setor privado em investir nas <i>startups</i> . Fomentar o segmento de <i>startups</i> .	183 <i>startups</i> apoiadas. 4 rodadas de aceleração. Novos empregos gerados. 96% das <i>startups</i> não abdicaram da aceleração, nem declararam <i>encerramento</i> de atividades. Ao menos 24 aceleradoras em funcionamento, sendo 16 delas abertas depois de 2012.
<b>Aceleradoras</b>	Encontrar bons empreendedores. Encontrar projetos. Viabilizar seu modelo de negócio.	Aceleradoras encontraram um modelo de negócio. Começam a ocorrer as primeiras saídas (venda de <i>startups</i> ). Aumento do número de <i>startups</i> aceleradas e de parceiros de investimento.
<b>Startups</b>	Ganhar tração. Desenvolver seus projetos. Aprimorar a gestão de suas empresas. Aumentar a capacidade de captação de investimento.	Das 11 entrevistadas, 8 avançaram no desenvolvimento de seus negócios. 7 delas ao fim da aceleração possuíam um produto pronto para o mercado, 4 delas com receita.
	<b>Dificuldades destacadas:</b> cumprir as exigências burocráticas, dificuldade ainda maior para os empreendedores estrangeiros e prototipagem, no caso das empresas de hardware.	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.3 Processo Seletivo

As *startups* são selecionadas por meio de chamada pública realizada pelo CNPq, quando são formalizados os critérios de avaliação e os respectivos pesos e pontuações. O maior peso fica por conta do modelo de negócio, que vale 3,0, seguido dos pesos da qualificação da solução e qualificação da equipe, com 2,5 para cada um e o peso do alinhamento da *startup* com o Start-Up Brasil, Programa TI Maior e com as aceleradoras, sendo este conjunto de valor 2,0. Também é apresentado um modelo de formulário para a proposta, ao qual podem ser anexadas imagens, mas não podem ser anexados vídeos (MCTI; CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2014).

Os empreendedores entendem que a seleção atribui grande valor as suas trajetórias no empreendedorismo e aos resultados já atingidos pela *startup* concorrente, sendo o processo de seleção, de maneira geral, visto como adequado.

*“Isso é visto com muito bons olhos, você já chegou no fim da cadeia, cresceu, validou um negócio e vendeu pra alguém, saiu da empresa, fez o ciclo completo. Mas a empresa conta muito mais, se a empresa já fatura, já tem produto na rua.”* (Entrevistado S4).

*“O que fez a gente ser selecionado foi que a gente tinha uma história por trás da nossa equipe. Eles levaram muito em consideração o fato de a gente já ter estado em projetos que tinham sido projetos de sucesso de uma forma ou de outra e da formação da equipe, já que o que a gente tinha pra mostrar não estava feito.”* (Entrevistado S7).

*“Não foge muito da tese geral que é Pareto, mais ou menos. Eu acho que é incrível como esse número funciona: 20% respondem pelos 80% e isso não é diferente em nenhum lugar; é impressionante como esse número faz sentido. Então se é menor, se é boa ou não, tá (sic) dentro da média esperada.”* (Entrevistado A2).

Uma vez aprovadas pelo CNPq, as *startups* devem, obrigatoriamente, formar parceria com uma aceleradora também aprovada em edital. Caso não ocorra essa associação no prazo prefixado, a *startup* aprovada não receberá os recursos do programa (MCTI; CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 2014). As aceleradoras, por sua vez, são escolhidas por meio de editais da Secretaria de Política de Informática do MCTI, que, atualmente, qualifica 12 para participação no programa. São avaliadas equipe e estrutura com peso 3,5, rede de relacionamentos, experiência prévia em aceleração e investimento com peso 2,5 e alinhamento com os programas Start-Up Brasil e TI Maior com peso 1,5. As aceleradoras devem escolher no mínimo 3 *startups* para acelerar em cada rodada (MCTI, 2014).

*“No momento que tu vai escolher a aceleradora é importante tu escolher ela pela missão da aceleradora, as características dela e não pelo share<sup>28</sup> que ela vai pegar ou pelo dinheiro que ela vai investir. A característica é muito mais importante, o foco, do que quanto ela vai creditar e pegar de share.”* (Entrevistado S3).

*“O que é uma força muito grande do Start-Up Brasil porque a parte mais difícil é selecionar. O Start-Up Brasil entrega, de mão beijada, 50 empresas já validadas por pessoas experientes e aí a gente tem a oportunidade de escolher entre essas 50,*

---

<sup>28</sup> Parte da empresa.

*algumas. A gente tende a escolher as que colocaram a [nome da aceleradora] como prioridade.” (Entrevistado A2).*

O entrevistado P1 define o Start-Up Brasil como “*um programa de programas*”, uma vez que cada aceleradora possui um programa de aceleração diferente, com perfis distintos, cabendo a ambos, aceleradora e *startup*, encontrar os melhores parceiros dentro das opções oferecidas. Também define ser fundamental que a *startup* saiba qual é a equipe da aceleradora, qual é a equipe de mentores dela, qual a bagagem anterior e qual é o resultado desses empreendedores. Assim como a aceleradora faz uma análise do empreendimento, a *startup* também deve analisar a aceleradora.

*“O processo varia bastante de aceleradora para aceleradora, mas em geral, ele envolve um investimento que é chamado de survival money, em troca de participação, mentoria, que normalmente envolve mentoria da aceleradora e também de mentores externos, alguns workshops, conexão com investidores, não só ajudar o empreendedor a chegar no investidor, mas estar preparado pra conversar com ele e algumas também têm processo de conexão com clientes.” (Entrevistado P1).*

#### 4.1.3.1 Dificuldades Encontradas

Existe uma tensão no momento de se estabelecer o acordo entre *startup* e aceleradora. Algumas vezes já existe uma relação preestabelecida entre ambas, mas não é regra.

*“Junto participamos de um processo de pré-aceleração com a [nome acelerador], que nos ajudou a saber como preencher o formulário, qual é o peso de cada categoria (...). A gente achou que a aceleração iria estar muito vinculada ao Start-Up Brasil, que pesou muito pra gente ser acelerado pela [aceleradora] o fato de que a gente passou no Start-Up Brasil, o que eu acho negativo.” (Entrevistado S6).*

*“Teve (sic) alguns que eu ajudei a fazer uma proposta competitiva pro Start-Up Brasil e alguns deles ganharam. Então, eles participaram da pré-aceleração, nós vimos que era interessante, o empreendedor era bom e a gente ajudou a fazer uma proposta. Ele foi aprovado pelo CNPq, recebeu o resultado, nós já tínhamos olhado, validado e a gente contratou. Mas foi um processo, pra nós de alto risco, porque de repente ele não assinava conosco, ia fazer com outra aceleradora. Mas como a gente gerou uma empatia, teve reconhecimento desse trabalho.” (Entrevistado A1).*

Isso gerou problemas de credibilidade para o programa e polêmica no mercado, principalmente nas primeiras chamadas, uma vez que houve *startups* aprovadas com parceria



constituída junto a aceleradoras participantes do programa, que seriam, portanto, sócias dessas empresas, algo permitido inicialmente (AGUILHAR, 2013).

*“A maior parte veio de fora, nós nem sabíamos da existência delas, elas entraram no Start-Up Brasil, nos escolheram como aceleradora e nós aceleramos elas. Teve (sic) os dois casos, algumas que nós ajudamos (a fazer a proposta para o programa) e outras que vieram de fora.”* (Entrevistado A1).

*“Não é culpa do Start-Up Brasil, mas é um jogo político entre as aceleradoras. Depois que você é aprovado, você tem um período pra dizer quem vai ser tua aceleradora e tem uma ordem que você coloca como prioridade, então, enquanto não esgotarem todas as possibilidades com a que eu coloquei como primeiro, a segunda nunca iria me procurar.”* (Entrevistado S6).

Esse vínculo, apesar do conflito de interesses, não foi vetado pelo edital, o que mais tarde foi modificado. O distanciamento das aceleradoras do processo seletivo, no entanto, traz maiores desafios de alinhamento entre *startups* aprovadas e aceleradoras. Essa dificuldade acontece tanto pelo lado das aceleradoras, que não acreditam no potencial de algumas *startups* selecionadas pelo programa, quanto de *startups* que não entendem as propostas das aceleradoras como aceitáveis, optando por abrir mão de sua participação.

*“Todas as empresas sofrem um pouco aquela coisa um pouco parecida com o dilema do prisioneiro na economia, porque a gente tinha uma coisa de três pontas. O governo numa ponta, a empresa e a aceleradora. O governo investia na empresa, a aceleradora investia na empresa, o governo investia na aceleradora, era uma parceria de três lados. Quem dava o dinheiro era o governo, a aceleradora dava mais dinheiro e principalmente contatos. No momento que tu foi (sic) aprovado, o governo liberou isso aqui, mas pra ti conseguir, tu tens que fechar com uma aceleradora, aí quem tem a força é a aceleradora. Porque ela chega e diz: eu sei que tu tens um crédito aprovado do governo, mas fecha nesses termos aqui, que tua empresa vai receber aquele negócio. A aceleradora servia de avaliadora, esse modelo conferia muito poder, porque a aceleradora podia te dizer: te descarto e pego outra que também foi aprovada.”* (Entrevistado S3).

*“A gente gastou bastante dinheiro com advogado, pra saber se todos os acordos tavam (sic) legais, se tava (sic) tudo certo. Os acordos com as aceleradoras tendem a ser extremamente negativos, não o acordo em si, mas as cláusulas contratuais são, muitas vezes, bizarras, se você for ler. É que a maioria das pessoas não lê.”* (Entrevistado S1).

*“Tiveram umas 9, 10 startups que vieram com o cheque do Start-Up Brasil e a gente não fechou com elas e nenhuma aceleradora fechou com elas. Significa que, no mínimo, a avaliação foi malfeita ou o empreendedor não tinha a postura que a*

*gente esperava, vários motivos. Mas não significa que se foi aprovado entre as 50 que vai fechar com uma aceleradora, 10 delas não fecharam.”* (Entrevistado A1).

Apesar do intuito do programa de fomentar o ecossistema de *startups* no Brasil, em virtude das incertezas geradas pela falta de novas chamadas desde 2014, o veto à entrada de *startups* já aceleradas por aceleradoras participantes do programa gerou resistência no fechamento de novos contratos em 2015. Houve casos em que as *startups* não quiseram abrir mão de concorrer a uma vaga no programa e de aceleradoras na expectativa da abertura de novas turmas. Por isso, as aceleradoras negociam com o programa a participação de empreendedores que já tenham sido contratados por elas e, como contrapartida, deixariam de fazer o processo seletivo por completo.

*“Pelo menos no último edital das startups, que saiu em 2014, se a startup estivesse com algum contrato prévio com a aceleradora, ela está automaticamente fora do programa. Isso travou muito nosso processo, especialmente em 2015, nós deixamos de contratar algumas startups porque a gente estava esperando sair o edital e ficava naquela... A startup não queria contratar conosco, porque se ela assinasse conosco ela estava fora do Start-Up Brasil e nós, de repente também. Vale a pena ter ela no Start-Up Brasil, então também não assinava contrato.”* (Entrevistado A1).

*“No final do ano passado a gente teve uma reunião do CNPq e pediu pra tirar fora essa cláusula, eles, a priori, concordaram, desde que nós não participássemos do processo de avaliação das startups. E aí a gente disse: ok, legal, entre ônus e bônus, sem problema (...). Se os editais sempre saíssem, talvez, isso não fosse um problema, mas como a gente fica na dependência de lançar ou não lançar o edital, isso acabou sendo um problema.”* (Entrevistado A1).

Segundo o entrevistado P1, não há uma data para a abertura de novas turmas, mas a expectativa é de que isso venha a acontecer e breve. A equipe do programa está trabalhando normalmente e não há nenhum indicador de que ele venha a ser descontinuado, tampouco que venha a ser profundamente modificado.

*“A gente tem uma boa expectativa, mas não tem uma data marcada, não. Assim que o Ministério estiver ok, a gente vai preparar o lançamento, mas há boas expectativas sim. É uma definição do governo, então a gente tem que aguardar pra soltar um novo edital. Enquanto isso a gente trabalha nas ações que a gente pode fazer pro portfólio atual, mas também olhando as startups que estão fora do programa e que ações a gente pode ampliar pra essas startups. A gente usa nossas startups pra validar o conceito, mas a gente pretende também lançar algumas ações.”* (Entrevistado P1) .

De acordo com o entrevistado P1, mesmo o programa não sendo uma parceria público-privada (PPP) formalmente, foi pensado desde o início como um programa em que o público e o privado deveriam atuar. O governo entra com meios financeiros para recursos humanos por intermédio de bolsas. Já para a conexão com o mercado, o entrevistado P1 entende que as entidades privadas sejam as mais eficientes nessa condução e, entre estas, as aceleradoras apresentam-se como as mais capacitadas por geralmente serem dirigidas por empreendedores ou por ex-executivos com bom trânsito no mercado.

Uma vez aprovadas aceleradoras e *startups* e, também, seladas as parcerias entre elas, inicia-se o processo de aceleração propriamente dito.

*“Acabou sendo um processo rápido, a gente tá (sic) falando de 4 meses desde a submissão da proposta pro (sic) Start-Up Brasil até o fechamento com a aceleradora.”* (Entrevistado S7).

#### 4.1.3.2 Sugestões dos Entrevistados

Como contribuições dos entrevistados para um aprimoramento do processo seletivo, foram sugeridos mais divulgação, mais informações a respeito das aceleradoras, definição de padrões para o estabelecimento das parcerias, maior rigor na seleção (solicitação de um empreendedor que fechou sua *startup* logo após o programa) e mais tempo e materiais de apresentação para a definição de vínculo entre aceleradoras e *startups*.

*“Mais divulgação. Eu nem sabia do programa; fui na aceleradora e o cara me falou.”* (Entrevistado S2).

*“Poder diferenciar as aceleradoras, mas todas dentro de um mesmo critério. Todas tem que ter 10 mentorias pelo menos, mas aquela que vai ter 15 mentorias e 5 só na área de aceleração vai me interessar mais, ela vai ter que se vender.”* (Entrevistado S3).

*“Ter um range, a aceleradora investe de 20 a 100 mil por 5% a 10%. No momento que tu fizer a tua aplicação, tu dirias: eu quero dessa aceleradora 50 mil e to (sic) disposto a dar pra ela 10% de participação. A empresa diz o quanto ela está disposta a receber de dinheiro, por quanto ela está disposta a ceder de capital e tem que ser algo antes de assinar.”* (Entrevistado S3).

*“Faltava entender o portfólio da aceleradora, o que tinha de bom, que empresas passaram pela aceleradora, uma falta de taxa de sucesso pra você ver o quão boa é essa aceleradora; isso também teria ajudado bastante.”* (Entrevistado S4).

“Talvez um critério de seleção mais bem apurado, a gente foi aprovado e não tinha receita ainda, isso seria um bom KPI pra dividir as coisas, se você chegou a ter receita pelo menos, quer dizer que você chegou a ter um produto.” (Entrevistado S4).

“Um ponto de atenção é dar mais tempo de avaliação ou, de alguma forma, ter mais contato com os empreendedores, o contato é muito rápido, é meio que você pegá uma lista bem grande, você tem como uma semana pra olhar um monte de projeto, é difícil você avaliar e tirar uma clara noção do que é bom e do que é ruim. Pouco tempo, muito projeto, você não tem um vídeo do cara falando, um pitch<sup>29</sup> pra saber se o cara tá entregando aquilo que ele fala. Sabe, às vezes, a gente que investe em empresa, vive desse negócio, você bate o olho no cara cinco minutos e já consegue ver se o cara pode entregar o que ele tá (sic) falando e, às vezes, isso faz falta.” (Entrevistado A2).

#### 4.1.3.3 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 16 apresenta uma síntese das contribuições do processo seletivo do programa para a evolução das *startups*.

Quadro 16 – Síntese das contribuições do processo seletivo

<b>Processo seletivo das <i>startups</i></b>	O processo exige a estruturação de um projeto, equipes qualificadas e experientes. Promove o desenvolvimento das <i>startups</i> , que avançam em seus projetos para conseguir entrar no programa.
<b>Processo seletivo das aceleradoras</b>	Definiu o padrão de serviços ofertados pelas aceleradoras. Fomentou o mercado de aceleração.
<b>Parceria entre aceleradoras e <i>startups</i></b>	Fortalece a conexão das <i>startups</i> com o mercado (clientes e investidores potenciais). Possibilita que processos de aceleração com ênfases diferentes coexistam no programa. Possibilita que as <i>startups</i> sejam aceleradas em diversas partes do país.
<b>Principais sugestões:</b> Aumentar o tempo para seleção dos projetos. Incluir vídeos com os <i>pitches</i> dos empreendedores para a seleção dos projetos. Mais informação a respeito do portfólio e histórico das aceleradoras. Buscar formas de diminuir o peso do <i>equity</i> <sup>30</sup> exigido pelas aceleradoras no estabelecimento das parcerias, de forma que outros valores ganhem importância. Maior atenção da equipe do programa para a simetria de informação e poder entre as partes, evitando abusos e conflitos. Continuidade do programa.	

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>29</sup> Apresentação em que o empreendedor expõe sua proposta de valor e a forma como pretende ganhar dinheiro com ela.

<sup>30</sup> *Equity*: Participação societária na empresa, geralmente negociada como contrapartida a um investimento.

#### 4.1.4 Investimento Financeiro e Participação Societária

O programa oferece até 200 mil reais em bolsas do CNPq, pagos diretamente aos bolsistas, benefício considerado como o mais importante pela maior parte dos empreendedores. Para S7, ter esse investimento foi fundamental para a concretização de sua *startup* e conforme S5, ter esse investimento permitiu a ele ampliar as ambições e o alcance da empresa.

*“Foi indispensável, porque basicamente o que ia acontecer é que nossa grana ia acabar e a gente ia morrer na praia. Essa grana nos permitiu uma flexibilidade no final, que realmente viabilizou a gente entrar no mercado de uma maneira muito sólida. Eu teria que correr pra iniciativa privada menos preparado e com menos valor do que eu teria hoje.”* (Entrevistado S8).

*“Eu sempre digo isso, as pessoas entram muito no programa com o intuito de pegar o dinheiro, a bolsa, e eu falo pra todo mundo: a bolsa é uma consequência, dinheiro você pega em banco. Se você acredita na sua ideia, você vai no banco e você vai conseguir esse dinheiro. Talvez com familiar.”* (Entrevistado S10).

O entrevistado A1 destaca que o investimento do Start-Up Brasil diminui a pressão sobre o empreendedor, uma vez que o dinheiro utilizado por ele não tem como fonte exclusiva os investidores privados, o que corrobora com a contribuição do entrevistado S8, que destaca: *“as incertezas a respeito do custo de desenvolvimento em um projeto inovador, onde pode ser que nem tudo que é desenvolvido fará parte do produto”*.

O valor a ser recebido depende diretamente da qualificação da equipe que irá trabalhar na *startup*. No início do processo de aceleração, os empreendedores indicam ao CNPq qual será o aporte necessário para o projeto e depois podem fazer o manejo desse investimento com a indicação dos bolsistas.

*“As bolsas de pesquisa são a maneira como o governo vai fazer a distribuição da parte dele do dinheiro. Então a aceleradora entra com a grana mesmo real, a gente recebeu em duas rodadas o dinheiro e o governo entra com o dinheiro para bancar salários. A gente aproveitou 100% desse dinheiro, tanto para salários dos empreendedores, quanto salários da equipe.”* (Entrevistado S1).

*“Eles têm a plataforma on-line, o dinheiro é em cima da qualificação do colaborador; quanto mais qualificação mais dinheiro ele pode receber. Isso é muito transparente e o que não tiver transparente eles respondem rápido.”* (Entrevistado S5).

O representante do programa, o entrevistado P1, alerta que não são todos os perfis profissionais que podem ser encaixados como bolsistas do programa, sendo essencial que eles estejam ligados à atividade fim do projeto.

*“A gente exige que os profissionais que são bolsistas sejam de dedicação integral ao negócio e que estejam relacionados à área fim do negócio, ou seja, pessoas que ajudam no desenvolvimento e inovação, que estão trabalhando com produto, com esses aspectos. Então área comercial a gente não apoia com bolsa. O perfil que a gente mais apoia são pessoas da área de TI, designers em casos específicos, como interface com o usuário e profissionais específicos. Por exemplo, em uma startup de saúde você pode ter um médico, então faz sentido apoiar como bolsista. Área comercial, área financeira, área meio a gente não apoia, com exceção de sócios que eles estão envolvidos com a gestão do projeto como um todo, mas tem que ser sócio formalmente. A gente entende que em algum nível esse empreendedor tem que buscar outros recursos, seja da aceleradora ou próprio mesmo, e atender essas atividades.”* (Entrevistado P1).

#### 4.1.4.1 Dificuldades Encontradas

A aprovação da bolsa e de seu valor depende diretamente da qualificação do bolsista dentro dos critérios do CNPq, que são direcionados ao sistema acadêmico. O dinheiro é pago diretamente ao bolsista e não às *startups* (conta jurídica, por exemplo) que, para receberem subsídios de forma mais direta, devem qualificar seus empreendedores como bolsistas, o que, dependendo do perfil e da expectativa sobre o valor a ser recebido, pode ser um complicador.

*“Eu tive dificuldade pra justificar a minha qualificação profissional, tive sucesso, mas foi burocrático, deu trabalho. Eu tive que recorrer ao Crea, buscar RPAs, certificados de atestado técnico.”* (Entrevistado S10).

*“Foi difícil juntar tudo pra comprovação de tempo e experiência. Isso é uma informação confusa no edital. Tipo, estágio não vale como período de experiência, por exemplo, meu sócio trabalhou a vida toda como PJ, como fazia pra comprovar? Se perder o prazo pra submissão, tem que esperar o mês inteiro pra submeter no outro mês, pra então eles aprovarem, pra depois... Mas é um processo que tu tens que te adequar.”* (Entrevistado S6).

A questão da contratação por meio de bolsas divide as opiniões dos empreendedores. Alguns alegam dificuldade na hora de atrair colaboradores, pelas desvantagens ante o regime CLT, principalmente, e outros consideram um formato positivo pela desoneração e simplicidade.

*“Pra pegar uma das bolsas, tu tem (sic) que não estar trabalhando, esse é teu emprego. Só que esse emprego não tem FGTS, não tem uma série de vantagens e é por tempo finito, o máximo é um ano. Não é fácil, tu tenta contratar um estagiário, coisa e tal, mas nem sempre tu consegues, porque quando é muito sem experiência, bolsa tu não consegue colocar.”* (Entrevistado S2).

*“Esse era um ponto positivo do programa, pois era muito fácil contratar as pessoas, só indicar via CNPq, não existia uma preocupação com direitos trabalhistas, em imposto de renda da empresa, em ter um contador.”* (Entrevistado S4).

Foram relatados, então, problemas a respeito de atrasos de pagamento, de entendimento quanto às exigências do CNPq e de demora no ajuste de questões burocráticas; complicadores que se mostraram agravantes para a operação das empresas, no tocante a colaboradores, uma vez que, mesmo recebendo diretamente do governo federal, eles negociam os valores primeiramente com os empreendedores e, muitas vezes, entendem ser deles a responsabilidade dos pagamentos.

*“Então como você chega pro seu funcionário e diz: então, a gente achou que o seu nível era um pouco maior, mas o CNPq não gostou do seu nível, te colocou num nível mais baixo ou esse mês você não vai receber, não dá... Eu entendo que tem que ter burocracia, ou seria a ferra do boi, mas atrapalha um pouco.”* (Entrevistado S1).

*“Pra receber as bolsas do CNPq, bastante burocrático, se tiver um detalhezinho que eles não concordam, da experiência da pessoa, eles não pagam a bolsa e aí só no mês que vem. Aí você tem que tirar do bolso pra pagar a pessoa, então é bastante complicado, é uma coisa bem burocrática e ineficiente.”* (Entrevistado S9).

Outros problemas relatados pelas *startups* dizem respeito diretamente à plataforma digital utilizada pelo CNPq, caracterizada como antiquada, complicada e pouco funcional.

*“Nossa crítica ao governo era muito relacionada à plataforma do CNPq, aos problemas técnicos mesmo, e eram bem-pontuais.”* (Entrevistado S3).

*“Apesar de a gente estar numa era digital, o poder público não tá na era digital, então tu tem que seguir uma série de coisas, que às vezes tu fica até meio em dúvida.”* (Entrevistado S2).

Em relação à ferramenta e os critérios de concessão de bolsa, o entrevistado P1 não vê perspectivas concretas de mudança, uma vez que são instrumentos largamente utilizados pelo CNPq em todos os seus projetos e sobre os quais o programa não tem gerência.

*“Você passa por ter um currículo lattes, passa por comprovação. Então muitas vezes em startup você tem pessoas que trabalham freelancer<sup>31</sup>. É um mundo que tem uma flexibilidade no trabalho diferente. É um mecanismo novo e o empreendedor naturalmente quer fazer mais rápido, quer o negócio mais ágil e não para pra entender melhor, pra tirar as dúvidas (...). Como é um mecanismo do CNPq que já é usado amplamente, tanto pra academia, quando pra outros programas do CNPq de apoio a empresas, que é o RHAE, de pesquisadores nas empresas, são mecanismos que já eram utilizados no CNPq. Então o nosso esforço é de como informar e tornar mais fácil o entendimento do empreendedor.”* (Entrevistado P1).

Quanto aos empreendedores serem considerados bolsistas, o entrevistado A1 não vê problema. Mesmo não considerando o modelo ideal, atesta que funciona e reduz a burocracia, possibilitando maior flexibilidade na prestação de contas. Como exemplo, a aceleradora cita as linhas de financiamento da Finep, que, teoricamente, considera mais adequadas, mas que, na prática, em razão das auditorias do TCU, impossibilitariam um formato tão aberto. Não é uma visão compartilhada por todos os empreendedores entrevistados, mas encontra vozes consonantes entre eles.

*“O problema tá (sic) acima da ferramenta, é um problema fiscal: Como eu ofereço 200 mil, um dinheiro que é do governo, pra iniciativa privada de uma forma que seja fácil de manipular o dinheiro? E na minha visão, eles fizeram uma forma que funcionava, que dava pra fazer, mas não funcionava por completo.”* (Entrevistado S4).

*“O programa é maravilhoso; ele é um grande avanço em termos de apoio à inovação. Quando eu comparo com os outros investimentos que eu tive, ele foi o que me deu maior flexibilidade.”* (Entrevistado S8).

Além dos 200 mil reais em bolsas do governo federal, as aceleradoras devem aportar no mínimo 20 mil reais, que, desde 2014, devem ser obrigatoriamente em dinheiro em cada *startup* contratada. Em contrapartida, podem acordar uma participação na empresa desde que não superior a 20%. O Start-Up Brasil não toma parte dessa negociação, item obrigatório para a participação no programa, apenas solicita documentos que a comprovem (MCTI, 2014).

*“Isso é um ponto que eu acho negativo. Ele te obriga a estar vinculado a uma aceleradora, só que nenhuma aceleradora vai topar te acelerar de graça. Eles também não vão pegar um equity sem te dar dinheiro. Só que assim, eu só aceitei fechar com uma aceleradora porque vinha o dinheiro do Start-Up Brasil, se fosse*

---

<sup>31</sup> Profissional sem vínculo.



*só pela aceleradora, eu não teria assinado. Eu não queria dar X% da minha empresa, mas eu queria os 200 mil do Start-Up Brasil.”* (Entrevistado S6).

*“Outro ponto foi que eles não estavam tão agressivos no modelo equity versus investimento.”* (Entrevistado S7).

Em conjunto com o investimento financeiro realizado pelas aceleradoras, costuma entrar na negociação um cálculo que precifica os serviços que serão prestados por elas. Quando as aceleradoras divulgam o montante que pode vir a ser investido em uma acelerada, costumam somar os dois valores. Empreendedores que participaram das duas primeiras turmas do programa, em 2013, relatam falhas na comunicação desse modo de investimento, que geraram expectativa de aportes financeiros que não aconteceram e, em consequência, houve contrariedade de diversos participantes; dificuldade não relatada nas turmas de 2014, quando se aumentou a clareza desse processo e foi incluída uma cláusula para o aporte monetário mínimo de 20 mil reais por parte das aceleradoras.

*“Agora o que não foi correto, foi que a [nome da aceleradora] recebeu a porcentagem, mas eles não investiram. Quem investe é o governo. Isso do ponto de vista da contabilidade, isso é difícil de gerir.”* (Entrevistado S16).

*“Por que não tava (sic) claro isso, eu não acredito que tenha sido de forma proposital, mas foi mais favorável pra aceleradora deixar daquele jeito. Porque não existia capital financeiro, era investimento em serviços. E conversando com os outros empreendedores eles tinham o mesmo sentimento: A gente não recebeu nada, poxa, a gente também não, o que é que está acontecendo aqui, não sei.”* (Entrevistado S4).

*“Na nossa rodada não ficou claro esse investimento, se ele ia ser feito em dinheiro. Só que ela poderia fazer em serviços; então serviço de rooming pelo período de 6 meses custa tanto, independente do empreendedor usar, tá disponível, tá lá.”* (Entrevistado S3).

A participação societária das aceleradoras, como contrapartida de seu investimento nas *startups*, foi limitada pelo programa a 20%. A negociação foi relatada como difícil do ponto de vista dos empreendedores, sendo a maior parte desses relatos daqueles que participaram do programa em 2013. Aguilhar (2014) noticiou, no site de O Estado de São Paulo, os problemas de negociação como principal motivo para *startups* aprovadas não serem efetivadas no programa. Fato que teria preocupado os gestores do Start-Up Brasil e gerado um ponto de atenção na qualificação das aceleradoras participantes do programa em 2014.

*“Eu sei que tiveram empresas muito boas que não aceitaram a oportunidade, porque não queriam dar 20% a uma aceleradora pra receber 75 mil dólares. A gente deu muito menos, porque fez parte de um investimento mais grande, então não tivemos que dar 20%, mas por 20% a gente não entraria, não teríamos feito o programa.”* (Entrevistado S16).

*“A tendência é que as aceleradoras entreguem o menor valor financeiro e peguem o maior share, porque era ela que escolhia se tu ia (sic) ganhar isso ou não.”* (Entrevistado S3).

Por parte das aceleradoras, a questão está intimamente ligada à viabilidade do próprio negócio e à pressão dos investidores, para que investir em *startups* no Brasil seja algo atrativo.

*“Fazendo o cálculo do retorno ao investimento, taxa de juros, etc., não dá pra fazer mágica. No mercado americano se faz um equity de 5% a 10%, mas se eu fizer um investimento alto com um retorno assim aqui, não vai pagar nunca o investimento, e quando tiver o retorno, vai ter uma carga tributária que vai comer uma terça parte. Eu tenho que ter um equity um pouco mais alto pra ter um mínimo de chance de dar certo, ninguém está fazendo caridade.”* (Entrevistado A1).

*“As aceleradoras têm um modelo complicado: elas têm que ganhar dinheiro, têm que pagar as contas delas, e a conta é difícil de fechar. Se você pegar uma participação de 1%, 2%, não fecha o retorno financeiro. Acho que o tempo vai dizer se o Brasil é diferente ou não (de outros países), quais aceleradoras vão continuar. Acho que boa parte vai quebrar, outras vão recomeçar, vão ter outros modelos.”* (Entrevistado A2).

*“Elas precisam ter a participação de 6, 7, 10% e vender pra algum fundo de investimento ou vender pra uma empresa que compre a startup numa aquisição. Tem que se desfazer daquela empresa pra fazer o capital girar, então não interessa mais se você vende ou não vende, eu só preciso vender a parcela que eu tenho na sua empresa pra um fundo de investimento.”* (Entrevistado S4).

#### 4.1.4.2 Sugestões dos Entrevistados

Na sequência, as sugestões levantadas pelos entrevistados para evitar dificuldades junto ao CNPq, melhorar a negociação com as aceleradoras e acessar outras fontes de capitalização:

*“Eu acho que os empresários poderiam ser melhor informados sobre as bolsas: quais são as bolsas disponíveis, os degraus de bolsa e como que se dá a qualificação pra elas, pra que as empresas não entrem achando que vão ganhar, vamos supor, o teto de 200 mil reais. Não achem que vão poder tirar uma bolsa alta, quando na verdade na maioria são jovens e sendo jovens não têm experiência e qualificação profissional pra poder pleitear essa bolsa alta.”* (Entrevistado S10).

*“O que eu sempre peço ao programa é se é possível, mesmo sabendo que é muito difícil, é ajudar as empresas nessa linha de financiamentos. O que eles fazem é ajudar na linha de investidores, que também é captar dinheiro. O que eu acho é que poderia ter uma vertente que pudesse ajudar na captação de dinheiro, principalmente nas instituições federais, como Banco do Brasil, Caixa, o BNDES, mas eu sei que é complicado.”* (Entrevistado S10).

Em relação ao modelo empregado pelo programa brasileiro, que utiliza contrapartida societária como forma de remunerar as aceleradoras, S16 sugere que ele seja completamente alterado:

*“Eu acho que dar menos dinheiro, como o Start-Up Chile e não tomar porcentagem, do ponto de vista do programa é melhor. Start-Up Chile dá a metade do dinheiro que o Start-Up Brasil dá, então pode investir em mais empresas. Se você acha que vai ter 10% que podem avançar, então é melhor investir em mais empresas e você pode atrair melhores empresas se você não toma porcentagem.”* (Entrevistado S16).

#### 4.1.4.3 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 17 apresenta uma síntese das contribuições do mecanismo de investimento financeiro com contrapartida de participação societária para a evolução das *startups*.

Quadro 17 – Síntese das contribuições do investimento financeiro

<b>Investimento Financeiro</b>	Possibilitou maior dedicação dos empreendedores aos projetos. Evitou a desistência de alguns empreendedores. Possibilitou a ampliação das equipes. Reduziu a pressão do mercado financeiro sobre os empreendedores.
<b>Utilização de Bolsas do CNPq</b>	Permitiu flexibilidade no uso do dinheiro. Facilitou o processo de comprovação de despesas (se comparado a outros programas do governo).
<b>Participação Societária</b>	Viabilizou a participação das aceleradoras no programa e as vantagens para as <i>startups</i> em decorrência dessa parceria. Acrescentou um investimento de, ao menos, 20 mil reais das aceleradoras ao realizado pelo governo federal.
<b>Principais sugestões:</b> Evitar atrasos nos pagamentos. Melhorar a qualidade da informação sobre a elegibilidade às bolsas do CNPq antes do processo seletivo, para que seja possível aos empreendedores verificar o potencial de captação de seus projetos. Adaptar os critérios de elegibilidade para as bolsas às características das equipes das <i>startups</i> , que não são formadas por pesquisadores. Facilitar o acesso das <i>startups</i> a linhas de financiamento.	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.5 Capacitação Gerencial Tutelada

Mentoria e Educação constituem a base do que o MCTI (2014) trata, no edital de qualificação das aceleradoras, como capacitação gerencial tutelada. Mediante a capacitação gerencial tutelada, os empreendedores são instruídos sobre o processo de aceleração propriamente dito, aconselhados a respeito de seus negócios, acompanhados em seus processos decisórios e capacitados com os conhecimentos necessários, em sua maioria, relacionados à gestão e à captação de investimentos.

##### 4.1.5.1 Mentoria

Mentoria é um processo de aconselhamento baseado, principalmente, em experiência dos mentores no universo dos negócios. É considerado fundamental na aceleração e capaz de influenciar fortemente os resultados de uma *startup* (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012).

*“A gente faz reunião de mentoria e vai batendo lá o que cada um tem de potencial pra desenvolver.”* (Entrevistado S2).

*“Sempre que a gente precisou eles deram apoio, fizeram reuniões. Tu assumindo a tua responsabilidade como empreendedor a coisa funciona muito bem.”* (Entrevistado S5).

*“A [nome da aceleradora] tinha um COO que era incrível e que ajudou muito a gente.”* (Entrevistado S16).

A mentoria é entendida pelos empreendedores como mecanismo fundamental no Start-Up Brasil, que, quando bem-realizado, leva em consideração as peculiaridades de cada uma e influencia positivamente a evolução das *startups*. Receberam destaque: a validação de ideias, o apoio no processo decisório, a definição da proposta de valor, o incentivo ao teste de hipótese junto ao mercado e orientações para apresentação da empresa aos investidores.

*“As mentorias pra preparar o pitch pra apresentar pra grandes empresas, o que tem que colocar nesse material, o que as empresas que passaram por nós já fizeram e assim vai. O que tem que apresentar pra conseguir um dinheiro maior.”* (Entrevistado S6).

*“A gente sempre foi muito validado, aí eu vou dizer, por três elementos básicos: a aceleradora, o programa Start-Up Brasil e a mentoria. Tudo o que foi apresentado foi validado e isso foi muito positivo pra gente.”* (Entrevistado S10).

*“Isso a gente aprendeu bastante, testa, aí lança. Eles (da aceleradora) tinham esse mind set de Lean, de vamos testar, se errar, erra rápido, fake until make it.”* (Entrevistado S3).

*“Toda essa parte de você definir muito bem o seu modelo de negócio, de ver o seu Canvas, definir a sua proposta de valor, o seu segmento de usuários, sobre métricas que a gente iria adotar pra medir o nosso negócio. Nada dessas coisas a gente sabia antes de entrar no programa. A gente tava simplesmente focado em desenvolver o produto.”* (Entrevistado S7).

As aceleradoras destacaram a importância de o empreendedor tomar as próprias decisões e realizar a operação de seu negócio com autonomia. Segundo o entrevistado A1, *“a gente não pode tomar a decisão por ele (empreendedor), a gente orienta, encaminha”*, postura também adotada pelo entrevistado A2: *“a gente não se mete na operação, só se eles (os empreendedores) pedem ajuda, a gente indica alguém ou eu ajudo com minha experiência, a gente ajuda”*.

#### *4.1.5.1.1 Dificuldades Encontradas*

No relacionamento com algumas aceleradoras houve pouco contato com os sócios, o que fazia parte da expectativa dos empreendedores que os tinham como bons exemplos. Questões estratégicas também foram tratadas em algumas acelerações de maneira superficial.

*“A gente tinha pessoas que vinham de Harvard, que vinham de consultorias globais, mas na prática não tinha muito os sócios da aceleradora; eles acabavam ficando distantes de você, contratavam pessoas que não tinham feito nada de relevante em termos de negócio, pessoas que eram inteligentes, muito capacitadas, mas que não eram empreendedoras.”* (Entrevistado S4).

*“A mentoria talvez pudesse ser um pouco melhor, mas no nosso caso não impactou muito porque a gente já teve negócio e já entende o desafio que é ter uma empresa. Toda a questão de planejamento e de estratégia acabou sendo mais nós, sem ter muita conversa com eles (da aceleradora).”* (Entrevistado S5).

*“Não essa coisa muito detalhada. A gente teve uma mentoria, só um dia que a gente teve acesso a vários mentores de mercado.”* (Entrevistado S8).

*“Então o ideal seria uma responsabilidade maior do mentor e uma sinergia maior do mentor com a área, tecnologia ou com o negócio em si.” (Entrevistado S5).*

Outro ponto foi a necessidade de mudança de Estado (UF) ou as viagens constantes. Os empreendedores que passaram por essas dificuldades as entendem como consequência de suas escolhas ou da limitação natural do programa em oferecer aceleradoras em todas as cidades, mas o impacto foi sentido e relatado.

*“A gente teve que ir pra lá (mudança de Estado) e isso consumiu os recursos que a gente tinha do programa. A gente gastou muito da nossa bolsa. Como a gente teve que se deslocar, grande parte dos recursos ficou pra custear o nosso.” (Entrevistado S3).*

*“A gente sabia que iria gastar mais energia por estar distante, mas a gente estava disposto a isso. Foi adequado pra gente, mas eu não recomendaria que outras empresas fizessem isso e nem “não recomendaria”. Eu diria que é mais fácil cada empresa olhar pro próprio cenário e adequar a sua situação.” (Entrevistado S7).*

Houve críticas ao programa em 2013, em razão da concentração das aceleradoras na Região Sudeste e também uma melhora desse quadro em 2014 (AGUILHAR, 2014). No segundo edital de aceleradoras, além da Região Sudeste, também foram aprovadas parceiras atuantes nas Regiões Sul e Nordeste (START-UP BRASIL, 2015c). O entrevistado P1 entende a descentralização como um valor importante do programa enquanto programa de governo, ao levar desenvolvimento para vários Estados ao mesmo tempo. Se fosse centralizar o programa em um lugar, provavelmente seria São Paulo, onde o ecossistema já é atuante. Segundo o entrevistado, as aceleradoras, e mesmo os empreendedores, atuam como nós, como líderes locais, estabelecendo novas relações entre as regiões e compartilhando conhecimento em um formato de rede expandida. Reconhece que existem perdas, mas entende ser o melhor formato para o Brasil.

A respeito de acelerar a distância, as aceleradoras concordam não ser o modelo ideal e percebem que as empresas presentes no cotidiano, ainda que haja exceções, tendem a ter resultados melhores. Divergem, contudo, na forma de tratar a questão. Segundo o entrevistado A2, a tendência da sua aceleradora é deixar de realizar o processo a distância, e atualmente exige uma presença mínima quinzenal dos que se encontram nessa situação.

*“A gente acha que um dos grandes valores, uma das grandes coisas que a gente pode aportar, é o cara estar aqui. Porque toda hora tá (sic) vindo alguém, então vem o investidor aqui conversar comigo e, por ele não estar aqui, não consegue*

*falar com o cara. Então, a gente já percebeu que o cara está a distância, ele perde muito o contato, perde muita oportunidade e a gente acaba jogando muito do nosso valor fora.”*(Entrevistado A2).

Já o entrevistado A1, apesar de estimular a presença das *startups* e reconhecer os efeitos positivos desse contato, mostra-se mais aberto à ideia de administrar a distância geográfica.

*“Nós, por mais que a gente estimule isso, e gostaríamos que ela estivesse conosco, e a gente sente que faz diferença, a gente não exige isso. Durante o processo de aceleração nós criamos uma rotina de encontros, predefinida, avisamos com antecedência, o pessoal já podia comprar passagem e vir pra cá. Alguns vinham pra cá e ficavam a semana inteira conosco, depois voltavam. Outros vinham só no workshop, só de vez em quando.”* (Entrevistado A1).

#### 4.1.5.1.2 Sugestões dos Entrevistados

As contribuições dos entrevistados para melhorar a mentoria e o relacionamento com as aceleradoras, trazem pontos a respeito da organização das atividades, qualidade da atenção recebida, concentração do processo de aceleração e maior proximidade da equipe do Start-Up Brasil e análise de riscos.

*“Foi pouco programada a aceleração, as coisas não tinham datas, as coisas mudavam bastante. Tinha muita boa vontade do pessoal da aceleradora, isso sim, eles colocavam a gente em contato, eles ajudavam bastante, mas faltou mais organização. Começa assim, vai ser assim e cumprir aquilo ali.”* (Entrevistado S3).

*“Poderia ser proveitoso criar um processo que exigisse mais do empreendedor, num prazo menor pra aceleração.”* (Entrevistado S4).

A aceleração dessa *startup* durou 6 meses.

*“Se os sócios da aceleradora não vão estar no processo, se eles conseguissem contratar uma pessoa pra cada empresa, pra ter uma ideia melhor de como a empresa tá indo e não contratar apenas uma pessoa para todas as empresas.”* (Entrevistado S4).

*“Faltou prever um problema e mostrar o que fazer quando isso acontecer, tudo o que eu puder aprender com uma pessoa experiente melhor.”* (Entrevistado S6).

#### 4.1.5.2 Educação

Complementar à mentoria, as aceleradoras oferecem *workshops* e palestras como formas de capacitação dos empreendedores em temas específicos. Esse item é considerado de praxe nos programas de aceleração, previsto no Start-Up Brasil e tratado com tranquilidade entre os participantes. Apesar de S8 ter afirmado não ter recebido “cursos”, não salientou como uma insatisfação. O entrevistado S9 destaca o sentimento expressado majoritariamente pelos entrevistados.

*“É o padrão mesmo, vem um pessoal com mais experiência, que te mostra algumas ferramentas, conta alguns casos, dá uns treinamentos, acho que tá ok no Start-Up Brasil isso daí.”* (Entrevistado S9).

Mereceram destaque, por parte dos empreendedores, os *workshops* ministrados por pessoas externas à aceleradora, que ampliavam a rede de contatos dos empreendedores, e o fato de os *workshops* serem mais importante para os empreendedores menos experientes.

*“Eles fizeram vários workshops, trouxeram pessoas de fora, às vezes consultores bem conhecidos aí no mercado, até famosos nos Estados Unidos, mas era mais voltado para aquele pessoal que era cru do que pra um pessoal que já tinha alguma coisa associada a esses conhecimentos do Lean e tal.”* (Entrevistado S1).

*“Isso é muito legal, uma vez por mês vem pessoas de fora para darem palestras sobre um assunto específico, seja finanças, seja vendas, webdesign<sup>32</sup>; têm diversos tipos de palestras periodicamente”* (Entrevistado S5).

Como contribuições das capacitações para a evolução das *startups*, foram destacados o entendimento do mercado de *startups*, as contribuições para a usabilidade da solução, a utilização da opinião dos consumidores e *insights* para estudos posteriores.

*“Nas palestras, te dão umas ideias e depois tu faz.”* (Entrevistado S2).

*“Eles (aceleradora) colocaram isso via workshop, e a gente foi construindo um ferramental pra viabilizar esse processo de feedback<sup>33</sup> dos usuários.”* (Entrevistado S7).

---

<sup>32</sup> Desenvolvimento gráfico dos websites.

<sup>33</sup> Resposta, retorno, pode significar opinião.



*“O programa contribuiu para o entendimento do que é uma startup, das fases de startup, de teorias como o Lean Startup, como o Customer Development,<sup>34</sup> como Design Thinking.<sup>35</sup> Ele contribuiu com ferramentas pro (sic) entendimento desse mercado, trouxe gente de mercado muito bem-instruída e muito bem-capacitada pra dar esse tipo de workshop.”* (Entrevistado S3).

*“O programa nos ajudou principalmente a entender a questão do user experience<sup>36</sup>. Como que o mercado hoje quer receber soluções, deixar um pouco mais amigável, mais bonito, enfim. Nesse sentido, eu diria que a minha experiência de vida não traria um resultado; vou chamar de bonito literalmente, na apresentação.”* (Entrevistado S10).

Em relação às aceleradoras, o entrevistado A2 destaca os treinamentos de metodologia *Lean* e de métricas e o atendimento sob demanda, conforme solicitação das *startups*. A aplicação ou não desses conhecimentos, no entanto, depende completamente dos empreendedores, não havendo cobranças da aceleradora nesse sentido. Para o entrevistado A1, a parte de capacitação não é a mais importante, algo aprendido por ele no trato com os empreendedores, sendo apenas um de seus componentes.

#### 4.1.5.2.1 Dificuldades Encontradas

As dificuldades encontradas pelos empreendedores dizem respeito à complexidade em conseguir participar de todas as atividades e da organização das mesmas, ponto crucial para àqueles que foram acelerados a distância.

*“Meio que vai acontecendo, não existe uma pauta. A gente poderia evitar alguns cursos que a gente já tivesse conhecimento e focar em outras coisas que a gente precisasse mais.”* (Entrevistado S1).

Por parte das aceleradoras, foi relatada dificuldade no comparecimento a algumas atividades:

*“A gente sente que a gente faz, organiza, traz os caras para dar umas palestras e eles (empreendedores) nem vêm.”* (Entrevistado A1).

---

<sup>34</sup> Metodologia de alinhamento entre produto e mercado.

<sup>35</sup> Metodologia para abordagem de problemas.

<sup>36</sup> (Estudo da) experiência do usuário.

#### 4.1.5.2.2 Sugestões dos Entrevistados

As sugestões elencadas dizem respeito à definição de cronograma, solicitação de pautas específicas e atuação direta da equipe do Start-Up Brasil.

*“Eu sinto falta de uma espécie de cronograma.” (Entrevistado S1).*

*“Questão de organização, ter workshops mais voltados pra parte de vendas e alguém pra conversar sobre editais.” (Entrevistado S3).*

*“O que seria legal, seria um pouco do que a aceleradora faz aqui o Start-Up Brasil ter: parceria com empresas, palestras ou coisas que tragam conhecimento.” (Entrevistado S5).*

#### 4.1.5.3 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 18 apresenta uma síntese das contribuições dos mecanismos de capacitação gerencial tutelada para a evolução das *startups*.

Quadro 18 – Síntese das contribuições para capacitação gerencial tutelada

<b>Mentoria</b>	Validação de ideias. Apoio de profissionais experientes no processo decisório dos empreendedores. Apoio de profissionais experientes na definição da proposta de valor das <i>startups</i> . Incentivo ao teste de hipótese junto ao mercado. Orientações para apresentação da empresa junto a investidores.
	<b>Educação</b>
	Ampliação da rede de contatos dos empreendedores com convidados externos. Melhora de pontos fracos dos empreendedores, a depender das características de cada um (finanças, design, gestão, etc.).
<b>Principais sugestões:</b> Verificação dos serviços ofertados pelas aceleradoras pela equipe do programa. Agenda sistemática com mentores seniores. Elaboração de cronograma de atividades – importante principalmente na aceleração a distância.	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.6 Rede de Relacionamentos

A rede de relacionamentos que o programa estrutura é importante não apenas para os participantes diretos, aceleradoras e *startups*, mas também como forma de fortalecer o ecossistema de empreendedorismo tecnológico do país como um todo. Juntam-se ao programa empresas parceiras, que oferecem benefícios e serviços às *startups*, fomentando os próprios mercados, eventos que dão visibilidade, atraindo atenção para o segmento como um todo e contatos em que não apenas as jovens empresas são fortalecidas, mas aqueles que as apoiam

também se atualizam e estabelecem novas parcerias. Entre os empreendedores, P1 percebe os relacionamentos do seguinte modo:

*“Tem alguns níveis de relacionamento: o primeiro círculo são as empresas que participam do processo de aceleração junto com essa empresa, isso envolve empresas que são apoiadas pelo Start-Up Brasil também e empresas apoiadas só pela aceleradora. Eles também têm as empresas que já passaram por aquela aceleradora, os aluminae. Dentro do programa eles têm as startups que não são da mesma aceleradora, que estão mais espalhadas e essa interação acontece pontualmente em alguns eventos, mas acontece de forma muito tímida por parte dos empreendedores.”* (Entrevistado P1).

#### 4.1.6.1 Benefícios

O Start-Up Brasil possui uma série de benefícios, fruto de seu relacionamento com empresas parceiras. Esses benefícios vão desde descontos e créditos em alguns serviços até mesmo à completa gratuidade para as *startups* do programa durante a aceleração. Estão listados serviços de computação em nuvem, licenças de software, banco de dados, tarifas diferenciadas para sistemas de pagamento a cursos de idioma, serviço contábil e assessoria legal. Além disso, as aceleradoras, geralmente, também possuem parceiros que ofertam benefícios às aceleradas. De acordo com A1, o pacote de benefícios não costuma diferir muito entre as aceleradoras, salvo alguns serviços específicos.

De acordo com o entrevistado P1, o programa também procura utilizar benefícios como forma de estimular o desempenho das *startups*, fazendo determinadas ofertas apenas às empresas em estágio mais avançado de evolução, como, por exemplo, convites para participação em eventos e feiras internacionais. Essa estratégia apresentou bons resultados, havendo casos de empreendedores reportando sua evolução ao programa antes da reunião de avaliação, com o intuito de usufruir da oferta.

Do ponto de vista dos empreendedores, o grupo se divide entre: os que consideram os benefícios muito importantes, pois os utilizaram amplamente, os que usaram algum benefício específico que gerou uma economia relevante em seus custos e, por isso, também os valorizam, e aqueles que não percebem valor algum.

*“Essas parcerias de diminuição de custos são extremamente interessantes, porque aí a gente pode ganhar um fôlego maior.”* (Entrevistado S1).

*“Foi fundamental, principalmente pra reduzir os nossos custos.”* (Entrevistado S7).

*“O servidor cloud<sup>37</sup> da Amazon, ter esse benefício e evitou que a gente tivesse uma despesa altíssima com servidor, então pra nós foi fundamental. A gente usou outras também; aproveitei quase tudo que eles têm de benefício.”* (Entrevistado S6).

*“Têm uns convênios legais, ferramenta de pipeline<sup>38</sup>, conteúdo de blog, (...). Então, tem uma série de convênios que eles têm, que é o que distingue a aceleradora.”* (Entrevistado S2).

*“O mais interessante são essas parcerias, contato com empresas como a Microsoft, toda essa parte de ferramentas, pipe drive, assessoria de imprensa.”* (Entrevistado S5).

*“A gente não chegou a utilizar quase nada.”* (Entrevistado S3).

*“Nunca utilizei, nunca precisou.”* (Entrevistado S4).

As assessorias de imprensa das aceleradoras e do Start-Up Brasil foram também percebidas como benefício importante, e a ausência como uma falha a ser corrigida.

*“Uma coisa legal que a gente conseguiu foi uma espécie de assessoria de imprensa, quando eles têm alguma oportunidade de inserção na mídia.”* (Entrevistado S5).

*“Fomos entrevistados por algumas mídias locais, por programa da Globo. A gente conseguiu aproveitar bastante essa exposição que o programa nos dá.”* (Entrevistado S7).

*“A gente sentiu falta de assessoria de imprensa, inclusive da aceleradora.”* (Entrevistado S3).

#### 4.1.6.1.1 Sugestões dos Entrevistados

As sugestões elencadas dizem respeito a apoio a questões burocráticas da empresa, auxílio para contratação, prototipagem (ponto importante para *hardware startups*) e atuação direta da equipe do Start-Up Brasil.

*“A realidade nossa no Brasil é muito peculiar, a gente gasta muito tempo com coisas que não deveriam ser gastas pra quem tá no início de uma empresa: questão de contabilidade, questão legal, coisas simples, até processo seletivo mesmo. Daria pra ser, ao menos auxiliado, de alguma maneira, pela aceleradora.”* (Entrevistado S1).

---

<sup>37</sup> Computação em nuvem.

<sup>38</sup> Funil de vendas.

*“Empresas pequenas têm dificuldade de contratação; já uma aceleradora talvez pudesse ter um mecanismo de contratação.”* (Entrevistado S1).

*“Uma consultoria de advocacia mais formal ou até pagar um escritório top e fazer alguns templates pra gente poder usar e não usar os templates vagabundos de internet.”* (Entrevistado S1).

*“Quem vai garantir o apoio jurídico, prestação de contas, contábil, novas linhas de financiamento? Tudo isso distrai o empreendedor, são coisas padrão. Você tem uma metodologia, um escritório que trabalha com isso, isso é muito repetitivo pra startup.”* (Entrevistado S8).

*“Apoio na prototipagem: Aonde que o cara do hardware vai prototipar<sup>39</sup> essas porcarias? Eu tenho que prototipar 30 placas em vez de 3.000 placas, aonde que eu vou achar alguém pra prototipar 30 placas? Prototipagem é um problemaço!”* (Entrevistado S8).

*“Acesso a faculdades. Volta e meia, preciso de um estagiário: cadastre seu currículo para trabalhar no Start-Up Brasil!”* (Entrevistado S8).

Os benefícios utilizados, na maior parte das vezes, estão relacionados à área técnica das *startups*, sendo aqueles ligados à parte gerencial pouco empregados e desconhecidos pelos empreendedores mesmo quando diretamente confrontados, o que pode ser fruto de uma entrada posterior da parceria no programa, quando comparada com a do empreendedor.

É preciso destacar, contudo, que maior apoio em questões burocráticas e maior auxílio em questões gerenciais das empresas, foram demandas recorrentes na presente pesquisa. Estas surgiram na forma de sugestão de benefício para as *startups*, solicitações de políticas públicas que facilitem a vida dos empreendedores e críticas aos efeitos da complexidade burocrática brasileira no sistema produtivo do país.

#### 4.1.6.2 Eventos

O programa possui dois eventos fixos em seu processo: o Welcome Aboard, no qual os empreendedores de uma mesma turma são apresentados, e o Demoday, em que os empreendedores nos estágios mais avançados de desenvolvimento são apresentados a investidores, recebendo destaque maior dentro do evento, como espaço para falar no palco ou destaque na divulgação do evento de acordo com os resultados atingidos.

---

<sup>39</sup> Produzir versão do produto para teste piloto.

*“Têm eventos, então o Welcome Aboard coloca todos os empreendedores de uma mesma turma para se conhecerem e terem conteúdos relevantes e mentorias. E ao final do ciclo a gente faz dois Demodays, um Demoday por turma. Um Demoday nacional, onde é feita a apresentação pra investidores, a gente já fez 3 nacionais e a gente faz por ano 1 Demoday internacional. É um evento que a gente faz em São Francisco pra apresentar os empreendedores pra investidores de fora do Brasil. A gente fez 1 Demoday, em 2013, em conjunto com o Start-Up Chile, em Santiago, então a gente levou 10 empresas, eles também levaram 10 empresas e a gente fez um evento para investidores chilenos e da América Latina.” (Entrevistado P1).*

Os eventos realizados pelo programa e a promoção da participação das *startups* do programa em feiras e eventos, especialmente os internacionais, foram citados como importantes para que elas ampliassem suas possibilidades, conhecessem a realidade de outros mercados e validassem as próprias ideias com investidores, outros empreendedores, clientes e mentores. Do ponto de vista das aceleradoras, ampliam a visibilidade das aceleradas.

*“O programa foi muito bem-desenhado, tem até eventos do programa pra você vender a empresa no vale do silício e tudo financiado, tinham muitas oportunidades.” (Entrevistado S4).*

*“Eles fizeram missão em Austin, missão no Vale (do Silício), missão em Londres... Eu acho importantíssimo você fazer isso: tirar as empresas daqui pra elas viverem um ecossistema fora.” (Entrevistado S6).*

*“O Start-Up Brasil trouxe algumas outras coisas muito boas pra gente, como a participação em feiras. Eu não diria exatamente o Start-Up Brasil, mas estar no processo do Start-Up Brasil abriu muitas portas. Então a gente participou de algumas feiras, inclusive, feiras grandes internacionais.” (Entrevistado S10).*

*“Tem todo um suporte do Start-Up Brasil por trás, que na hora de botar na vitrine tu pode contar com isso.” (Entrevistado A1).*

#### 4.1.6.2.1 Dificuldades Encontradas

As dificuldades estão relacionadas à mobilidade das empresas fora da Região Sudeste.

*“O programa ele tá muito atuante em São Paulo. Os eventos são em São Paulo. As grandes feiras são em SP, enfim, todo o processo acontece em SP. Distância é um fator que complica tanto no custo quanto na mobilidade, mas eu diria que é um pouco complicado até da gente exigir.” (Entrevistado S10).*

#### 4.1.6.2 Sugestões dos Entrevistados

A sugestão é de ampliar a divulgação e a dimensão dos eventos do Start-Up Brasil, que envolvem toda a rede de relacionamentos do programa, que é bastante ampla, e ganhar destaque na promoção do empreendedorismo de base tecnológica, uma vez que a temática está em voga e o programa já trabalha com eventos próprios.

*“O que eu vi, foi eles apoiando outros projetos, mas não a instituição Start-Up Brasil criando projetos. Eles apoiaram o ecossistema, mas não fomentaram o ecossistema.”* (Entrevistado S6).

#### 4.1.6.3 Contatos

Para os empreendedores, um dos maiores benefícios em fazer parte do programa é a rede de novos contatos que ele propicia. Ao compartilhar suas ideias com mentores, especialistas e outros empreendedores, as *startups* ajustam sua trajetória, ganham confiança e percebem novas possibilidades de investimento e de mercado.

*“Quando você está numa empresa que ela ainda é uma ilha, ela não é conhecida no mercado, as coisas são muito mais lentas. São mais lentas porque você tem que colocar um produto no mercado e esperar a aceitação do próprio mercado pra saber se você tá indo no caminho certo.”* (Entrevistado S10).

*“O alinhamento sobre eventuais parceiros que a gente poderia acessar foi fundamental (pra escolha da aceleradora). Esse foi o ponto principal.”* (Entrevistado S7).

*“O programa aumentou a nossa exposição, então teve contato com muito mais gente importante de negócios.”* (Entrevistado S8).

*“Tinha muito a rede da aceleradora; isso foi a coisa que a gente mais percebeu: a rede que a aceleradora trazia pra gente. A rede de contatos era muito boa pro (sic) padrão que a gente tava acostumado.”* (Entrevistado S3).

As aceleradoras também reconhecem e valorizam suas redes de contatos como diferenciais importantes, com grande potencial de impacto no sucesso das *startups*. As duas aceleradoras entrevistadas destacaram a capacidade de atuar sob demanda, de acessar essas redes e trazer o melhor profissional dentro das necessidades das aceleradas, podendo, por exemplo, serem profissionais de marketing, mercado financeiro ou com experiência em participar de editais.

*“O benefício maior é a nossa rede de negócios. Quando a gente conecta essa rede de negócios, não necessariamente tá comigo, tá com um sócio lá no Rio, tá falando com um sócio nos Estados Unidos. É tá (sic) conectado, é poder dizer: eu preciso de alguém pra me ajudar nisso. É um monte de gente que quer que aquela startup dê certo e isso é difícil de tangibilizar, é muito mais do que o dinheiro.”* (Entrevistado A1).

*“Você poder entrar em uma empresa grande, como a empresa X, que é cliente e foi fundamental. E pra entrar na empresa X o programa foi fundamental. A empresa X a todo o momento pediu comprovação de que nós estávamos associados ao programa Start-Up Brasil e associados ao CNPq na ocasião. A empresa X sabia naquele momento que a [nome da startup] não era só a [nome da startup], ela era uma empresa que era auditada por órgãos competentes.”* (Entrevistado S10).

A respeito do relacionamento com as universidades, a aceleradora à qual pertence o entrevistado A2 pretende criar espaços de pré-aceleração em universidades como forma de encontrar talentos. O entrevistado A1 já mapeou projetos acadêmicos com potencial de se tornarem projetos empreendedores, entendendo o relacionamento da sua aceleradora com as universidades como um diferencial, principalmente para que possam ser desenvolvidas empresas com tecnologia de ponta.

*“Se a gente consegue juntar startups com um viés de conhecimento, consegue ter startups com maior potencial, inclusive de internacionalização, de solução de ponta internacional.”* (Entrevistado A1).

Segundo o entrevistado P1, o programa não possui uma parceria formalizada com nenhuma universidade, apenas participa de atividades em algumas instituições, e, eventualmente, envia representantes para divulgá-lo e falar a respeito de empreendedorismo de base tecnológica, além de, pontualmente, contribuir com pesquisas, Dissertações de Mestrado e artigos, mas entende que uma aproximação com a academia poderia ser benéfica a ele, especialmente para o fomento de inovação com base científica.

#### *4.1.6.3.1 Dificuldades Encontradas*

O acesso a contatos que possam vir a facilitar os caminhos dos empreendedores é uma das maiores promessas das aceleradoras e maiores expectativas dos empreendedores. Nem sempre, contudo, a correspondência entre esses fatores acontece, mesmo havendo cuidado no momento de escolha das aceleradas.



*“A gente esperava da [nome da aceleradora], um pouco mais de colaboração na questão da tração, de ter acesso a conexões para facilitar o nosso crescimento de forma mais orgânica, de forma pelo menos, menos custosa.” (Entrevistado S1).*

*“Eu não sei nas outras, mas a [nome da aceleradora] entregou muito pouco perto do que se vende. Vende que tem o networking, mas é um networking regional e o meu mercado é Brasil.” (Entrevistado S6).*

*“Uma startup pode ser maravilhosa, mas se nós não tivermos dentro da nossa rede alguém que possa ajudar essa startup a crescer e se desenvolver, a gente não vai selecionar ela.” (Entrevistado A1).*

Para o entrevistado A2, “um espaço reduzido, todo mundo num mesmo lugar, faz esse efeito rede, que é bacana, é legal, mas que limita muita coisa”. A descentralização do programa, apesar das vantagens de desenvolver projetos em todo o país e fomentar o ecossistema em regiões fora de São Paulo, dificulta, mas não inviabiliza, o desenvolvimento de uma rede entre os empreendedores, uma vez que diminui as oportunidades de encontro entre eles. No intuito de estimular essas conexões, de acordo com o entrevistado P1, nas reuniões de acompanhamento todas as empresas de um mesmo setor de atuação, ou com modelos de negócio semelhantes, recebem os contatos umas das outras e são estimuladas a estabelecer relacionamento para ajuda mútua.

#### 4.1.6.3.2 Sugestões dos Entrevistados

Sugestão de parceria para linhas de financiamento e proposta de fomento de uma rede de apoio entre as *startups*.

*“Há necessidade de compartilhar o conhecimento, compartilhar a informação, viver nosso ecossistema. Então, se você tem uma entidade que tem, sei lá quantas startups embaixo dela, e você consegue selecionar as melhores que possam apoiar outras startups que nem tão no programa, por que não?” (Entrevistado S6).*

#### 4.1.6.4 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 19 apresenta uma síntese das contribuições dos mecanismos da rede de relacionamentos para a evolução das *startups*.

Quadro 19 – Síntese das contribuições para rede de relacionamentos

<b>Benefícios</b>	Redução de custos. Visibilidade por meio de assessoria de imprensa (programa e/ou aceleradora).
	Conhecimento de outros mercados (outros países e cidades). Novos relacionamentos. Validação de ideias com investidores. Captação de investidores. Maior visibilidade.
<b>Eventos</b>	A rede de contatos que o programa proporciona é considerada muito importante pelos entrevistados. Validação de ideias. Ajuste na trajetória (modificação do produto ou do modelo de negócio). Interação com pessoas importantes do segmento da <i>startup</i> . Apoio em áreas específicas, sob a demanda da <i>startup</i> . O prestígio do programa abre portas e facilita novos contatos.
<b>Contatos</b>	
<b>Principais sugestões:</b> Verificar a situação dos benefícios ligados ao gerenciamento das <i>startups</i> , como contabilidade, pois apesar de o programa oferecer e de os empreendedores os solicitarem, apresentam baixa utilização. Apoio para prototipagem. Acesso a faculdades para recrutamento. Criação de eventos de promoção do empreendedorismo com a marca Start-Up Brasil. Criação de programas de mentorias utilizando os empreendedores do Start-Up Brasil como mentores de <i>startups</i> em estágios mais iniciais.	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.7 Acompanhamento e Prestação de Contas

O acompanhamento da evolução das *startups* mais constante é realizado pelas aceleradoras. As frequências mais relatadas foram semanal, quinzenal, acrescidos de uma reunião trimestral mais aprofundada ou apenas esta reunião trimestral. Nesses encontros são acompanhados os índices, definidos em conjunto pela aceleradora e pela *startup* ou definidos apenas pela *startup*, como os mais importantes para a empresa conforme seu negócio e estágio de desenvolvimento. Nesse processo, o interesse e o empenho do empreendedor são fundamentais, principalmente quando as aceleradoras possuem um grande número de aceleradas.

*“Até hoje a gente, basicamente, faz reunião olhando, praticamente, pros mesmos números, pros mesmos índices que a gente criou com a [nome da aceleradora] e foi melhorando.”* (Entrevistado S1).

*“A gente tinha medições, tem ainda isso, medições semanais de algumas métricas de evolução do nosso negócio. Então a gente faz medição desses números e com certa frequência, mesmo tendo acabado o processo de aceleração, a gente reporta pra aceleradora.”* (Entrevistado S7).

*“Nesse caso a gente ensinou mais pra aceleradora, do que a aceleradora nos apoiou, porque a gente chegou bem pronto, quando a gente fala de métricas.”* (Entrevistado S6).

*“Aqueles que estão performando, tão acompanhando, tão dando resposta, tão nos demandando, a gente dá uma atenção maior. Aquele que não nos demanda, ou a gente pede e naquele momento ele não nos dá um feedback, vai ficando e nós não ficamos cobrando toda a hora, é uma questão dele ter interesse.”* (Entrevistado A1).

Algumas aceleradoras incluem no contrato a opção de poderem desligar empresas que não demonstrarem o comprometimento e/ou os resultados esperados.

*“A gente quer simular um comitê de board de empresa ou de investidor. Então, se o cara falar uma meta esdrúxula, daqui três meses a gente olha ela de novo e pode cortar uma startup se ela não tá performando, por exemplo.”* (Entrevistado A2).

Também é realizado um acompanhamento com prestação de contas, em média, trimestralmente, diretamente pela equipe do programa, que avalia a evolução da *startup* de uma maneira mais generalista e os relatórios de atividades para o CNPq, que devem ser entregues pelos bolsistas.

*“Tem essas métricas, e basicamente eles buscam acompanhar esse produto. Dar uma primeira refinada naquele plano inicial, seria uma primeira meta, depois botar um MVP e começar a faturar. Muito por alto é isso aí.”* (Entrevistado S8).

*“Existem metas de entregas, normalmente são relatórios, eles (Start-Up Brasil) cobram relatórios e fazem conferências, calls, também.”* (Entrevistado S10).

*“Bem uma ideia de controladoria, de entender onde está indo o investimento, afinal foi o investimento em uma empresa, então eles precisam saber se o dinheiro está bem-aplicado pra manter as bolsas e isso está super benfeito.”* (Entrevistado S5).

De acordo com o entrevistado P1, o intuito do acompanhamento é verificar a evolução da *startup* em relação às aferições anteriores, estabelecer marcos de passagem, orientar os empreendedores e mapear possíveis dificuldades pelas quais estejam passando.

*“Esses marcos, a gente estabeleceu com base no portfólio do programa. A gente pegou como base a metodologia Customer Development, do Steve Blank, e um dos maiores desafios era ver qual é o marco disso. Como eu sei se eu passei ou não passei? No começo da avaliação tende a ser mais subjetiva, mas com o tempo tendem a aparecer marcos mais objetivos. E verificamos que problemas, que dificuldades ele está enfrentando e no que a gente pode atuar pra resolver. Além disso, ele recebe uma avaliação, que agrupa características de outras empresas com características similares. Então, às vezes, o cara tá querendo captar investimento e a gente diz: olha, no estágio que você tá, com base no nosso portfólio, não é esse o momento pra você captar investimento, deveria melhorar sua base de usuários.”* (Entrevistado P1).

De maneira geral, os empreendedores concordam com o processo e entendem que a aceleradora fazer um controle mais cotidiano do andamento do negócio é adequado, mesmo que nem sempre confiêm no trabalho realizado. Não é, todavia, uma posição unânime e o programa recebe críticas pela falta de cobrança sobre o trabalho das aceleradoras.

*“Então essa parceria do governo com a aceleradora eu achei que foi uma solução fantástica pra resolver esse problema da dificuldade que o governo tem de fiscalizar e cobrar.”* (Entrevistado S1).

*“Isso é uma coisa totalmente acertada: ter as aceleradoras como agentes de controle do dinheiro que tá sendo dado pelas startups, porque elas têm interesse na empresa”* (Entrevistado S5).

*“A gente já achava que os caras não faziam um bom trabalho de acompanhar o negócio, então nem valia mais a pena escutar a opinião dos caras.”* (Entrevistado S4).

De acordo com as aceleradoras, existe uma burocracia que elas precisam cumprir em relação ao programa, como relatórios e prestação de contas, mas que é um processo adequado. Segundo o entrevistado P1, representante do programa, não existe uma avaliação formal do desempenho das aceleradoras. Os empreendedores são ouvidos informalmente e são feitas análises para verificar se as aceleradoras estão realizando a entrega mínima esperada; se não estiverem, são comunicadas. Esse tipo de dificuldade era mais frequente no início do programa, não sendo tão comuns em seu estágio atual.

*“Nunca foi nosso interesse enrijecer ou travar a aceleradora no que ela faz. Nosso interesse sempre foi: como é que a gente garante um mínimo para que esse empreendedor seja bem-apoiado.”* (Entrevistado P1).

#### 4.1.7.1 Dificuldades Encontradas

As dificuldades relatadas pelos empreendedores estão relacionadas ao pouco controle do programa sobre o trabalho das aceleradoras no entendimento de alguns empreendedores, e à reversão de problemas, uma vez que o acompanhamento os sinaliza.

*“É muito cômodo pra aceleradora ter um discurso e depois não ser obrigada a entregar, porque não tem nenhum contrato em que ela é obrigada a entregar.”* (Entrevistado S3).

*“Tentamos ir pra outra aceleradora e o Start-Up Brasil não quis saber do nosso caso. Eles colocam tudo pra não ter responsabilidade nenhuma. Apesar de ceder a*

*bolsa do governo federal, ele deixa tudo por intermédio da aceleradora.”* (Entrevistado S9).

*“Eles entraram basicamente pra dar o dinheiro e pra fazer uns controles, ver se eu estava crescendo, mas se eu não tivesse crescendo não iria acontecer nada.”* (Entrevistado S6).

*“Mas era um acompanhamento muito mais topdown e nada tão presente, então ele via que não tinha lançado o produto, mas eu não sou sócio, sou só funcionário.”* (Entrevistado S4).

A respeito de situações em que o entendimento entre aceleradora e *startup* não é mais possível, o entrevistado P1 explica que o programa busca apresentar o empreendedor para outra aceleradora parceira, mas não é possível assegurar uma recolocação. Estar vinculado a uma aceleradora é obrigatório. Sem essa parceria o empreendedor é desligado e seu projeto deixa de receber bolsas. O papel de comunicar o fim da parceria cabe à aceleradora, que também deve informar a motivação. Esta, em geral, envolve mudanças no projeto original e na equipe da *startup* ou baixo desempenho no processo de aceleração.

*“É uma relação privada entre a aceleradora e o empreendedor, então a gente não interfere nessa relação. A gente diz: olha tem que haver um interesse mútuo dos dois lados. O que pode acontecer é que o cara pivotou pra um lado que a aceleradora não tem interesse mais e a aceleradora pode dizer: não quero mais manter um vínculo mais com você. Isso acontece. Ou então, mudou a equipe, o empreendedor tinha uma equipe superboa e saiu um sócio-chave do negócio, por algum desentendimento interno. A aceleradora pode dizer: tá faltando a competência-chave que eu acreditava, então por essa mudança eu não tenho interesse mais em investir no teu negócio. Como tem o empreendedor também, de dizer: acho que não vale a pena continuar com essa aceleradora. Mas isso é raro, o mais comum é a aceleradora, até por avaliar desempenho, ver o comprometimento ou ter mudanças que ele fez no negócio e a aceleradora não conseguir mais ajudar.”* (Entrevistado P1).

#### 4.1.7.2 Sugestões dos Entrevistados

As sugestões dos entrevistados, em geral, são: maior proximidade da equipe do programa, reuniões de alinhamento para *startups*, aceleradora e representante do programa, e reduzir o poder das aceleradoras nas decisões a respeito das *startups*.

*“Talvez em vez de duas, umas quatro reuniões de acompanhamento. Ia contribuir mais pra alguns alinhamentos, que a gente conseguiu fazer, mas meio que na sorte.”*

*Eles passariam a conhecer mais o que a gente tá fazendo, do que deixar as reuniões tão espaçadas.” (Entrevistado E7).*

*“Uma coisa que acho que poderia ser melhor, seria a proximidade do pessoal do Start-Up Brasil com as startups. Até hoje o contato periódico que a gente teve foi de prestação de contas.” (Entrevistado S5).*

*“Isso é uma coisa que nunca aconteceu, uma reunião de alinhamento entre [nome da startup], Start-Up Brasil e aceleradora.” (Entrevistado E6).*

*“Gostaria de sugerir que fosse dada menos autonomia às aceleradoras, por serem órgãos privados e pela maior parte do investimento vir do governo federal, num concurso que você passou. Então acho que é muito poder a aceleradora decidir quem vai e quem fica.” (Entrevistado S9).*

#### 4.1.7.3 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 20 apresenta uma síntese das contribuições do mecanismo de acompanhamento e prestação de contas para a evolução das *startups*.

Quadro 20 – Síntese das contribuições para acompanhamento e prestação de contas

<b>Acompanhamento</b>	Aferição da evolução do trabalho. Verificação da necessidade de mudanças. Priorização do trabalho. Mapear problemas e planejar soluções. Alinhamento entre os envolvidos: <i>startup</i> , aceleradora e programa.
	<b>Prestação de Contas</b>
	Recebimento das bolsas. Manutenção do programa dentro do governo.
<b>Principais sugestões:</b> Um número maior de reuniões de acompanhamento. Uma reunião conjunta entre três partes: startup, aceleradora e programa. Maior controle do trabalho das aceleradoras por parte da equipe do programa.	

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 CASO B – START-UP CHILE

A análise do caso Start-Up Chile é iniciada por sua contextualização e segue de acordo com as categorias de análise de conteúdo apresentadas no Quadro 11 do capítulo de Método.

### 4.2.1 Contextualização

Start-Up Chile é um programa público, executado pela agência de desenvolvimento Corfo, ligada ao Ministerio de Economía, Fomento y Turismo do Chile. O programa entende-se como “a maior e mais diversa comunidade de *startups* do mundo” e atualmente seu principal objetivo é acelerar empresas com potencial de impactar o ecossistema da América Latina. Para isso, busca atrair empreendedores de alto potencial, no território chileno e fora dele, interessados em basear suas *startups* no Chile, utilizando o país como plataforma para desenvolver seus negócios. (START-UP CHILE, 2016a). O Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015), destaca o Start-Up Chile como um dos programas do país com maior visibilidade internacional, sendo a promoção do empreendedorismo uma prioridade, principalmente no que diz respeito a criação de oportunidades para os jovens.

De acordo com Rocío Fonseca, diretora do programa Start-Up Chile, em entrevista para Salamanca (2015), no início do programa era importante atrair empreendedores estrangeiros para incentivar a cultura empreendedora nos chilenos, especialmente entre os jovens. Com centenas de *startups* estrangeiras já tendo sido aceleradas por ele, o foco mudou para a diminuição da evasão de talentos, uma vez que a grande maioria dos empreendedores retorna aos países de origem, regionalizando o programa, incentivando *startups* para realizarem sua aceleração em regiões fora de Santiago e para o incentivo ao empreendedorismo feminino.

Segundo informações enviadas pelo entrevistado P2, desde a primeira chamada, em 2010, o programa acelerou mais de 1.100 empresas, com origem em aproximadamente 75 países. Em conjunto, para cada dólar de investimento público recebido, essas empresas captaram outros 4,39 dólares, somando 135 milhões de dólares de investimento privado recebido. Em 2015, 79% das *startups* aceleradas encontravam-se ativas, 20% encerradas e 1% foi vendida. Apenas 10% das *startups* estrangeiras aceleradas permaneceram no país, que, somadas às chilenas, correspondem ao montante de 334 em operação no Chile em 2015. Como perfil destas empresas, destaca-se que 75% estão localizadas na Região de Santiago e 86% são dirigidas por homens. Além disso, é um grande valor do programa a atenção que captou para o país, colocando-o como opção a ser pensada por empreendedores de diversos lugares do mundo,

sendo modelo para programas de outros países, como o Peru, que declara a inspiração abertamente, tendo destaque na imprensa internacional (GONZÁLEZ-URIBE, 2015).

Desde 2010 foram realizadas 16 rodadas de aceleração, com um número entre 80 e cem *startups* em cada uma delas. Em 2015, dois novos programas foram incluídos no portfólio do Start-Up Chile. O programa S Factory, de pré-aceleração exclusivo para mulheres, com o objetivo de orientar projetos em estágio inicial, recebe duas turmas por ano, pelo período de 3 meses cada, com um investimento de 14,5 mil dólares por *startup*. (START-UP CHILE, 2016c). Já o programa Scale investe 85,5 mil dólares por *startup*, em 2 rodadas por ano, destinadas a empresas que já passaram por programas da Corfo – o Start-Up Chile – que, com a entrada dos novos programas, passou a ser denominado Seed, e que deseja crescer no mercado chileno, podendo, como nos demais, ser de empreendedores de qualquer nacionalidade. Já foram aceitas 3 turmas, que ficam no programa pelo período de 12 meses, e serão acompanhadas por uma aceleradora vinculada ao programa. Para fazerem parte do Scale, as empresas devem, obrigatoriamente, ter obtido receita com a venda de seus produtos/serviços ou recebido investimentos no ano anterior a sua submissão, sendo o montante financeiro conquistado parte importante dos critérios de avaliação. Nenhum dos programas do Start-Up Chile exige participação societária nas empresas (START-UP CHILE, 2016b). Na presente pesquisa, apenas o programa Seed, antes de 2015, conhecido como Start-Up Chile, será analisado e comparado ao Start-Up Brasil, pela natureza semelhante de ambos.

No Start-Up Chile Seed, as *startups* têm seu processo de aceleração coordenado por uma equipe do programa. As beneficiadas são escolhidas mediante processo seletivo, que exige que tenham no máximo 2 anos de existência, que o empreendedor responsável pela empresa durante o programa tenha dedicação exclusiva a ele e que nenhum membro da equipe, no número máximo de 3 pessoas com 18 anos ou mais, esteja recebendo incentivo de outro programa executado pela Corfo. Os projetos são avaliados pela Corfo, que poderá lançar mão do apoio de consultores externos se julgar pertinente. São levadas em consideração: a qualificação da equipe, o mercado de atuação, o modelo de negócio, e o potencial de desenvolvimento de negócios no Chile e na América Latina (START-UP CHILE, 2016a).

Em linhas gerais, que serão aprofundadas nas categorias de análise, o programa dura 6 meses, oferece investimentos, sob comprovação de despesas, de 30 mil dólares, um conjunto de benefícios e atividades promovidas por ele, além de acesso à infraestrutura (START-UP CHILE, 2016a). O programa acontece em Santiago, mas nem todos os membros da *startup* precisam estar na cidade, sendo possível à *startup* manter atividades nos locais de origem desde que o líder do projeto esteja no Chile durante todo o processo. Também não há qualquer



obrigação de permanência no país após o período de aceleração, e concorrer ao Scale é uma opção oferecida pelo programa para tal. Entre as *startups* entrevistadas, havia empresas de atuação no mercado de software e manufatura, conforme indicado no Quadro 21 a seguir.

Quadro 21 – Atuação das *startups* entrevistadas para o caso Start-Up Chile

Atuação	Quantidade
Software	09
Manufatura	01

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2.2 Objetivos e Resultados

As *startups* e o programa estão alinhados em relação às semelhanças e diferenças dos objetivos de cada uma das partes. O programa foi criado pelo governo chileno como uma forma de chamar positivamente a atenção internacional para o país e divulgar o empreendedorismo de base tecnológica positivamente para a sua população. Para as *startups*, é uma oportunidade de receber apoio e desenvolver seus projetos em condições favoráveis. Quanto aos resultados das *startups*, eles representam um passo à frente em relação ao ponto de onde partiram, sendo para aquelas em estágio mais inicial um momento crucial. Já o país, começa a colher resultados em relação à divulgação na mídia internacional e o governo a identificar avanço na disseminação da cultura empreendedora.

### 4.2.2.1 Objetivos

A maior parte dos empreendedores percebeu o programa como uma forma de obter o investimento e o apoio necessários para começar a desenvolver seus negócios, como destacam os entrevistados S12, S16 e S18:

*“Todos os empreendedores e todos os projetos são diferentes, mas a gente compartilha uma mesma coisa: todos querem arrancar e estão preparados para lidar situações de certeza.”* (Entrevistado S12).

*“Em 2012, eu e meus sócios vimos que a próxima data para submissão era 6 meses para frente, então sentamos e pensamos no que era preciso para começar um novo negócio. Nós tínhamos ideias, pensamentos em estágio muito inicial sobre o que poderíamos fazer, mas o fato é que havia um programa que poderia nos ajudar a começar.”* (Entrevistado S18).

*“A decisão de fazer o Start-Up Chile foi porque eles te dão dinheiro sem tomar capital. E as ofertas que a gente tinha para o mesmo nível de capital, 50, 60 mil dólares e nessa época Start-Up Chile te dava 42 mil mais ou menos e sem dar participação.”* (Entrevistado S16).

Alguns empreendedores trouxeram objetivos mais específicos como pontos que desejavam desenvolver, como os entrevistados S13 e S14.

*“Eu queria expandir pra outros países e faltava conhecimento da minha parte de como fazer isso, aí comecei a pesquisar por programas que fossem fora do país.”* (Entrevistado S13).

*“A gente não tava conseguindo rentabilizar a ideia, então esse era o nosso maior foco com o Start-Up Chile.”* (Entrevistado S14).

Também foram destacados os objetivos do país com o programa; não apenas pela equipe que o gerencia, mas também pelos empreendedores, o que demonstra a compreensão do programa como um todo.

*“Eles viram que eles são muito dependentes da área de mineração do país, então eles viram que se eles não inovassem na área de tecnologia, na área de startup eles iriam ficar pra trás.”* (Entrevistado S19).

*“Eles queriam eram as RVAs<sup>40</sup>: você tem que ir nas faculdades e falar sobre empreendedorismo, tentar contagiar o povo chileno com empreendedorismo. Dei palestra em algumas universidades, levei alguns casos brasileiros pro (sic) pessoal e foi tranquilo.”* (Entrevistado S9).

*“A meta do Start-Up Chile é a gente criar programas, vários empreendedores rodam programas desse tipo: eu, por exemplo, rodei um Start-up Weekend, lá em Valparaíso, pra ensinar a metodologia do Lean pra novos empreendedores.”* (Entrevistado S13).

Do ponto de vista do programa, há um posicionamento internacional do país como favorável ao desenvolvimento de negócios inovadores e a divulgação do empreendedorismo tecnológico junto à população chilena:

*“O programa começou em 2010 como uma maneira de colocar o Chile no centro das atenções internacionais. O programa nasceu buscando difundir uma mentalidade empresarial no ambiente chileno. Start-Up Chile foi uma política*

---

<sup>40</sup> RVA (Return Value Agenda): Eventos promovidos pelos empreendedores para difundir o empreendedorismo no país.

*pública realizada para tornar o Chile o centro empresarial da América Latina. O principal objetivo era trazer talentos internacionais para o Chile para torná-los iniciar suas empresas aqui e fazê-los interagir com a comunidade nacional para espalhar a palavra empreendedorismo entre os chilenos, que, até esse momento, sabiam muito pouco sobre startups tecnológicas.” (Entrevistado P2).*

#### 4.2.2.1.1 Dificuldades Encontradas

Foram mapeados três tipos de dificuldades para que pudessem ser atingidos os objetivos de cada uma das partes: dificuldades para empreendedores com pouca maturidade, uma vez que o formato do programa exige que o empreendedor tenha uma atitude ativa na busca de recursos para satisfazer suas necessidades; isso não é visto, necessariamente, como um problema, mas foi identificado como um entrave para empreendedores mais imaturos, que também são público do programa.

*“O sentimento é de que se você precisar de algo, eles farão o melhor para ajudar, mas a verdade é que são mais de 80 empresas de cada geração e em alguns momentos são 3 gerações de startups, então são quase 300 startups para gerenciar ao mesmo tempo. Talvez, isso limite muito o que pode ser oferecido: esse é o feedback que eu gostaria de dar. Então o programa é sobre o que você pode fazer com ele.” (Entrevistado S18).*

*“Uma coisa muito importante sobre Start-Up Chile é que vai de cada startup, de cada empreendedor usar bem o programa para obter vantagem. Se a pessoa não for pró-ativa o programa não irá ajudar, bem, talvez o dinheiro apenas.” (Entrevistado S17).*

*“Eles deixam que você aprenda sozinho, então se você não tiver uma atitude..., um empreendedor tem que ter uma atitude. Têm programas que falam que podem ensinar você a ser empreendedor, têm programas e aceleradoras que querem ensinar você a ser empreendedor. Start-Up Chile e Start-Up Brasil não querem ensinar o empreendedorismo, querem apoiar empreendedores.” (Entrevistado S16).*

Em contraste, um empreendedor com negócios em andamento fora do Chile também encontrou dificuldades para aproveitar a aceleração e manter a qualidade de sua operação.

*“Durantes os 6 meses pelo menos um dos sócios tem que estar lá, que no caso fui eu, os outros dois ficaram aqui (no Brasil). Um ponto negativo, não por causa do Start-Up Chile, mas por causa da fase da nossa startup, isso acabou nos separando muito e a nossa comunicação piorou muito. Para tomar uma decisão às vezes demorava 2 ou 3 dias a mais, isso acabou deixando nosso processo um pouco mais lento.” (Entrevistado S9).*

Por fim, dificuldades relacionadas à burocracia e ao interesse do governo chileno em atrair o maior número possível de *startups*.

*“Eu tenho meu senso crítico, claro que é muito desafiador para um programa ser pensando para startups, que estão acostumados a ter liberdade, a saber pra onde querem crescer de forma criativa, como as startups fazem. Mas ao mesmo tempo, você tem que atravessar muita burocracia, porque é o programa governamental e isso exige um monte de papelada, um monte de coisas que não necessariamente se encaixam ao sistema de um empreendedor. Porque os empreendedores estão fazendo coisas de forma diferente e é difícil fazer as coisas de forma diferente sob um modelo governamental.”* (Entrevistado S18)

*“O objetivo é fomentar o empreendedorismo no Chile, trazer o máximo de startups que eles puderem, com o budget que eles têm. O objetivo principal não é fazer a startup crescer.”* (Entrevistado S13).

#### 4.2.2.2 Resultados

As *startups* ingressam no Start-Up Chile em diferentes estágios e, da mesma forma, terminam o processo de aceleração de maneiras diversas. Os resultados dependeram do ponto do qual partiram e do percurso que percorreram durante o programa. O Quadro 22 apresenta um resumo da evolução das *startups* entrevistadas. Os resultados foram bastante divididos; na maioria das vezes foi possível avançar um estágio ou mudar a trajetória inicialmente planejada.

Quadro 22 – Evolução das *startups* entrevistadas

<b>Evolução</b>	<b>Número de Startups</b>
Ideia – Protótipo	1
Protótipo – Protótipo	2
Protótipo – Produto	3
Produto – Produto Melhor	2
<i>Startups</i> Encerradas	2
<b>Total Entrevistado</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as dez empresas entrevistadas, duas delas fecharam após o processo. Nenhuma delas entende o programa como causa direta do encerramento de suas atividades, que, na verdade, ocorreu após uma nova rodada de aceleração, desta vez no Start-Up Brasil.

No Quadro 23 é apresentado o comparativo entre o estágio inicial e final de cada uma das empresas entrevistadas e a importância do programa para elas de acordo com a fala dos

entrevistados, identificados na primeira coluna. O incentivo financeiro, o ecossistema gerado pelo conjunto de empreendedores e a ampliação da visão de mundo pela rede internacional de contatos, são os pontos positivos destacados. Como influência negativa sobre a evolução da empresa, foi destacada a burocracia enfrentada.

Quadro 23 - Comparativo entre o estágio inicial e final das *startups* entrevistadas  
(continua)

	<b>Como iniciou o programa</b>	<b>Como estava ao final do programa</b>	<b>Importância do programa</b>
<b>S9</b>	<i>Nós já estávamos com produto lançado e começando a tracionar, já tinha receita, baixa, mas tinha.</i>	<i>Durante o processo do Start-Up Chile nós estávamos no mercado e já estávamos em dois mercados e com alguns problemas com a tração.</i>	<i>Foi bastante importante, a gente teve contato com pessoas de diversas partes do mundo, pessoas com bastante experiência em startup.</i>
<b>S11</b>	<i>Cheguei no programa com um piloto<sup>41</sup>.</i>	<i>Quando saí do programa estava escalando as vendas, assinando meus primeiros contratos. Eu tinha receita, mas não era uma receita muito grande.</i>	<i>A importância de estar lá é participar do ecossistema e encontrar excelentes empreendedores, isso me deu confiança sobre estar no caminho certo e a consciência de estar fazendo a coisa certa.</i>
<b>S12</b>	<i>Eu já estava no mercado com um MVP.</i>	<i>Terminei com um produto profissional e pronto para lançar no mercado, claro que você pode sempre melhorar. E a receita era sete vezes maior do que no início.</i>	<i>No meu caso foi um programa perfeito, depois dele minhas vendas começaram a crescer, eu passei do breakeven.</i>
<b>S13</b>	<i>Eu considerava como um protótipo, eu já sabia o que tinha que fazer pra escalar e que tava indo na direção certa.</i>	<i>Fizemos um novo MVP.</i>	<i>A gente criou uma visão de mundo, do potencial que a gente tinha. A gente era muito fechado no impacto que podia causar no Brasil e depois de lá a gente viu que o mundo é gigantesco maior.</i>
<b>S14</b>	<i>Existia a empresa, CNPJ direitinho, a gente tinha um produto. Ele tava no mercado, mas não tava gerando uma receita muito significativa.</i>	<i>No Start-Up Chile, a gente lançou um segundo produto. A gente terminou o programa com os dois (produtos) e uma receita significativa, que pagava a equipe toda e foi um alívio.</i>	<i>O dinheiro deles nos salvou de afundar, a gente tava apostando no produto, então a gente tava perto de falir.</i>
<b>S15</b>	<i>Nós tínhamos um MVP, mas era como um produto funcionando.</i>	<i>Ele mudou muito e terminamos um protótipo e com 12 novos clientes. Nós limpamos a plataforma, melhoramos a tecnologia para uma capaz de ser escalada. Terminamos com receita, não grande, mas já havia receita.</i>	<i>São dois mundos diferentes: um é o que aconteceu por termos entrado no Start-Up Chile e o outro é o que teria acontecido se tivéssemos continuado com o projeto de antes do programa. Nós éramos cheios de coisas pelas quais os consumidores não queriam pagar e agora temos um software mais simples, pronto pra escalar.</i>
<b>S16</b>	<i>Era conceito.</i>	<i>Era em beta, testando com consumidores.</i>	<i>O Start-Up Chile ajudou muito apresentando a gente a todos os investidores. Todos os investidores que tínhamos, encontramos na Start-Up Chile.</i>

<sup>41</sup> Testes com pequenos grupos pré-selecionados.

Quadro 23 - Comparativo entre o estágio inicial e final das *startups* entrevistadas  
(conclusão)

<b>S17</b>	<i>Nós tínhamos um pouco mais do que um MVP, eu poderia dizer um protótipo em funcionamento, com alguns poucos clientes.</i>	<i>Agora nós o consideramos a um produto completo, nós temos vários clientes.</i>	<i>Esse investimento do Start-Up Chile, o networking do Start-Up Chile, a clareza no nosso modelo de negócios, acho que esses são os maiores benefícios. Eles nos ajudaram tremendamente.</i>
<b>S18</b>	<i>O design do MVP e a validação do conceito do material.</i>	<i>Nós alcançamos esse MVP e fizemos uma campanha para produzir em escala.</i>	<i>O mais importante é que eles nos deram o que precisávamos para tirar nossa startup da ideia, de apenas um protótipo, para um produto. Nos deram espaço para trabalhar e um ambiente seguro e de apoio para fazermos isso acontecer.</i>
<b>S19</b>	<i>A gente já tinha um produto no mercado, com receita já, mas chegou no programa com a ideia de outro produto.</i>	<i>Lançamos o produto no Brasil e no Chile, com pouca receita.</i>	<i>O programa fez com que a gente tivesse recurso suficiente e apoio pra validar a nossa decisão e ver que a gente tava no caminho certo.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como resultados, também foram relatadas mudanças no entendimento do cenário de *startups*, novas formas de trabalho e novas oportunidades de parcerias.

*“Mudou meu jeito de trabalhar, de pensar, de tudo, foi uma experiência que eu recomendo pra todos os meus amigos empreendedores, porque muda a cabeça. Trouxe um senso de união no time, por a gente estar fora do país, você valoriza muito.”* (Entrevistado S13).

*“Nosso país não é um país grande, lá não há muita competição em tecnologia, mas quando entramos no Start-Up Chile, e depois em outro programa no Texas, nós vimos que tem um grande mercado, então nós abrimos os olhos.”* (Entrevistado S15).

*“O grande lance é o pessoal se misturar mesmo e se ajudar, dali podem sair outras parcerias, outras startups ou mesmo conhecimento que você vai trocando.”* (Entrevistado S9).

Um dos resultados atingidos pelo programa é o grande apreço que a maior parte dos empreendedores possui por ele e faz questão de manifestar. Esse apreço aparece por intermédio de elogios à equipe que o gerencia e de manifestações de gratidão pelo acolhimento e pela oportunidade recebida; esse último principalmente vindo de estrangeiros.

*“Posso ter minhas críticas, mas se não fosse pelo Start-Up Chile eu nunca teria começado minha própria empresa e me tornado um empreendedor, então eu devo sempre mostrar respeito mas ao mesmo tempo, minhas críticas existem, porque eu*

*realmente me importo com o programa e porque vejo muito potencial para que ele seja muito mais do que já é.”* (Entrevistado S18).

*“O programa é muito bem-gerenciado, você chega lá e recebe toda a ajuda. Não apenas para ir para o país, mas também com a papelada, com status de residência, é muito bem-organizado. Leva tempo, mas o serviço dos organizadores é ótimo.”* (Entrevistado S15).

*“Foi uma ótima experiência, o time do Start-Up Chile é muito qualificado e me ajudou muito com meu projeto.”* (Entrevistado S12).

*“Eu gostei tanto do programa, fiquei tão grato pela oportunidade que eles nos deram, que fico até inibido de fazer alguma sugestão. Pelo atendimento que eles dão, é tanta gente de nacionalidades diferentes e eles dão conta do recado. Ia pedir o quê? Uma nacionalidade eterna? Eles te dão suporte, uma boa bolsa pra você cobrir seus custos, eles estão de parabéns.”* (Entrevistado S9).

Do ponto de vista do programa, segundo o entrevistado P2, os primeiros objetivos, no âmbito cultural, foram alcançados e, com isso o programa inicia uma nova fase mais voltada a impactar o ambiente de negócios do país. Para tentar quantificar esse impacto social, de acordo com o entrevistado P2, o programa contabiliza 4.549 atividades de impacto social, entre encontros, oficinas, conferências e mentorias, com a participação de 208.656 pessoas.

*“Foram atingidos os primeiro objetivos que eram mudar a mentalidade chilena, apoiar o ambiente de inovação e o empreendedorismo na sociedade chilena. Percebemos que há uma cultura de inovação crescente no Chile, agora as pessoas falam sobre a inovação, startups, tecnologia. Mesmo as universidades passaram a incluir inovação e empreendedorismo como cursos e nós temos um monte de aceleradoras e incubadoras nascidas no Chile durante os últimos 6 anos. Agora, nosso foco mudou para continuar a fazer um impacto no Chile, atrair mais talentos e fazê-los ficar no país e desenvolver seus negócios a partir daqui para a América Latina e para o resto do mundo. Precisamos atrair talentos, mas também mantê-los.”* (Entrevistado P2).

#### 4.2.2.3 Síntese dos Objetivos e Resultados

O Quadro 24 apresenta uma síntese dos objetivos e dos resultados atingidos pelas *startups* e pelo programa.

Quadro 24 – Síntese dos objetivos e resultados

Objetivos		Resultados
Programa	Fomentar uma cultura empreendedora no país. Trazer talentos internacionais. Divulgar o Chile internacionalmente como um bom país para o desenvolvimento de negócios inovadores.	Empreendedores que passaram pelo programa o divulgam ativamente em diversos países. 1.100 <i>startups</i> apoiadas de 75 países diferentes. 16 rodadas de aceleração. Mais de 200 mil pessoas impactadas por atividades de divulgação do empreendedorismo. Maior relevância do empreendedorismo nas universidades.
Startups	Ganhar tração. Desenvolver seus projetos. Aumentar a capacidade de captação de investimento. Expandir para novos mercados.	Das dez entrevistadas, oito avançaram no desenvolvimento de seus negócios. cinco delas ao fim da aceleração possuíam produto gerando alguma receita.
	<b>Dificuldades destacadas:</b> concorrer com muitas <i>startups</i> para receber a atenção necessária, tratar as questões burocráticas e manter a operação da empresa em outro país.	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.3 Processo Seletivo

As *startups* são selecionadas por meio de processo seletivo realizado pela Corfo, que divulga os termos e condições para submissão no site do programa. A avaliação segue a seguinte proporção: 40% levam em consideração a qualificação e a experiência da equipe, 20% o produto ou serviço ofertado, 20% as características do mercado que se deseja atingir e 20% a capacidade de desenvolver atividades no Chile durante o processo de aceleração como base para lançar o produto ou serviço. Além de submeter seu projeto na plataforma digital indicada para tal, os empreendedores devem enviar um vídeo de dois minutos apresentando a equipe, sua motivação e o problema que seu projeto quer resolver, e indicar uma pessoa que enviará uma carta de recomendação para o programa. (START-UP CHILE, 2016a).

São realizadas duas rodadas de avaliação. Na primeira, os quesitos descritos anteriormente são valorados e a parte dos projetos mais bem avaliada passa para a segunda etapa. Na segunda fase, os quesitos são novamente avaliados e os empreendedores são convocados para uma entrevista por telefone ou videoconferência. A partir daí, são selecionadas as *startups* que farão parte do programa (START-UP CHILE, 2016a).

O entrevistado P2 define as *startups* ideais para fazerem parte do Start-Up Chile como: de base tecnológica, escaláveis, com equipes diversificadas e em busca de mercados globais. Para chegar a esse entendimento, são avaliados, principalmente, o modelo de negócio, a ideia



e os membros da equipe. A respeito dos membros da equipe, são levados em consideração a experiência em empreendedorismo, o *background* e a educação de cada um, inclusive, mas não somente, se estudaram no exterior.

Os empreendedores entendem que a seleção atribui grande valor ao projeto em si e à equipe que irá executá-lo. Essa, por sua vez, deve ser capaz de influenciar o ecossistema local e gerar empatia.

*“Você fala sobre o seu projeto, sobre você, sobre sua equipe, por que aquele projeto é importante, conta seu modelo de negócio, sobre as habilidades e em que estágio está o seu projeto.”* (Entrevistado S9).

*“Toda a aplicação é em inglês. Eles perguntam bastante coisa da tua ideia, do que tu já conquistou, de quem é teu time, como tu vai se diferenciar na comunidade. Segue o padrão, não tem nada de diferente.”* (Entrevistado S14).

*“Um americano, amigo meu, que tava lá no Chile revisou minha aplicação e disse: tá tudo errado, você tá se vendendo e você tem que contar uma história, eles recebem milhares de aplicações, você tem que encher o olho deles.”* (Entrevistado S13).

*“Eles procuram empreendedores que possam ter algum tipo de influência, algum tipo de retorno para o ecossistema local, para o país.”* (Entrevistado S19).

Além da divulgação realizada na mídia, seja por propaganda, seja pela cobertura jornalística, a rede de recomendações chama a atenção. Os empreendedores que já passaram pelo programa o recomendam para conhecidos e usam suas próprias trajetórias como exemplo. Segundo o entrevistado P2, esses *alumni*<sup>42</sup> ajudam a equipe do programa a entrar em contato com pessoas no exterior e os apoiam cada vez que abre um processo seletivo, organizando encontros nas suas cidades, falando do programa e convidando empreendedores a se aplicarem.

*“As próprias pessoas que se formaram no programa, costumam divulgar e atrair pessoas pro programa. Eles querem que você ajude a comunidade, já que eles estão te acolhendo em outro país, com dinheiro, com tudo pronto, eles querem que você give back, ajude o mercado interno.”* (Entrevistado 19).

*“Nós somos da geração 12, e a marca Start-Up Chile está ficando maior dia a dia. Nós conhecemos empreendedores que antes do Start-Up Chile não eram tão grandes, mas depois do Start-Up Chile começaram a crescer, ficar grandes e ir muito bem.”* (Entrevistado S17).

---

<sup>42</sup> Ex-alunos.

*“Nós temos um mentor, nesse ecossistema de startups, e ele nos apresentou o programa. Nós fomos selecionados em nossa primeira tentativa.” (Entrevistado S15).*

Uma vez aprovadas, em um período de dois meses as *startups* devem apresentar-se em Santiago, havendo uma equipe do programa para apoiá-los nas questões burocráticas (START-UP CHILE, 2016a).

*“A aplicação foi em junho, a gente foi chamado em setembro, pra ir pra lá em novembro.” (Entrevistado S14).*

*“Dois meses depois de submeter nós recebemos a resposta e dois meses mais, fomos para o Chile.” (Entrevistado S15).*

*“Eu expliquei no consulado que eu era do Startup Chile, ele foi lá ver com o governo dele e saiu no dia. Eles arrumam tudo pra dar certo e quando você chega lá, uma pessoa do staff deles pega você e leva lá pra tirar o RG deles e o seguro que você tem que pagar.” (Entrevistado S13).*

*“Eles têm um time para receber você, ajudar com o processo de visto e conhecer os empreendedores que estão na mesma geração do que você, mas depois disso, é realmente com você fazer a coisa acontecer.” (Entrevistado S18).*

Uma vez no Chile, nas 12 primeiras semanas, o empreendedor pode candidatar-se a alocar seu projeto em uma região fora de Santiago. Deve fazê-lo por meio de uma carta, na qual demonstrará sua capacidade de realizá-lo na região indicada. Serão avaliados os objetivos e atividades propostas, além de seu potencial em gerar impacto econômico e social. Serão escolhidos 15 projetos que receberão um adicional de 7,5 mil dólares (START-UP CHILE, 2016a).

#### 4.2.3.1 Dificuldades Encontradas

As dificuldades encontradas dizem respeito ao detalhamento do projeto, principalmente por aqueles que estavam em estágios mais iniciais, o que não é visto exatamente como um ponto negativo. Para os empreendedores parece ser natural a escolha de projetos que apresentam algum grau de maturidade. Mesmo que não em suas rodadas iniciais, ao longo do tempo, o programa passou a declarar preferência por projetos em estágio de validação e não apenas conceituais.

*“Um pouco difícil no início, você tem que preencher muitas coisas, mas no fim acho que é algo positivo, funciona como um filtro.” (Entrevistado S12).*

*“Querendo ou não é uma aplicação longa, se você não tem um business que é bem-formado, fica um pouco confuso.” (Entrevistado S19).*

*“Na verdade eu apliquei cinco vezes e só fui aceito na quinta vez. Eu tentei três vezes com o mesmo projeto, na quarta vez eu mudei o projeto e na quinta eu fui aceito. Foi muito difícil pra mim, mas quando eu olho para trás, eu vejo que meus parâmetros estavam superaltos, eu trabalhei em cada ponto, minha aplicação era forte. Mas o ponto de virada foi que até a quarta vez eu não tinha mais do que um MVP e na quinta vez eu tinha um piloto. Por mais que você tenha uma ótima ideia, o que faz a diferença é aquilo que já existe. Você tem que ir além do MVP, mesmo que seja permitido submeter apenas uma ideia, existem tantas pessoas excelentes tentando que se você não tiver algo em teste com consumidores, não vai fazer diferença.” (Entrevistado S11).*

#### 4.2.3.2 Sugestões dos Entrevistados

Apenas um empreendedor manifestou-se no sentido de pedir que o processo fosse mais rápido quando diretamente perguntado se gostaria de contribuir com alguma sugestão para a melhoria do processo seletivo, por isso é exposta a sua contribuição.

*Tentar fazer o processo de seleção um pouco mais rápido, entre você aplicar e ter a resposta. Foi como dois meses e eu acho que deveria ser algo como três semanas.” (Entrevistado S12).*

#### 4.2.3.3 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 25 apresenta uma síntese das contribuições do processo seletivo do programa para a evolução das *startups*.

Quadro 25 – Síntese das contribuições do processo seletivo

<b>Processo seletivo das startups</b>	O processo exige a estruturação de um projeto, equipes qualificadas e experientes. Promove a troca de informações ao escolher empreendedores com potencial de influenciar o ecossistema local. Promove o desenvolvimento das <i>startups</i> , que avançam em seus projetos para conseguir entrar no programa.
<b>Principais sugestões:</b> Reduzir o tempo do processo da etapa de inscrições à escolha das <i>startups</i> .	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.4 Investimento Financeiro e Participação Societária

O programa oferece 20 milhões de pesos chilenos, cerca de 30 mil dólares, em investimento de fundo perdido na forma de cofinanciamento. Para os empreendedores que receberem aprovação para realizar seu processo de aceleração fora de Santiago, são adicionados outros 5 milhões de pesos chilenos (em torno de 7,5 mil dólares). O investimento do governo chileno deve corresponder a 90% dos realizados no projeto, cabendo aos empreendedores contribuírem com os 10% restantes ao longo da sua execução (START-UP CHILE, 2016a).

São possíveis duas modalidades de recebimento dos fundos: recebimento adiantado, mediante um seguro caução e aprovação posterior por meio de relatórios de despesas, ou recebimento por intermédio de reembolso, de acordo com a comprovação da utilização do dinheiro no projeto. As despesas reembolsáveis são as relacionadas ao projeto, incluindo recursos humanos, acomodação e gastos com a operação. São destacadas pela Corfo como não elegíveis a reembolso, despesas com lazer, álcool, animais de estimação, impostos, investimentos em mercado de capitais, aquisição de propriedade e bens duráveis que a Corfo não julgar cruciais ao projeto (START-UP CHILE, 2016a). Na prática, não foram relatadas quaisquer dificuldades no recebimento dos investimentos, tampouco reprovação de reembolsos.

Os empreendedores basicamente dividem-se entre os que percebem o investimento financeiro como a parte principal do programa, como os entrevistados S16 e S18, e aqueles que o percebem como um entre os componentes do processo de aceleração, como os entrevistados S19, S11, S12 e S15.

*“Start-Up Chile é um programa que te dá dinheiro e é isso.”* (Entrevistado S16).

*“Naquele momento, nós não tínhamos conhecimento de nenhum programa que fosse tão aberto quanto o Start-Up Chile. Com um investimento do tamanho do que eles estavam fazendo, naquela época era 40 mil dólares americanos, e sem contrapartida de nenhum equity. Era a combinação perfeita para a nossa situação e nós queríamos operar no Chile, porque havia uma grande oportunidade lá para o nosso negócio.”* (Entrevistado S18).

*“O programa fez com que a gente tivesse recurso suficiente e apoio pra validar a nossa decisão e ver que a gente tava no caminho certo.”* (Entrevistado S19).

*“O importante é o ecossistema, se você entrar no programa pelo dinheiro, você está errado, qualquer que seja o dinheiro que estão dando agora, nunca será o suficiente.”* (Entrevistado S11).

*“O dinheiro foi muito importante claro, mas a coisa mais importante foi o network; conheci muitas pessoas que me ajudaram nesse processo.”* (Entrevistado S12).

*“O dinheiro ajuda e é um primeiro passo para construir algo maior, ele compra tempo para que você possa construir.”* (Entrevistado S15).

Em relação ao montante ofertado, a percepção geral é de que é suficiente para cobrir as despesas do processo de aceleração e realizar alguns investimentos no desenvolvimento do produto.

*“Eles oferecem uma bolsa de 20 milhões de pesos chilenos. É uma ótima bolsa, porque uma startup tem que ser Lean, custo mínimo. Esses recursos vocês têm que saber aplicar muito bem, naqueles pontos onde você tem vantagem.”* (Entrevistado S9).

*“É um bom dinheiro. Não é muito, mas te ajuda a gerenciar bem os recursos, pensar em como otimizar, ter bons resultados. Mais é melhor, mas ajuda muito.”* (Entrevistado S15).

#### 4.2.4.1 Dificuldades Encontradas

As questões burocráticas são descritas pelo entrevistado S9 como: processo de abertura de conta em banco, auxílio da equipe do programa para os estrangeiros, e definição de recebimento do investimento em duas ou mais vezes – para o empreendedor a escolha por duas vezes é óbvia para reduzir a burocracia e a prestação de contas do investimento do dinheiro. Para o empreendedor elas não representaram um problema. Na mesma linha, o entrevistado S12 percebe que, entre os programas do governo chileno, o Start-Up Chile é o que apresenta menos entraves burocráticos. Assim como eles, outros empreendedores entendem que lidar com a burocracia faz parte de receber dinheiro público, mas a postura não é unânime.

Para parte dos empreendedores a maior dificuldade do programa está em lidar com a burocracia de comprovação de despesas, apesar de nenhum deles ter informado problemas em relação à aprovação de relatórios.

*“A parte mais difícil é a burocracia do dinheiro, mas é dinheiro público então é normal vir acompanhado de um monte de burocracia. Quando você precisa informar sobre seus gastos, isso precisa ser acompanhado de vários documentos e isso não é agradável, mas eles fazem um bom trabalho, de qualquer forma.”* (Entrevistado S11).

*“O pior é que tanto Start-Up Chile quanto Start-Up Brasil têm muita burocracia. Como empreendedor a última coisa que você precisa é a distração de uma burocracia para colher um dinheiro, que não é muito dinheiro, é suficiente, mas ter que brigar com uma burocracia é uma perda de tempo.”* (Entrevistado S16).

*“O pesadelo é apresentar todos os comprovantes que mostram onde você gastou o dinheiro, toda a atenção está em ver se você apresentou os recibos corretos.”* (Entrevistado S18).

A respeito da burocracia do programa, o entrevistado P2 a entende como adequada, uma vez que *“eles (os empreendedores) estão recebendo dinheiro do nosso governo. Obviamente há alguma burocracia incluída”*.

Outra dificuldade informada diz respeito ao pagamento de um seguro caução que os empreendedores precisam realizar para receber o adiantamento de suas despesas. Essa caução, que é devolvida ao empreendedor, foi a forma que o programa encontrou para contornar as dificuldades enfrentadas nas primeiras turmas para liberação imediata dos fundos.

*“O problema desse seguro é que você tem que pagar antes de receber o dinheiro, e é um dinheiro considerável.”* (Entrevistado S13).

#### 4.2.4.1 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 26 apresenta uma síntese das contribuições do mecanismo de investimento financeiro com contrapartida de participação societária para a evolução das *startups*.

Quadro 26 – Síntese das contribuições do investimento financeiro

<b>Investimento Financeiro</b>	<p>Possibilitou maior dedicação dos empreendedores aos projetos. Permitiu que os empreendedores aumentassem o tempo de desenvolvimento antes de irem a mercado. Estimula os empreendedores a otimizar os recursos e buscar o custo mínimo. Permitiu aos empreendedores não negociar participação em suas empresas em estágio inicial.</p>
--------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.5 Capacitação Gerencial Tutelada

Essa unidade de análise une os mecanismos de mentoria, Platoons e educação na forma de *workshops* e palestras, que são as principais fontes de conhecimento teórico e de aconselhamento dos empreendedores. O Start-Up Chile (2016a) denomina como Platoons um conjunto de encontro semanais de grupos fixos de empreendedores com o objetivo de trocar experiências e *feedback*.

#### 4.2.5.1 Mentoria

Os mentores do Start-Up Chile são apoiadores do programa e dão suporte ao crescimento dos empreendedores por meio de uma rede estendida a diversas partes do mundo. Estão entre os mentores dos programas professores universitários, investidores, consultores de marketing e de negócios, líderes técnicos, pesquisadores, executivos de grandes empresas, advogados, entre especialistas destacados em outros campos. (START-UP CHILE, 2016d).

Contato direto frequente com fundadores experientes, investidores e outros profissionais relevantes é um aspecto central de um programa de acelerador. Isto pode vir em uma variedade de formas, de introduções para sessões temáticas onde mentores apresentam suas ideias e experiências e, em seguida, passar tempo com equipes em uma base *one-to-one*. (MILLER; BOUND, 2011).

No Start-Up Chile, o contato dos empreendedores com os mentores acontece sob a demanda das *startups*, que devem solicitar apoio à equipe que gerencia o programa que providenciará o contato.

*“Eu falei: eu quero conhecimento em marketing, em monetização, eles me passaram um montão de gente e eu comecei a falar com esse pessoal. São os mentores, do Start-Up Chile. Eles têm uma lista gigante de mentores, aí eu falava com o cara do Start-Up Chile e ele filtrava pra mim.”* (Entrevistado S14).

*“Se você tem alguma dúvida, você pode falar com o pessoal que trabalha no programa e eles vão te conectar com a pessoa certa.”* (Entrevistado S17).

*“Os mentores, dois dos meus melhores mentores vêm do Start-Up Chile. Eles nos ajudam muito, estão sempre prontos a nos apoiar, aquela ajuda que você não encontra em qualquer lugar.”* (Entrevistado S15).

*“Eu estou tão acostumado a não ter um mentor, que tudo bem, nunca senti falta.”* (Entrevistado S11).

A respeito dos mentores, o representante do programa – entrevistado P2 –, os define como guias para as *startups*, sendo os mentores do Start-Up Chile, geralmente, profissionais muito conhecidos em sua área de atuação. Os encontros com esses profissionais acontecem em reuniões previamente agendadas, podendo ser semanais.

#### 4.2.5.1.1 Dificuldades Encontradas

Entre os empreendedores que entendem os mentores como parte fundamental do processo de aceleração, o acesso a eles foi relatado como uma dificuldade encontrada.

*“Eu só tive um encontro com um mentor antes do Demoday, mas foi só uma vez. Os mentores que estão no site do Start-Up Chile são pessoas que podem te ajudar, mas eles não são disponíveis, eles não têm tempo.”* (Entrevistado S12).

*“O que eu mais ficava confuso era: Isso que eu to fazendo agora é o que eu deveria estar fazendo? É a coisa certa? Isso não tinha muita base lá, eu continuava no chutômetro (sic). Era complicado poder chegar lá e perguntar: eu tô em dúvida entra essas três coisas, O que eu vou fazer? São umas 95 empresas, em média, então, isso torna impossível que eles possam dar uma atenção descente. Às vezes eu queria uma ajuda e demorava demais ou tinha meio que brigar pra conseguir ajuda.”* (Entrevistado S14).

#### 4.2.5.1.2 Sugestões dos Entrevistados

Mesmo empreendedores que não entendem o contato menos frequente com os mentores como um entrave ao seu desenvolvimento, a melhora desse ponto aparece na forma de sugestão.

*“Poderia ser um mentor por 5 ou 10 times, mas que houvesse uma boa combinação entre mentores e times.”* (Entrevistado S15).

*“O principal é ter menos gente, pra tu poder ter mais a atenção deles, mas não é o que eles querem, eles querem levar muita gente pra lá, pra colocar o Chile na rua.”* (Entrevistado S14).

*“O que o Start-Up Chile poderia fazer melhor, é conectar mais startups a um número maior de mentores de sua indústria, para guiar os empreendedores de forma mais eficiente. Porque eu tenho visto alguns programas nos Estados Unidos, como Y Combinator, e eles têm mais disso, maior atuação dos mentores.”* (Entrevistado S17).

*“Uma coisa que eu mudaria, é que os mentores que dão apoio no Start-Up Chile estejam mais presentes. Isso é algo que no início eu achei que seria diferente, achei que estariam sempre disponíveis para ter um encontro ou algo assim.”* (Entrevistado S12).

*“Se você ganhasse 40 mil dólares sem nenhum feedback, haveria muito menos chance de você ser bem-sucedido, mas se você pudesse ter mentores para efetivamente validar suas decisões, eu acredito que seria uma abordagem ainda melhor.”* (Entrevistado S18).



#### 4.2.5.2 Platoons

São encontros semanais, que de acordo com o Start-Up Chile (2016a), tem o objetivo de promover o aprendizado entre os pares e proporcionar um *feedback* rápido e honesto a respeito das decisões adotadas pelas *startups*. De acordo com o entrevistado P2, os Platoons foram criados para que os empreendedores discutam com seus pares questões referentes ao desenvolvimento de seus negócios. Um membro da equipe do programa acompanha esses encontros, fato também relatado pelos empreendedores. Na visão destes, o foco é o aprendizado entre os pares, sendo a atuação desse membro do programa de um mediador ou facilitador, de maneira bastante complementar.

*“No nosso caso a gente mais na área de rede social, então eles pegaram sete empresas da mesma área e a gente sentava pra ver quais eram os problemas e quais eram os acertos; uma reunião de AA (alcoólicos anônimos) digamos assim. Eles chamavam de Platoon.”* (Entrevistado S19).

*“Eles te colocam em um ecossistema, onde você encontra pares que estão passando pelos mesmos desafios do que você. E lá você percebe que ter medos e dúvidas é uma parte de ser um empreendedor e tudo bem que seja assim.”* (Entrevistado S11).

*“Nos encontramos todas as semanas nesse Platoon e você sempre conversa sobre como está o seu processo, se avançou. A comunidade é muito boa, meu produto melhorou muito, pois pude ouvir de outros empreendedores.”* (Entrevistado S12).

O aprendizado entre os pares e a criação de um ambiente propício a ela, é citado por diversos empreendedores como o grande valor do programa. Isso vale para as trocas de experiências, para os aprendizados que acontecem por observação e também para a criação de laços que proporcionam suporte aos empreendedores após o programa e que, eventualmente, geram parcerias mais estruturadas entre eles. Para o estabelecimento e fortalecimento desses laços, percebe-se que o Platoon é um mecanismo importante. O empenho do programa em facilitar os contatos entre os empreendedores é reconhecido e valorizado por eles.

*“Eles têm tipo um diretor de experiências, pra que você tenha uma experiência cultural no país. Então ele promove happy hours onde a cada 20 minutos você fala espanhol e depois fala inglês, na outra semana você tem uma caça ao tesouro. Pode parecer até que eram brincadeiras, mas era sensacional pra gente se relacionar, criar laços.”* (Entrevistado S19).

#### 4.2.5.2.1 Sugestões dos Entrevistados

As contribuições sugeridas pelos empreendedores para os Platoons dizem respeito a motivar a abertura dos empreendedores em relação a seus problemas e a criar uma rotatividade entre os empreendedores, para que seja possível ouvir outros pontos de vista referentes aos próprios negócios e trazer maior motivação para os compartilhamentos.

*“Nas reuniões semanais eles nos ajudam a lidar com nossas incerteza, mas acredito que poderiam encorajar um pouco mais os empreendedores a trazer essas questões.”* (Entrevistado S17).

*“Eles tem toda a semana uma reunião que chamam de Platoon: um cara de Singapura, um dos Estados Unidos, um argentino, um chileno e eu. Ninguém tinha motivação pra fazer, ficou 6 meses com as mesmas pessoas. Uma das coisas pra tentar mudar era você conhecer outras pessoas, outros cases. Você fica 6 meses conhecendo a fundo 5 pessoas, quando têm outras 95 pra você conhecer, poderiam fazer isso rodando as cadeiras. A ideia é que outro empreendedor dê pitaco (sic) no seu negócio, só que em 2 meses você já conhece tudo do negócio do outro cara, poderia trocar pra trazer uma visão nova.”* (Entrevistado S13).

#### 4.2.5.3 Educação

O programa oferece aos empreendedores uma série de oportunidades de aprendizado por meio de workshops, oficinas e palestras, ministradas principalmente por eles mesmos, além do aprendizado informal por intermédio do ecossistema, que também dissemina o conhecimento de técnicas e metodologias entre os empreendedores. A informalidade prevalece em praticamente todos os momentos. O entrevistado S9 descreve o panorama da seguinte maneira:

*“Imagina um escritório todo aberto, um andar corrido, onde tem uma sala principal com vários sofás, umas cadeiras jogadas com umas mesas. Se vai ter um talk hoje no almoço, essas cadeiras mudam, baixa um telão e vira um auditório. Se você quiser continuar trabalhando, você continua, não para todo mundo.”* (Entrevistado S19).

O Start-Up Chile (2016a) denomina o conjunto desses mecanismos de SUP Academy. O objetivo principal é compartilhar o conhecimento que os próprios empreendedores, pela alta qualificação de sua seleção, possuem e a comunidade que o programa reuniu no seu entorno. Enfatiza, principalmente, o empenho em contribuir para a melhoria dos *pitches* mediante oportunidades de exposição das apresentações, *feedback* e treinamento.

*“O Start-Up Chile não é uma escola de negócios, então ele não te dá coisas, mas você trabalha ao lado de seus pares, então você acaba melhorando a si mesmo. Não é uma escola, não é sobre as coisas que você recebe, é sobre as coisas que você faz.”* (Entrevistado S11).

*“Eles basicamente organizam vários programas, várias seções de aprendizado, de treinamento. São seções com empreendedores, pessoas de sucesso, especialistas em diversos campos.”* (Entrevistado S17).

*“Eles têm muitas pessoas impressionantes visitando o escritório para dar palestras e, além disso, tivemos oportunidade de conversar em particular com alguns desses empreendedores experientes, que nos deram feedbacks valiosos. Esses momentos realmente nos ajudaram muito.”* (Entrevistado S18).

*“Vinha gente de fora, mas 80% era com os empreendedores, mas teve gente da Apple, do Techstars, South by Southeast. Eles pegavam um dos empreendedores. Um amigo meu que é especialista em SEO<sup>43</sup> deu um talk de uma hora falando o que você tinha que fazer, o que você não tinha que fazer e isso ajuda muito quem não é da área.”* (Entrevistado S19).

De acordo com o entrevistado P2, o programa oferece *workshops* dos mais diversos assuntos, desde como gerenciar a própria frustração até como fazer marketing. Toda a semana especialistas vão até a sede do programa e tratam de algum tema de interesse com as equipes das *startups*. Por sua vez, os empreendedores destacaram a qualidade e o currículo dos palestrantes externos, os conhecimentos adquiridos em áreas específicas que julgaram ter contribuído para o desenvolvimento de seus negócios e a liberdade de escolha em participar das atividades e oferecer suas contribuições.

*“Eu ia muito em talks da área financeira, era o que eu queria aprender. Isso ajudou a capacitar muitos empreendedores, eu gostei muito.”* (Entrevistado S19).

*“Mesmo que o programa forneça algumas aulas e um certo tipo de coaching, é muito aberto se você quer utilizar ou não. Por exemplo, toda a sexta-feira tem um treinamento de pitch, eu nunca fui a um deles, mas já fui requisitado para dar algumas aulas, pois sou um excelente pitcher e ajudei meus pares a melhorar seus pitches.”* (Entrevistado S11).

*“O Start-Up Chile tem muitos cursos; aprendi sobre feedback dos clientes lá.”* (Entrevistado S12).

---

<sup>43</sup> Conjunto de técnicas com o objetivo de melhorar o posicionamento de *websites* nas ferramentas de buscas.

*“Eu aprendi bastante coisa nas palestras e nas mentorias sobre fundrasing<sup>44</sup> e um pouco do lado operacional. Como organizar uma empresa, como se gerencia uma empresa com o dobro de pessoas e um pouco de marketing” (Entrevistado S14).*

*“Eu sou muito participativo, então aprendi muito. Aprendi sobre inbound market, estratégias de SEO, as práticas de pitch me ajudaram a melhorar meu pitch, palestras sobre como encontrar investidores. Essas são algumas atividades que me deram conhecimento extra.” (Entrevistado S15).*

O aprendizado informal tem grande força entre os empreendedores, que declaram aprender muito com a convivência e a observação uns dos outros. O programa oferece apoio ao criar um ecossistema em que interpelar uma *startup* sobre seu modo de operar é algo visto com naturalidade e recebido com grande abertura ao compartilhamento de informações.

*“Eu tava lá sentado trabalhando e via um cara usando um software de gerenciamento: ia perguntar o que era. Então, era mais por estar no mesmo espaço que as pessoas e ir descobrindo.” (Entrevistado S13).*

*“Aprendi muito dessa metodologia de testar, de errar rápido e foi conversando com as pessoas, com o networking que a gente tinha.” (Entrevistado S13).*

*“Não é que eu tenha frequentado uma aula, mas por estar no meio das pessoas eu entrei em contato com várias metodologias.” (Entrevistado S11).*

*“Quando entramos no programa, conhecemos empreendedores que nos mostraram que, por exemplo, Lean Startup funcionava muito bem.” (Entrevistado S15).*

*“Eles (equipe do Start-Up Chile) nos ajudaram com muitas coisas, mas o mais importante é que criaram um ecossistema onde as pessoas podem ajudar umas as outras.” (Entrevistado S17).*

#### 4.2.5.3.1 Dificuldades Encontradas

As dificuldades encontradas pelos empreendedores dizem respeito a conseguir conciliar a participação nas atividades propostas e a operação de suas empresas (quando neste estágio). A informalidade da agenda foi criticada por uma parte dos empreendedores, e houve expectativa de maior profundidade no conhecimento dos assuntos abordados.

*“Essa coisa de falta de agenda, que as coisas são muito soltas no ar, não tem uma ordem.” (Entrevistado S14).*

---

<sup>44</sup> Captação de recursos, geralmente em nome de uma causa.

“Você tá lá negociando com seus clientes e tentando colocar uma *feature*<sup>45</sup> no seu software que tá demorando muito. Aí, como você vai tirar do seu tempo pra assistir um workshop de mídias digitais, por exemplo? Cabe a você ter maturidade pra definir suas prioridades.” (Entrevistado S13).

“O que eu achei estranho, é que esses tópicos eram dados por participantes do programa que não têm a expertise que você esperaria de um mentor, por exemplo.” (Entrevistado S18).

De acordo com o entrevistado P2, para que seja possível atender cerca de cem *startups* por rodada, fora os momentos em que mais de uma turma foi acelerada simultaneamente, existe uma agenda muito programada, uma boa logística desenvolvida, além de uma equipe de 25 pessoas, em 5 áreas diferentes (consultores financeiros, executivos técnicos, a equipe de aceleração, marketing e impacto social, além da equipe de experiência – que apoia os estrangeiros na obtenção de vistos, acomodação, questões bancárias, atividades recreativas), trabalhando muito duro.

#### 4.2.5.4 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 27 apresenta uma síntese das contribuições dos mecanismos de capacitação gerencial tutelada para a evolução das *startups*.

Quadro 27 – Síntese das contribuições para capacitação gerencial tutelada

<b>Mentoria</b>	Desenvolvimento de laços com profissionais experientes. Apoio de profissionais experientes sob demanda. Apoio de profissionais experientes na definição da proposta de valor das <i>startups</i> .
<b>Platoons</b>	Validação de ideias. Maior segurança nas tomadas de decisão. <i>Feedback</i> honesto e constante. Aprendizado entre pares, disseminação de tecnologias e métodos de trabalho. Desenvolvimento e fortalecimento de laços afetivos e comerciais.
<b>Educação</b>	Ampliação da rede de contatos dos empreendedores com convidados externos. Melhora de pontos fracos dos empreendedores, a depender das características de cada um (finanças, design, gestão, etc.). Aprendizado informal entre os pares. Desenvolvimento das potencialidades dos empreendedores, uma vez que eles ministram palestras.
<b>Principais sugestões:</b> Maior participação dos mentores no programa, para que possam efetivamente validar as decisões das <i>startups</i> . Maior número de mentores no programa. Variar os componentes dos Platoons durante a aceleração. Melhor agendamento dos cursos	

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>45</sup> Característica distintiva, em geral utilizada em para *software*.

## 4.2.6 Rede de Relacionamentos

A rede de relacionamentos que o programa estrutura privilegia o envolvimento da comunidade chilena e estabelece parcerias com o intuito de difundir a cultura empreendedora no país. Além disso, somam-se empresas que oferecem benefícios e serviços às *startups*, fomentando, assim, os próprios negócios, eventos que as conectam a investidores e a empreendedores que passaram pelo programa e continuam vendo nele uma oportunidade de crescimento, valorizando a comunidade Start-Up Chile.

### 4.2.6.1 Benefícios

O Start-Up Chile possui um conjunto de benefícios fruto de seu relacionamento com empresas parceiras. Esses benefícios vão desde descontos e créditos em alguns serviços, até mesmo a sua completa gratuidade para as *startups* do programa, durante um período predefinido. Estão listados serviços de computação em nuvem, licenças de software, banco de dados, serviços de recrutamento e seleção, marketing digital, descontos em passagens aéreas, transferências internacionais de dinheiro e o próprio escritório do programa, em que os empreendedores costumam trabalhar.

Do ponto de vista dos empreendedores, o benefício dos servidores foi mencionado como o mais importante por proporcionar uma grande economia e mesmo possibilitar melhorar a qualidade dos produtos ofertados pelas *startups*, uma vez que muitas delas utilizam aplicações que rodam on-line ou necessitam consultar bancos de dados, ao menos, como parte das soluções que desejam comercializar.

*“Foi muita grana que a gente economizou com servidor.”* (Entrevistado S14).

*“Aproveitei e ainda aproveito o servidor da Microsoft e o servidor da Amazon. Só o servidor da Amazon seriam quase 10 mil reais de gasto que a gente teria, ajudou bastante.”* (Entrevistado S13).

*“Nós usamos os descontos na compra de computadores e até hoje usamos o servidor da Amazon, isso é muito bom pra nós. Se não estivéssemos no programa teríamos que conseguir dinheiro pra pagar isso, teríamos computadores mais lentos, tentaríamos que rodar as coisas nos nossos próprios computadores, não seria escalável... Seria muito diferente.”* (Entrevistado S15).

*“Eles são uma grande ajuda para todas as startups. Nós poderemos usar ainda por alguns anos, algo como dois anos. Pra nós, foi uma grande ajuda em tecnologia e marketing digital.”* (Entrevistado S17).

*“Eles fazem parceria com tudo, desde academia, até companhia aérea e qualquer empresa que você precisa pro seu produto. O que a gente mais utilizou foi a parte de servidor. Isso ajuda bastante, porque qualquer recurso é muito importante, ter gastos com custos fixos é ruim; se eles já dão esse suporte é sensacional.”* (Entrevistado S19).

#### 4.2.6.1.1 Dificuldades Encontradas

Alguns empreendedores tiveram dificuldade em compreender as possíveis utilizações dos benefícios ofertados.

*“Eu não usei esses benefícios, mas eu vi que a algumas pessoas, estrangeiros principalmente, usaram. Provavelmente eles eram mais familiarizados a essas ferramentas.”* (Entrevistado S12).

*“Eles oferecem muitas ferramentas, mas muitas pessoas ficam perdidas a respeito delas, então, talvez, eles pudessem comunicar melhor a respeito delas.”* (Entrevistado S17).

#### 4.2.6.1.2 Sugestões dos Entrevistados

As sugestões elencadas dizem respeito a melhorar o entendimento dos benefícios ofertados e sugerir utilizações para os mesmos.

*“Acredito que eles deveriam explicar mais a respeito desses benefícios, porque nem todo mundo entedia o que eram as ferramentas. Da Amazon, por exemplo, seria bom ter uma explicação de como usar essas ferramentas.”* (Entrevistado S12).

*“Talvez eles pudessem preparar um guia, como um handbook virtual, para os empreendedores dizendo: a respeito de marketing essas são as ferramentas que nós recomendamos e se você tiver alguma dúvida, você pode contatar essas pessoas; a respeito de vendas, se você precisar de alguma ferramenta você pode utilizar essas aqui e você pode contatar essas pessoas.”* (Entrevistado S17).

#### 4.2.6.2 Eventos

O programa possui uma agenda de eventos fixos em seu processo: o Intro Day, onde os empreendedores de uma mesma turma são apresentados e recebem informações sobre o processo, o Pitch Day, em que fazem apresentações para acompanhamento do projeto e o Demoday, em que as *startups* são apresentadas para investidores (START-UP CHILE, 2016a). Além desses, o programa promove eventos tanto para que os empreendedores conheçam uns

aos outros, tenham novas agendas para aproximar empreendedores e investidores, façam chamadas de Tech Evenings e também ofereçam interfaces com a comunidade para que criem laços no país.

*“Quando você chega lá eles já tentam enturmar todo mundo, fazem alguns eventos pra que você conheça as pessoas. Eles são bem bons em fazer as pessoas se conhecerem.”* (Entrevistado S13).

*“Você apresenta o seu pitch três vezes, pra investidores, pessoas mentoras e que passaram por ali. Isso é muito importante também.”* (Entrevistado S19).

*“Têm eventos, feiras empresariais e o Demoday. O Demoday não foi muito legal, aqui no Brasil têm alguns melhores.”* (Entrevistado S9).

Os eventos mais presentes na memória dos empreendedores, quando questionados a respeito de programações, são os promovidos para divulgar o empreendedorismo no Chile. Essas agendas são a principal retribuição das *startups* ao investimento do governo chileno, estando profundamente conectada ao seu objetivo de promover o empreendedorismo no país.

As chamadas RVAs, Return Value Agendas, são formas de compartilhar o conhecimento dos empreendedores com a comunidade chilena, especialmente nas universidades, que abrigam muitos desses encontros. De acordo com a definição do entrevistado S9, *“você tem que tentar contagiar o povo chileno com empreendedorismo”*. Exemplos desses eventos são: palestras, *workshops* sobre alguma metodologia específica, rodas de conversa, apresentação de casos e feiras. Os empreendedores têm grande liberdade para propor e também recebem sugestões do programa, devendo cumprir uma pontuação que representa a soma dessas interações.

*“Um pessoal muito receptivo; você tem que arranhar um portunhol, porque o pessoal geralmente não fala inglês; você arranhando um portunhol o pessoal se esforça bastante pra compreender.”* (Entrevistado S9).

*“Com essa pré-aceleradora, a gente pegou 10 empresas e ficou durante 03 meses encontrando semanalmente com eles pra dar um suporte.”* (Entrevistado S19).

*“Eu, por exemplo, rodei um Start-up Weekend lá em Valparaíso, no Chile, pra ensinar a metodologia do Lean pra novos empreendedores.”* (Entrevistado S13).

O entrevistado P2 também destaca os eventos que o programa promove para unir sua rede de *alumni*. Toda primeira quarta-feira do mês é realizado um jantar de integração para o qual são convidados todos os membros do Start-Up Chile, de todas as turmas.



#### 4.2.6.2.1 Dificuldades Encontradas

A dificuldade elencada é a pouca efetividade dos eventos para a geração de negócios.

*“No final do programa tem o Demoday, você faz a apresentação da sua empresa pra votar quem é o campeão e pra investidores. No meu caso, não teve muita geração de negócios e isso eu também acho que tem que melhorar.”* (Entrevistado S19).

#### 4.2.6.3 Contatos

Para os empreendedores, o maior benefício do programa, em conjunto com o investimento financeiro sem participação societária, é fazer parte do ecossistema que ele alimenta. Nesse ecossistema foram mapeados três tipos de contatos: os internos, os externos e os facilitados.

Os contatos internos são os empreendedores acelerados pelo programa em dado momento. Além das relações de amizade, em muito facilitada pelo grande número de expatriados reunidos, são importantes as trocas de experiência e de conhecimento para a formação de uma rede de apoio que se estende para além do processo de aceleração.

*“A comunidade é um grande valor que o Start-Up Chile tem. É interessante estar junto com outras startups que estão em um estágio de desenvolvimento similar, poder dividir experiências.”* (Entrevistado S18).

*“Eles te dão três escritórios pra você trabalhar lá, então são espaços que você convive com umas 300 pessoas de mais de 72 nacionalidades. Isso, por si só, já é uma escola, as conexões que você faz lá são a parte mais importante do programa.”* (Entrevistado S19).

*“O programa permite que você interaja com empreendedores de tantos lugares diferentes, que você se tranquiliza que está tudo bem. Mesmo os bem-sucedidos passam por inseguranças e não sabiam se teriam sucesso quando seus projetos começaram.”* (Entrevistado S11).

*“O que eu mais amo do programa é o ecossistema, eu tenho amigos muito bons de lá, que estão na mesma luta. Eu posso ligar a um amigo na Índia e perguntar: Isso funciona? Ligar para um amigo no Brasil, que é bom em marketing, e perguntar: O que você pensa disso? Isso é muito poderoso, ter um network assim que te dá suporte.”* (Entrevistado S15).

Os contatos externos são os empreendedores acelerados pelo programa anteriormente, de empresas, investidores e pessoas experientes que fazem parte das relações do programa e

que frequentam seus eventos. Esses contatos ampliam as conexões dos empreendedores e fornecem uma visão mais experiente sobre suas propostas de valor, além de oportunidades de negócio.

*“Eles também costumam nos conectar com empreendedores das turmas anteriores, eles visitam o Start-Up Chile com frequência. Nós costumamos marcar encontros com eles e discutir todo o tipo de questão.”* (Entrevistado S17).

*“Têm pessoas de outras empresas, pessoas grandes. Pude conversar com investidores de vários países, bastante gente da área de empreendedorismo, gente que tu pensa: nunca vou conversar com esse cara e de repente o cara tá lá.”* (Entrevistado S14).

*“O Start-Up Chile te obriga a estar se apresentando todo o tempo para painéis de investidores. Para estar fazendo isso você tem que sempre pensar no caminho que está tomando.”* (Entrevistado S16).

De acordo com o entrevistado P2, o programa tem uma atenção especial com os empreendedores que passaram por ele, os chamados *alumni*, que define como a parte mais importante do programa, representantes do Start-Up Chile em diferentes países do mundo e fazendo diversas pontes. Outro foco está em aproximar empreendedores e investidores; P2 define o papel do programa como de conectá-los. Para isso está planejado o lançamento de um “Clube de Investidores” com a ideia de oferecer benefícios a investidores associados.

Os contatos facilitados são aqueles que não acontecem por meio dos processos do programa, mas se valem de sua credibilidade ou são frutos indiretos de conexões nascidas dentro dele. Esses contatos propiciam, principalmente, oportunidades de negócio.

*“O programa tem prestígio, inclusive no exterior, tem credibilidade. É uma marca legal para associar a sua startup; ela qualifica sua startup. Você faz parte do Start-Up Chile e isso significa alguma coisa, significa que você passou por uma seleção difícil e isso é algo legal.”* (Entrevistado S11).

*“É um programa reconhecido, globalmente respeitado e isso certamente nos ajudou com investidores, que nos respeitaram mais por termos participado do Start-Up Chile, dando credibilidade para o nosso negócio.”* (Entrevistado S18).

*“Hoje em dia a gente tem contatos no mundo inteiro, pra onde a gente quiser ir. Teve uma pessoa do South by Southeast, um evento que acontece em Austin (EUA) que é de música e inovação, e no final do talk eu fui conversar com o palestrante, apresentei nosso produto pra ele. Ele ficou interessando, me apresentou um pessoal do Brasil que leva startups pra lá e acabou que a gente foi escolhido pelo pessoal*

*da Apex. Então são conexões que eles criam lá que são superimportantes pra fazer negócios.” (Entrevistado S19).*

#### 4.2.6.3.1 Dificuldades Encontradas

O ponto principal a respeito dos contatos é de alinhamento de expectativas, para que os empreendedores tenham clareza na linha de atuação do programa.

*“Ele (o programa) não vai atuar como uma aceleradora, de ajudar a fazer um networking pra tua empresa, clientes e essas coisas, mas vai te trazer benefícios enquanto empreendedor.” (Entrevistado S13).*

#### 4.2.6.3.2 Sugestões dos Entrevistados

As sugestões apresentadas buscam abrir contatos no mercado chileno e com os investidores que fazem parte do networking do programa. De fato, esse tipo de contato foi o menos relatado pelos empreendedores entrevistados a respeito do Start-Up Chile, ainda que tenha estado presente nos relatos.

*“Quando a pessoa chega no programa, pode ser criada uma apresentação de uma página e essa apresentação ser enviada pra todo o networking deles. Eles têm muitos contatos, eles são referência no país. Juntam pessoas que estão no programa, como players de fora.” (Entrevistado S19).*

*“Quando você chegar no programa eles já apresentaram você e a sua ideia pro mercado. Então, vamos supor que meu produto é da área de educação, então eu preciso de conexão com investidor que queira investir nessa área e de contatos com escolas. Se eu sou uma pessoa do Brasil, como eu faço pra abrir essas portas pra mim?” (Entrevistado S19).*

A respeito do relacionamento com as universidades, o entrevistado P2 o define como de ajuda mútua, com as universidades cedendo sua infraestrutura e o programa apoiando com indicações para palestras sobre empreendedorismo.

*“Ajudamos muito uns aos outros, recomendando startups, participando de eventos em conjunto, ajudando-os quando eles precisam. Universidades geralmente nos emprestam sua infraestrutura para eventos e nós geralmente recomendamos nossos empreendedores para os seus cursos de empreendedorismo, etc. A chave para ter um bom ambiente de empreendedorismo está em compartilhar e ajudar uns aos outros desinteressadamente.” (Entrevistado P2).*

#### 4.2.6.4 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 28 apresenta uma síntese das contribuições dos mecanismos da rede de relacionamentos para a evolução das *startups*.

Quadro 28 – Síntese das contribuições para rede de relacionamentos

<b>Benefícios</b>	<p>Redução de custos.</p> <p>Possibilidade de desenvolver um produto/serviço melhor ao utilizar tecnologias que não a <i>startup</i>; não poderia custear (servidor principalmente).</p> <p>Visibilidade por meio de assessoria de imprensa (programa e/ou aceleradora).</p>
<b>Eventos</b>	<p>Aumentam a facilidade de estabelecer laços com outros empreendedores do programa (em aceleração e já acelerados).</p> <p>Treinamentos para os <i>itches</i>.</p> <p>Validação de ideias com investidores.</p> <p>Contato com comunidade local.</p>
<b>Contatos</b>	<p>O ecossistema em torno do programa é considerado seu maior valor pela maioria dos entrevistados.</p> <p>Apoio de pessoas de várias especialidades.</p> <p>Contatos em diversas partes do mundo.</p> <p>Validação de ideias.</p> <p>Captação de investidores.</p> <p>Ajuste na trajetória (modificação do produto ou do modelo de negócio).</p> <p>Interação com pessoas importantes do segmento da <i>startup</i>.</p> <p>Apoio em áreas específicas, sob a demanda da <i>startup</i>.</p> <p>O prestígio do programa abre portas e facilita novos contatos.</p>
<p><b>Principais sugestões:</b></p> <p>Oferecer mais informação a respeito dos benefícios, criando um guia de possíveis utilizações.</p> <p>Maior divulgação das <i>startups</i> para a rede de investidores do programa.</p> <p>Maior divulgação das <i>startups</i> para a rede de contatos do programa de acordo com o segmento, para facilitar parcerias comerciais.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.7 Acompanhamento e Prestação de Contas

São realizadas reuniões para o acompanhamento da evolução dos projetos dos empreendedores, em que metas são acordadas e ajustadas. Quando um empreendedor enfrenta dificuldades, também pode aproveitar esse momento para solicitar apoio. Além disso, fazem parte as prestações de contas relacionadas às RVAs e entregas dos relatórios de despesas.

*“As startups são avaliadas três vezes durante o programa. Três reuniões de milestones são determinadas em que são avaliados o desempenho e o desenvolvimento ocorridos durante o programa.”* (Entrevistado P2).

As empresas definem as próprias metas com o apoio do programa. De acordo com as *startups*, no acompanhamento, além de ser uma motivação, são feitas proposições e sugestões de ajustes nos índices.

*“Isso é outra coisa que Start-Up Chile deu para mim: aprender colocar metas para atingir. Depois do programa elas continuam crescendo.”* (Entrevistado S12).

*“Eu cheguei com as metas, expliquei cada meta. Eles até conversam, se é muito fácil, muito difícil; você vai diminuir essa meta pra conseguir dentro do programa. A ideia deles é que você consiga mensurar as metas pelos próximos seis meses.”* (Entrevistado S13).

*“Nós definimos nossas metas. Eles ouviram, revisaram e nos ajudaram a melhorá-las e depois faziam a checagem. Com o programa é melhor, porque você tem mais uma motivação.”* (Entrevistado S15).

*“Nós setamos (sic) nossas metas e objetivos, nós temos que saber no que queremos trabalhar, basicamente, mas nós chegamos aqui e tivemos maior clareza do nível que queremos atingir e o Start-Up Chile ajudou com isso.”* (Entrevistado S17).

O Start-Up Chile realiza acompanhamentos periódicos, sendo a frequência variada de acordo com o ano em que o empreendedor participou do programa. Via de regra, esse processo não interfere diretamente na operação das *startups*, o que é visto como uma boa prática. A importância da responsabilidade e do comprometimento do empreendedor com o próprio negócio é frequentemente destacada.

*“É mais um compromisso seu, com o seu compromisso de decolar do que qualquer coisa. São metas criadas pela sua equipe pra vocês baterem.”* (Entrevistado S9).

*“Eles deixam você em paz, você faz o que tem que fazer, mas a cada seis semanas você precisa apresentar quais os avanços que você fez no último mês e meio. Nesse processo você aprende muito, mas a parte disso, eles não ajudam no desenvolvimento do produto.”* (Entrevistado S16).

*“Eu sempre cumpro minhas metas, mas isso não parecia ser importante. O staff não se envolve na operação diária, como você está conduzindo sua startup, não existem imposições e pontos de checagem, esse tipo de feedback. É ok que eles não o façam, você tem que cuidar de si mesmo, da sua startup.”* (Entrevistado S11).

*“A gente tem no início, no meio e no final um encontro chamado de millesstones, justamente quando eles perguntam como a sua empresa tá e qual é a sua meta. Aí, no meio, eles veem como tá aquilo e no final se você bateu.”* (Entrevistado S19).

*“Start-Up Chile faz um bom trabalho ao não interferir demais nas atividades diárias. Esse é um ponto forte. Eles nos dão liberdade para executar o planejamento a nossa maneira, mas se você precisar de ajuda, eles facilitam.”* (Entrevistado S17).

De acordo com o entrevistado P2, é possível excluir empreendedores do programa caso eles não demonstrem o empenho esperado.

*“Se virmos que o empreendedor não está fazendo sua parte, não frequenta os Platoons e não participa das atividades obrigatórias, ele poderia ser expulso do programa. O processo é primeiramente alertá-lo, primeiro, e se ele não corresponder é reunida uma comissão para avaliar a sua permanência no programa.”* (Entrevistado P2).

Apenas um dos empreendedores relatou que na sua turma de aceleração ocorreu a expulsão de *startups* do programa por não estarem comprometidas com a evolução do próprio negócio. A prática aparentemente não é comum, mas sua existência demonstra um nível de exigência, se não de resultados, ao menos do empenho dos participantes.

*“No nosso caso teve três empresas que foram excluídas. Vou dar um exemplo que foi excluído do programa: ele tinha um produto pra grandes empresas de telefonia, ele colocou como meta que ia ter cinco reuniões e ter ao menos um pré-contrato assinado. Ele nem fez as reuniões, o empreendedor nem correu atrás. Não é tão rígido, mas eles querem que você corra atrás.”* (Entrevistado S19).

Quando questionados a respeito de possíveis formas de prestação de contas para além do acompanhamento da evolução das *startups*, os empreendedores responderam que se restringe aos relatórios de comprovação de despesas para a liberação dos investimentos, conforme o item 4.2.4 Investimento Financeiro e Participação Societária, e da exigência do cumprimento das RVAs, apresentadas no item 4.2.6.2 Eventos da presente pesquisa.

*“As únicas obrigações que a gente tem são: gastar de forma inteligente o dinheiro, que a gente possa provar que foi pra empresa e cumprir 5 mil pontos. 5 mil pontos representa o quê? Eu organizei dois talks com empreendedores na universidade, eu organizei um Start-up Weekend, eu organizei um festival de empreendedorismo.”* (Entrevistado S13).

*“A única exigência é que na metade do programa, aos três meses, dos seis meses, você deve entregar um relatório que será apresentado ao seu executivo que verá onde você gastou o dinheiro.”* (Entrevistado S18).

*“Eles têm um gestor financeiro; então todo esse dinheiro que eles dão, você tem que ter uma comprovação de cada detalhe que você gasta com a empresa.”* (Entrevistado S19).

#### 4.2.7.1 Sugestões dos Entrevistados

As contribuições dos empreendedores para melhorar o acompanhamento são o aumento na frequência das reuniões e do número de executivos que realiza o acompanhamento das empresas, com o intuito de aumentar a atenção recebida.

*“Acredito que eles poderiam ter um executivo de contas para cada três grupos e não dez grupos startups.”* (Entrevistado S17).

*“Poderiam ter encontros a cada 15 dias pra ver a evolução da pessoa antes de três meses, pra ela não chegar lá e ver que errou.”* (Entrevistado S19).

#### 4.2.7.2 Síntese das Contribuições do Mecanismo

O Quadro 29 apresenta uma síntese das contribuições do mecanismo de acompanhamento e prestação de contas para a evolução das *startups*.

Quadro 29 – Síntese das contribuições para acompanhamento e prestação de contas

<b>Acompanhamento</b>	Aferição da evolução do trabalho. Verificação da necessidade de mudanças. Priorização do trabalho. Aprendizado sobre como estabelecer metas. Mapear problemas e planejar soluções.
<b>Prestação de Contas</b>	Recebimento do investimento. Manutenção do programa dentro do governo.
<b>Principais sugestões:</b> Número maior de reuniões de acompanhamento. Aumento no número de executivos que fazem o acompanhamento das metas e da prestação de contas.	

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

O presente comparativo tratará da análise cruzada dos casos Start-Up Brasil e Start-Up Chile, que tiveram dados coletados mediante entrevistas com empreendedores que passaram pelo processo de aceleração dos programas, representantes de equipe que gerencia cada um deles, representantes de aceleradoras que fizeram parte do programa brasileiro, *websites* de ambos os programas e das agências que os executam (Softex e Corfo), além da documentação que regulamenta os processos seletivos dos dois programas.

Para isso são apresentados comparativos com os fechamentos de cada uma das unidades de análise utilizadas. No caso das unidades de análise que também se constituem em mecanismos dos programas – processo seletivo, investimento financeiro e participação societária, capacitação gerencial tutelada, rede de relacionamentos e prestação de contas e acompanhamento – a análise será feita do ponto de vista da contribuição dos mesmos para a evolução das aceleradas. Além disso, também serão apresentadas sugestões para a evolução de cada um, conforme objetivos específicos do presente trabalho.

#### 4.3.1 Contextualização

Start-Up Chile e Start-Up Brasil são programas desenvolvidos pelos governos federais e executados por agências governamentais de seus países que possuem como beneficiários diretos empreendedores de *startups*. A chilena Corfo está ligada ao Ministerio de Economía, Fomento y Turismo e possui como linha de atuação e incentivo ao sistema produtivo por meio do fomento à inovação e ao empreendedorismo. A brasileira Softex está ligada ao MCTI com atuação especificamente direcionada à promoção da indústria de software e serviços de TI no país. Essa diferença pode ser percebida na operação dos programas, uma vez que o programa chileno utiliza transferências não reembolsáveis para materializar o investimento nas *startups* e o brasileiro usa bolsas de pesquisa.

O programa brasileiro foi criado para fomentar o segmento de *startups* no país e dar base a um ecossistema mediante a formação de parcerias (TI MAIOR, 2016b); já o programa chileno visava à disseminação da cultura do empreendedorismo no país e divulgação do mesmo como um polo de inovação na América Latina (START-UP CHILE, 2016e). O que também transparece na formatação dos programas, é o Start-Up Brasil buscando parceiros para o processo de aceleração e o Start-Up Chile desenvolvendo o programa com equipe própria e intensa divulgação de seus méritos.



Os programas possuem dimensões e pesos notadamente distintos junto ao governo de seus países. O Start-Up Chile (2016e) começou em 2010, dois anos antes de seu correspondente brasileiro, que iniciou em 2012, e no primeiro semestre de 2016 recebe sua 16ª turma de *startups*, superando as 1.100 empresas apoiadas, em ciclos contínuos de 6 meses, tendo em alguns anos, acelerado mais de uma turma concomitantemente. Já o Start-Up Brasil (2015b), apresenta um alcance bem menor, tendo acelerado 183 empresas em 4 rodadas, e recebido o último grupo de empresas beneficiadas em 2013. Não há informação oficial sobre a abertura de um novo processo seletivo e consequente aceleração de novas turmas.

Em linhas gerais, que podem ser comparadas no Quadro 30, as principais diferenças na atuação dos programas, dizem respeito à duração do apoio recebido – 12 meses no Brasil e 6 no Chile –, à execução do processo de aceleração por aceleradoras parceiras no Brasil, que intensificam o contato das *startups* com o mercado, e por equipe própria no Chile, que simplifica o processo como um todo. O montante investido é de aproximadamente 60 mil dólares<sup>46</sup> no Start-Up Brasil, acrescido do investimento da aceleradora parceira,<sup>47</sup> com participação societária em favor da aceleradora de, no máximo, 20% e de 30 mil dólares<sup>48</sup> no Start-Up Chile, sem qualquer contrapartida de participação societária. Além disso, no programa chileno o empreendedor, em sua maioria estrangeiro, deve deslocar-se a Santiago, enquanto no Brasil o empreendedor, em sua maioria brasileiro, pode precisar deslocar-se ou não, de acordo com a atuação da aceleradora com a qual estabeleceu parceria.

Quadro 30 – Paralelo entre os casos avaliados

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
<b>Duração</b>	Apoio da aceleradora com duração mínima de 3 e 12 meses recebendo fundos e acompanhamento da equipe do programa.	6 meses
<b>Localização</b>	Diversas cidades brasileiras, conforme aceleradoras aprovadas.	Santiago do Chile.
<b>Investimento</b>	200 mil reais (cerca de 60 mil dólares).	20 milhões de pesos chilenos (cerca de 30 mil dólares).
<b>Participação Societária</b>	Sim	Não
<b>Processo de aceleração</b>	Realizado pelas equipes das aceleradoras parceiras e seus parceiros, supervisionado por equipe própria do programa.	Realizado por equipe própria do programa, com apoio de parceiros.
<b>Participação de estrangeiros</b>	Foco do programa em empreendedores brasileiros, sendo a participação de projetos liderados por estrangeiros na turma 4 de 8%.	Foco inicial do programa em empreendedores estrangeiros, sendo a participação de projetos liderados por estrangeiros na geração 16 de 60%.

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>46</sup> Cotação de 9/5/2016 para 200 mil reais.

<sup>47</sup> Mínimo de 20 mil reais, cerca de 6 mil dólares na cotação de 9/5/2016.

<sup>48</sup> Cotação de 9/5/2016.

### 4.3.2 Objetivos e Resultados

Contribuir para a evolução das *startups* que aceleram e para a formação de ecossistemas que favoreçam o desenvolvimento das *startups*, são objetivos comuns aos dois programas. O programa brasileiro demonstra grande atenção ao desenvolvimento do mercado interno, tanto na escolha dos projetos que apoia, privilegiando àqueles ligados aos setores que o governo federal considera prioritários para o país, quanto na formação de parcerias público-privadas para que haja um fortalecimento do setor, reduzindo o risco de investimento ao capitalizar essas empresas e fortalecer seu processo decisório por meio do aconselhamento trazido pelos parceiros. Já o programa chileno promove o posicionamento internacional, do país como polo de inovação, investe em intercâmbio como forma de mudar a cultura local e avalia os projetos escolhidos pela sua capacidade de projeção internacional utilizando o Chile como base. O trabalho cotidiano de aceleração privilegia o aprendizado entre pares, com grande diversidade de nacionalidades, como veículo principal para aquisição de conhecimento.

Em relação aos resultados alcançados, o ecossistema de *startups* no Brasil, com o surgimento de novas aceleradoras, consolidou um novo mercado. É difícil presumir o quanto esse mercado foi fortalecido pelo programa e o quanto isso aconteceu pelo amadurecimento natural, mas o fato é que novas aceleradoras surgiram a partir de 2012 e que as 183 *startups* apoiadas pelo programa mostraram-se capazes de gerar receita, empregos e captar novos investimentos e, apesar do Start-Up Brasil ter aberto sua última turma de aceleração em 2014, o segmento segue atuante. O programa brasileiro tem como parceiras as aceleradoras, que buscavam, por intermédio dele, encontrar bons empreendedores, objetivo que declaram ter atingido no mesmo grau que o fazem sem o programa, além de desenvolverem os próprios modelos de negócio, no que lograram certo êxito por continuarem no mercado sem o programa. O Start-Up Chile, com uma dimensão maior e um projeto até então mais voltado à mudança cultural do país, contabiliza as mais de 200 mil pessoas impactadas pelas atividades de socialização do programa com a comunidade, as parcerias com as universidades para abordar a temática do empreendedorismo e a rede de empreendedores que divulga o programa e, conseqüentemente, o país mundo a fora. Em relação a aquecer o ecossistema de *startups*, segundo o entrevistado P2, das 1.100 *startups* aceleradas apenas 334 ficaram no país, estando 79% delas em atividade. Para melhorar esse panorama, o programa passa por reestruturação, adicionando uma segunda fase de aceleração – o Start-Up Chile Scale –, com o objetivo de melhorar esse índice.

O principal objetivo dos empreendedores que se inserem em ambos os programas é prosperar na tarefa de desenvolver empreendimentos de sucesso, mais especificamente, perceber os programas como oportunidades para desenvolver seus projetos, captar mais investimentos e ganhar tração; isso é reunir as condições necessárias para crescer rapidamente. Entre os 19 entrevistados de ambos os programas, todos os 16 empreendedores que não fecharam suas *startups* declararam que os programas dos quais participaram foram importantes para que avançassem em seus negócios. Para a maioria deles, foi fundamental. Além desses objetivos, os empreendedores do Start-Up Brasil mencionaram com frequência o objetivo de adquirir ou aprimorar o modelo de gestão de suas empresas, resultado atingido pela maior parte deles com apoio das aceleradoras ou por iniciativa própria apoiada pelo investimento financeiro realizado pelo programa. Os empreendedores do Start-Up Chile acrescentam o objetivo de expandir para novos mercados, intenção essa não verificada entre os resultados obtidos.

#### 4.3.3 Processo Seletivo

Como mecanismo dos programas de aceleração, a principal contribuição do processo seletivo, para além da sua finalidade primordial, que é escolher as *startups* que farão parte deles, é promover a estruturação das *startups*, tanto para que possam cumprir os requisitos exigidos pelos programas quanto para se mostrarem competitivas dentro deles. Acrescenta-se a natural necessidade de sistematizar o próprio modelo de negócios e descrever a proposta de valor da empresa para submetê-los à avaliação dos programas de aceleração como contribuição para as empresas.

O Start-Up Chile ainda traz em seu processo seletivo um viés de escolha de empreendedores capazes de influenciar o ecossistema local, o que pode contribuir para o seu avanço e conseqüente evolução daqueles que fazem parte dele. É uma iniciativa que pode ser agregada ao programa brasileiro. Já o Start-Up Brasil, como particularidade, possui um processo seletivo para a escolha de suas parceiras de aceleração: as aceleradoras. Esse processo fortalece o ecossistema local por influir positivamente no padrão de serviços ofertados pelas aceleradoras no mercado de aceleração como um todo, estabelecendo o mínimo a ser ofertado. Essa iniciativa poderia ser estudada direcionando ao Start-Up Chile Scale, não analisado na presente pesquisa, mas, de acordo com o Start-Up Chile (2016b), também se utiliza de parcerias em seu processo, sem definir um mecanismo de concorrência para elas.

Outra característica fundamental do programa brasileiro é a exigência da formação de parcerias entre aceleradoras e *startups*. Esse processo amplia as possibilidades de modelos de

aceleração mais adaptados aos diferentes tipos de *startup* e demonstra um fortalecimento das relações das *startups* com o mercado em que atuam. Sabe-se que esse é um fundamento diametralmente oposto ao do Start-Up Chile, que opta por centralizar a aceleração das *startups*, expatriando a maioria dos empreendedores – o que lhes possibilita ganhos consideráveis, como experiência internacional e convívio intenso com seus pares. A experiência brasileira, entretanto, pode inspirar iniciativas que fortaleçam o ecossistema de aceleração do Chile para além do Start-Up Chile, utilizando agentes já em atuação no país.

O Quadro 31, a seguir, exhibe as boas práticas como exemplos que podem ser observados nos programas e sugestões, fruto da análise realizada para colaborar com a evolução do processo seletivo dos programas.

Quadro 31 – Boas práticas e sugestões para processo seletivo

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
<b>Boas Práticas</b>	<p>A parceria com as aceleradoras traz conexão com o mercado e diversidade ao processo de aceleração.</p> <p>São valorizados projetos relacionados aos setores considerados prioritários para o país.</p> <p>O programa modificou seu processo com sugestões das aceleradoras e <i>startups</i>.</p>	<p>Solicitação de vídeos e entrevistas no processo seletivo, para conhecer melhor os empreendedores.</p> <p>São valorizados empreendedores com potencial de influenciar positivamente o ecossistema de empreendedorismo tecnológico.</p> <p>As seleções realizadas reúnem empreendedores com grande diversidade cultural, promovendo um intercâmbio de grande qualidade entre eles.</p> <p>A comunidade de <i>startups</i> que já passou pelo programa atua ativamente em sua divulgação.</p>
<b>Sugestões</b>	<p>Teste de perfil no site para ajudar os empreendedores a entender o tipo de aceleradora que eles precisam.</p> <p>Enviar para as <i>startups</i> o projeto de aceleração proposto pelas aceleradoras, da mesma forma que elas recebem os das <i>startups</i>.</p> <p>Os empreendedores podem procurar <i>startups</i> já aceleradas pelas aceleradoras para conhecer melhor o trabalho das mesmas.</p> <p>Projetos e atividades em conjunto com universidades poderiam ser um critério na avaliação das aceleradoras e das <i>startups</i>, rendendo pontos extras e trazendo robustez a esses projetos.</p>	<p>Reduzir o número de <i>startups</i> selecionadas para focar na qualidade do apoio ofertado, elevando o <i>status</i> do programa como direcionado para empreendedores de alto potencial.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.4 Investimento Financeiro e Participação Societária

Nos dois programas, o investimento financeiro foi fator decisivo para a realização de alguns projetos e facilitador de outros. Além disso, permitiu que produtos fossem a mercado com maior maturidade e suportados por equipes mais robustas, o que aumentou sua probabilidade de sucesso de comercialização e de captação de investimento. A flexibilidade de utilização dos recursos foi apontada como fator positivo e fundamental para a evolução dos projetos.

Além da diferença no montante, cerca de 30 mil dólares no Start-Up Chile e de 60 mil dólares no Start-Up Brasil, os programas diferem em relação à contrapartida de participação societária que os entrevistados trataram com a nomenclatura de *equity*. O Start-Up Chile não pede qualquer contrapartida pelo investimento realizado, já o Start-Up Brasil, apesar de não ficar com nenhuma parte das empresas, possibilita que as aceleradoras o façam, no limite de 20%, por no mínimo 6 mil dólares de investimento, além dos serviços prestados. Essa é a forma como as aceleradoras são remuneradas na parceria. Houve manifestações dos empreendedores para que o programa apoiasse as *startups* e ajudasse a equilibrar a negociação (algo que o programa entende que deve ser privado as duas partes: aceleradora e *startup*) e até mesmo para que não existisse contrapartida para a aceleradora – o que inviabilizaria o modelo do programa brasileiro. Ao não exigir uma contrapartida societária das *startups*, no entanto, o programa chileno facilita a negociação delas com investidores, fator importante para a sobrevivência dessas empresas após a aceleração.

A respeito desses pontos, entende-se que a presença do programa como mediador pode fortalecer a dinâmica entre as três partes e evitar conflitos futuros, mas a presença da aceleradora no processo é mais do que a de simples executora da aceleração, ela fortalece o ecossistema de *startups* no país e conecta as *startups* com o mercado de uma forma mais intensa do que o Start-Up Chile, por exemplo, que possui um modelo calcado no aprendizado entre os pares.

A questão burocrática desse mecanismo aparece como a maior dificuldade enfrentada pelos empreendedores no âmbito geral de ambos os programas. Em contraste com todas as manifestações negativas emitidas pelas *startups*, os representantes dos programas as declaram como adequadas, uma vez que se tratam de programas públicos. Não podem ser desconsideradas as dificuldades enfrentadas por aqueles que gerenciam os programas, como interlocutores de grupos com características tão distintas e governos federais e empreendedores da área de tecnologia, nem mesmo seus esforços. Acredita-se, contudo, que o mesmo espírito

empreendedor e inovador que possibilitou o surgimento de tais programas dentro da administração pública, pode articular melhorias no aspecto em que se mostram mais deficitários.

O Quadro 32 exhibe as boas práticas como exemplos que podem ser observados nos programas e sugestões, fruto da análise feita para colaborar com a evolução do mecanismo de investimento e participação societária dos programas.

Quadro 32 – Boas práticas e sugestões para investimento e participação societária

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
<b>Boas Práticas</b>	<p>Foi estabelecido o investimento mínimo e participação societária máxima para as aceleradoras.</p> <p>Permite a contratação de equipe com vínculo ao governo federal (CNPq e não à <i>startup</i>).</p>	<p>Recebimento do investimento adiantado, por meio de duas parcelas.</p> <p>Apoio da equipe do programa aos empreendedores estrangeiros para abertura de conta em banco e demais trâmites.</p>
<b>Sugestões</b>	<p>Adaptar os critérios de elegibilidade para as bolsas às características das equipes das <i>startups</i>, que não são formadas por pesquisadores.</p> <p>Melhorar a qualidade da informação sobre a elegibilidade às bolsas do CNPq antes do processo seletivo.</p> <p>Facilitar o acesso das <i>startups</i> a linhas de financiamento – importante para as <i>hardware startups</i>.</p>	<p>Facilitar a burocracia exigida para reembolso.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.5 Capacitação Gerencial Tutelada

O mecanismo de capacitação gerencial tutelada reuniu as atividades de mentoria, *workshops*, palestras e cursos. No Start-Up Chile, juntam-se a estes os Platoons, que são encontros semanais para trocas entre os empreendedores. Nesse mecanismo, a principal diferença entre os programas está no acompanhamento da evolução dos negócios e processos decisórios. No Start-Up Brasil, desde que a parceria seja bem-estabelecida, ele ocorre sobretudo em dinâmicas constantes com os mentores e com a equipe da aceleradora; já no Start-Up Chile são os pares que validam as trajetórias uns dos outros com acompanhamento da equipe do programa. A mentoria sob demanda, com profissionais experientes do mercado, acontece em ambos os programas para apoio a questões específicas.

As principais críticas ao Start-Up Chile estão relacionadas à dificuldade em obter fácil acesso à mentoria de qualidade. O aprendizado entre os pares é muito valorizado pelos empreendedores que passam pelo programa, mas isso não significa que ele supre completamente a necessidade de validação por pessoas com mais experiência e credibilidade no mercado. Essa validação é possível no programa, mas os empreendedores precisam empenhar-se nessas solicitações e é difícil obtê-la de maneira sistemática. Entre os empreendedores do Start-Up Brasil, também havia a expectativa de parte deles de maior presença dos mentores e pessoas-chave das aceleradoras no cotidiano das *startups*, mas a qualidade dessa interação varia muito entre as aceleradoras.

Percebe-se que no Start-Up Brasil o formato com a presença das aceleradoras aproxima as *startups* de seus mercados e traz uma maior segurança aos empreendedores, sendo influenciador, principalmente, do que diz respeito à administração dos negócios e à abertura de portas junto a investidores. Já o Start-Up Chile promove um ambiente de grande estímulo criativo e intercâmbio cultural, e o desenvolvimento do senso comunitário entre os empreendedores, que permanecem mesmo com o final da aceleração e com o retorno da maioria deles para seus mercados de origem ou novos direcionamentos.

As atividades de *workshops*, palestras e afins, relacionadas ao aprendizado de técnicas e metodologias, acontecem nos dois programas de maneira semelhante. Elas adicionam conhecimentos específicos para fortalecer a capacitação dos empreendedores e qualificar as *startups* e também ampliar o relacionamento com profissionais de áreas correlatas. No Start-Up Chile, os empreendedores também são aproveitados como instrutores, o que traz um ganho de autoconfiança, mas nem sempre resulta em conteúdos aprofundados.

O Quadro 33 exhibe as boas práticas como exemplos que podem ser observados nos programas e sugestões, fruto da análise realizada para colaborar com a evolução do mecanismo de capacitação gerencial tutelada.

Quadro 33 – Boas práticas e sugestões para capacitação gerencial tutelada

(continua)

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
Boas Práticas	Acompanhamento de profissionais mais experientes das aceleradoras, direcionando e trazendo segurança aos empreendedores.	Aprendizado entre os pares, especialmente o informal, proporcionado por estarem todos dividindo o mesmo ambiente.

## Quadro 33 – Boas práticas e sugestões para capacitação gerencial tutelada

(conclusão)

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
Sugestões	<p>Cumprimento de cronogramas do processo por parte das aceleradoras.</p> <p>Promover uma fase inicial do programa, com todos os empreendedores em um mesmo local por 30 dias.</p> <p>Promoção de capacitações on-line, com fórum virtual para troca entre os empreendedores.</p>	<p>Proporcionar o acesso contínuo a mentores experientes. Um projeto conjunto com universidades poderia contribuir.</p> <p>Realizar um rodízio entre os componentes dos Platoons para trazer mais dinâmica e tornar os encontros mais estimulantes.</p> <p>Transmitir os workshops com palestrantes de maior notoriedade ao vivo, para incluir a comunidade na atividade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.6 Rede de Relacionamentos

Foram identificadas formas de atuação bastante semelhantes nos programas para este mecanismo, que ocorre por meio de benefícios concedidos por empresas parceiras, promoção de eventos e novos contatos. Os benefícios na forma de convênios com parceiros, com grande destaque para os servidores, apoiam igualmente a evolução das *startups* nos dois programas. Eles representaram economia nos custos operacionais e possibilitaram a utilização de serviços de maior qualidade do que as *startups* poderiam custear. A divulgação obtida por intermédio das assessorias de imprensa também é vista como uma vantagem importante, contribuindo para que as empresas sejam conhecidas e desfrutem de credibilidade no mercado, em virtude do endosso dos programas.

Os eventos promovidos com investidores ampliam a visibilidade, as oportunidades de contato e a possibilidade de captação de investidores. Essa aproximação é muito importante para a evolução das *startups*, uma vez que elas nem sempre conseguem dar prosseguimento aos seus projetos após a aceleração sem uma rodada de investimento. No Start-Up Brasil também foram destacadas as participações em eventos em outras cidades e países, como importante para a ampliação dos horizontes dos empreendedores. No Start-Up Chile, os eventos de contato com a comunidade local são parte obrigatória do programa, contribuindo, principalmente, para aqueles que desejam desenvolver negócios no país.

Além dos contatos e da visibilidade ampliada pelos eventos, os programas promovem suas redes de contatos. As redes de ambos os programas incluem investidores, pessoas notórias no segmento de *startups*, clientes potenciais (a depender da área de atuação da *startup*) e futuros membros para suas equipes, carregando sempre consigo a credibilidade dos programas. No



Start-Up Chile, o destaque principal recai sobre a comunidade de acelerados, em seu potencial de apoio e de desenvolvimento de parcerias entre empreendedores das áreas de atuação, culturas, mercados e regiões do mundo mais diversas. Já no Start-Up Brasil essa rede abre portas principalmente junto a pessoas-chave no mercado brasileiro, com potencial de desenvolver negócios e indicar caminhos às *startups*.

O Quadro 34 exhibe as boas práticas como exemplos que podem ser observados nos programas e sugestões, fruto da análise realizada para colaborar com a evolução do mecanismo de rede de relacionamentos.

Quadro 34 – Boas práticas e sugestões para rede de relacionamentos

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
Boas Práticas	<p>O ecossistema está fortalecido, sobrevivendo às crises econômicas e à ausência de novas rodadas de aceleração (ano 2015 e 1º trimestre 2016).</p> <p>Acesso facilitado a feiras e eventos, com destaque para os internacionais.</p>	<p>O rede de contatos dos empreendedores pelo mundo é considerado um dos maiores valores do programa.</p> <p>Os empreendedores do programa são utilizados como mentores para <i>startups</i> com projetos mais incipientes fora do programa.</p>
Sugestões	<p>Envolver as universidades nos eventos do programa, trazendo ideias ligadas à pesquisa de ponta do país.</p> <p>Estabelecer parcerias com programas de pesquisa para apoiar a evolução do programa de forma sistemática.</p> <p>Promover pontos de contato, para melhorar a interação entre as <i>startups</i>. É sabido que já foram realizadas tentativas, mas isso não deve ser abandonado.</p>	<p>Maior relacionamento do programa com as aceleradoras privadas que surgiram no Chile, como forma de fortalecer o ecossistema.</p> <p>Oferecer mais informação a respeito dos benefícios, criando um guia de possíveis utilizações.</p> <p>Maior divulgação das <i>startups</i> para a rede de contatos do programa para facilitar parcerias comerciais e o interesse das <i>startups</i> em se fixar no país. Como expatriados, há uma tendência de estabelecer convívio apenas entre os empreendedores.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.7 Acompanhamento e Prestação de Contas

O acompanhamento e prestação de contas sistemáticos das *startups* é um mecanismo que apoia a evolução das mesmas por exigir que os empreendedores tenham um maior controle do trabalho realizado e sistematizem as próprias decisões a fim de compartilhar essas informações, fazendo parte dos dois programas. A definição de metas é um componente importante do mecanismo, mas seu cumprimento não é decisivo nas reuniões de acompanhamento. Salvo em casos nos quais os empreendedores claramente não tenham demonstrado empenho, as equipes dos programas não interferem na operação das *startups* ou

aplicam-lhes sanções, como o desligamento do programa. No Start-Up Brasil, mesmo não sendo rotineiras, dependendo do entendimento da aceleradora parceira, pode haver exclusões de *startups* do programa por baixo desempenho.

A rotina de acompanhamento e prestação de contas facilita o mapeamento de problemas, o planejamento de soluções e a priorização do trabalho, atividades muito importantes nas *startups* pela limitação de recursos que possuem. Sendo a escalabilidade pré-requisito para o sucesso desses empreendimentos, corrigir problemas em seu estágio inicial poupa os empreendedores de consequências futuras de maior vulto. As equipes de ambos os programas foram elogiadas pelos empreendedores em virtude do empenho em apoiá-los, a flexibilidade além do esperado e as reiteradas demonstrações de capacidade técnica. Já a prestação de contas dos recursos recebidos é uma ferramenta mais importante para a manutenção dos programas do que para o crescimento das empresas em si.

O Quadro 35 exhibe as boas práticas como exemplos que podem ser observados nos programas e sugestões, fruto da análise realizada para colaborar com a evolução do mecanismo de acompanhamento e prestação de contas.

Quadro 35 – Boas práticas e sugestões para acompanhamento e prestação de contas

	Start-Up Brasil	Start-Up Chile
<b>Boas Práticas</b>	Metodologia de avaliação da equipe do programa, que situa o empreendedor em relação ao mercado e indica caminhos para a próxima etapa.	Autonomia dada aos empreendedores para estabelecerem metas e formas de operar.
<b>Sugestões</b>	<p>Processo de acompanhamento formal e sistemático das aceleradoras, com o histórico fazendo parte de processos seletivos futuros.</p> <p>Maior controle do trabalho das aceleradoras por parte da equipe do programa.</p> <p>Reunião de alinhamento entre os três agentes: <i>startup</i>, aceleradora e programa.</p>	Acompanhamento mais frequente e maior presença do profissional que o realiza no cotidiano da <i>startup</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3.8 Síntese das Contribuições dos Mecanismos de Aceleração

Os mecanismos de aceleração utilizados pelos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile – investimento financeiro, que pode vir acompanhado de contrapartida de participação societária, capacitação gerencial tutelada por meio de mentorias e atividades de capacitação, redes de relacionamento que incluam investidores e contato com pares, além de benefícios que os apoiem na operação dos negócios – estão alinhados com os destacados por Cohen e Hochberg (2014), Miller e Bound (2011) e por Hoffman e Radojevich-Kelley (2012) encontrados na maior parte dos programas de aceleração. O Quadro 36 sintetiza e as contribuições apresentadas nos mecanismos de cada um dos programas.

Quadro 36 – Síntese das contribuições dos mecanismos de aceleração

(continua)

	<b>START-UP BRASIL</b>	<b>START-UP CHILE</b>
<b>PROCESSO SELETIVO</b>		
<b>Processo seletivo das startups</b>	O processo exige a estruturação de um projeto, equipes qualificadas e experientes. Promove o desenvolvimento das <i>startups</i> , que avançam em seus projetos para conseguir entrar no programa.	O processo exige a estruturação de um projeto, equipes qualificadas e experientes. Promove a troca de informações ao escolher empreendedores com potencial de influenciar o ecossistema local. Promove o desenvolvimento das <i>startups</i> , que avançam em seus projetos para conseguir entrar no programa.
<b>Processo seletivo das aceleradoras</b>	Definiu o padrão de serviços ofertados pelas aceleradoras. Fomentou o mercado de aceleração.	Não se aplica.
<b>Parceria entre aceleradoras e startups</b>	Fortalece a conexão das <i>startups</i> com o mercado (clientes e investidores potenciais). Possibilita que processos de aceleração com ênfases diferentes coexistam no programa. Possibilita que as <i>startups</i> sejam aceleradas em diversas partes do país.	Não se aplica.
<b>INVESTIMENTO FINANCEIRO E PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA</b>		
<b>Investimento Financeiro</b>	Possibilitou maior dedicação dos empreendedores aos projetos. Evitou a desistência de alguns empreendedores. Possibilitou a ampliação das equipes. Reduziu a pressão do mercado financeiro sobre os empreendedores.	Possibilitou maior dedicação dos empreendedores aos projetos. Permitiu que os empreendedores aumentassem o tempo de desenvolvimento antes de irem a mercado. Estimula os empreendedores a otimizar os recursos e buscar o custo mínimo. Permitiu aos empreendedores não negociar participação em suas empresas em estágio inicial.
<b>Utilização de Bolsas do CNPq</b>	Permitiu flexibilidade no uso do dinheiro. Facilitou a comprovação de despesas (em comparação a outros programas do governo).	Não se aplica.
<b>Participação Societária</b>	Viabilizou a participação das aceleradoras no programa e as vantagens para as <i>startups</i> em decorrência dessa parceria. Acrescentou um investimento de, ao menos, 20 mil reais das aceleradoras do governo federal.	O programa chileno não exige participação societária

Quadro 36 – Síntese das contribuições dos mecanismos de aceleração

(conclusão)

<b>CAPACITAÇÃO GERENCIAL TUTELADA</b>		
<b>Mentoria</b>	Validação de ideias. Apoio de profissionais experientes no processo decisório dos empreendedores. Apoio de profissionais experientes na definição da proposta de valor das <i>startups</i> . Incentivo ao teste de hipótese junto ao mercado. Orientações em apresentações para investidores.	Desenvolvimento de laços com profissionais experientes. Apoio de profissionais experientes sob demanda. Apoio de profissionais experientes na definição da proposta de valor das <i>startups</i> .
<b>Educação</b>	Ampliação da rede de contatos dos empreendedores com convidados externos. Melhora de pontos fracos dos empreendedores, a depender das características de cada um (finanças, design, gestão, etc.).	Ampliação da rede de contatos dos empreendedores com convidados externos. Melhora de pontos fracos dos empreendedores, a depender das características de cada um (finanças, design, gestão, etc.). Aprendizado informal entre os pares. Desenvolvimento das potencialidades dos empreendedores, uma vez que eles ministram palestras.
<b>Platoons</b>	Não se aplica.	Validação de ideias. Maior segurança nas tomadas de decisão. <i>Feedback</i> honesto e constante. Aprendizado entre pares, disseminação de tecnologias e métodos de trabalho. Desenvolvimento de laços afetivos e comerciais.
<b>REDE DE RELACIONAMENTOS</b>		
<b>Benefícios</b>	Redução de custos. Visibilidade por meio de assessoria de imprensa (programa e/ou aceleradora).	Redução de custos. Possibilidade de desenvolver um produto/serviço melhor ao utilizar tecnologias que não a <i>startup</i> ; não poderia custear (servidor principalmente). Visibilidade por meio de assessoria de imprensa (programa e/ou aceleradora).
<b>Eventos</b>	Conhecimento de outros mercados (outros países e cidades). Novos relacionamentos. Validação de ideias com investidores. Captação de investidores. Maior visibilidade.	Facilitam o estabelecimento de laços com outros empreendedores (em aceleração e já acelerados). Treinamentos para os <i>pitches</i> . Validação de ideias com investidores. Contato com comunidade local.
<b>Contatos</b>	A rede de contatos que o programa proporciona é considerada muito importante pelos entrevistados. Validação de ideias. Ajuste na trajetória (modificação do produto ou do modelo de negócio). Interação com pessoas importantes do segmento da <i>startup</i> . Apoio em áreas específicas, sob a demanda da <i>startup</i> . O prestígio do programa abre portas e facilita novos contatos.	O ecossistema em torno do programa é considerado seu maior valor pela maioria dos entrevistados. Apoio de pessoas de várias especialidades. Contatos em diversas partes do mundo. Validação de ideias. Captação de investidores. Ajuste na trajetória (modificação do produto ou do modelo de negócio). Interação com pessoas chave do segmento da <i>startup</i> . Apoio em áreas específicas, sob a demanda da <i>startup</i> . O prestígio do programa abre portas e facilita novos contatos.
<b>ACOMPANHAMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS</b>		
<b>Acompanhamento</b>	Aferição da evolução do trabalho. Verificação da necessidade de mudanças. Priorização do trabalho. Mapear problemas e planejar soluções. Alinhamento entre os envolvidos: <i>startup</i> , aceleradora e programa.	Aferição da evolução do trabalho. Verificação da necessidade de mudanças. Priorização do trabalho. Aprendizado sobre como estabelecer metas. Mapear problemas e planejar soluções.
<b>Prestação de Contas</b>	Recebimento das bolsas. Manutenção do programa dentro do governo.	Recebimento do investimento. Manutenção do programa dentro do governo.

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo seletivo dos programas mostra-se como um meio de estimular a sua evolução, uma vez que exige que os empreendedores descrevam suas propostas de trabalho e geração de valor para que possam participar do processo seletivo. Nas entrevistas, a formulação das inscrições nos processos seletivos apareceu como um exercício de autoconhecimentos das *startups* enquanto organizações. Somou-se a isso a competitividade dos processos, que provocou nos empreendedores a necessidade de melhorar os produtos e os modelos de negócio de suas *startups* a fim de serem selecionados para os programas.

O investimento financeiro é primordial para que os empreendedores possam dedicar-se aos seus negócios e providenciar a estrutura necessária para que eles se desenvolvam e cresçam de maneira exponencial. Sem investimento financeiro, muitos projetos não sairiam do papel. No caso de *startups* de hardware e manufatura, a importância do mecanismo é ainda maior, mas mesmo saindo do papel teriam um crescimento proporcional à dedicação que receberiam enquanto projetos secundários ou de acordo com a capacidade de alavancagem dos empreendedores. Somam-se a eles os serviços e descontos recebidos pelos empreendedores por fazerem parte dos programas reduzindo os custos operacionais das *startups*, o que se apresenta como um aumento da sua capacidade financeira.

A mentoria e o acompanhamento apresentam-se como formas de validar as decisões dos empreendedores e de guiá-los mediante dificuldades. A mentoria é considerada um dos grandes valores do processo de aceleração, pois é a oportunidade de empresas fundadas por empreendedores, em geral, com pouca vivência de mercado, beneficiarem-se do conhecimento de especialistas, empresários e outros empreendedores experientes. As primeiras definições das *startups* ficam centradas em seus sócios, que inicialmente ficam isolados na construção de seus modelos de negócio; por isso validar os conceitos que estão trabalhando pode antecipar problemas futuros, principalmente se o processo ocorrer com pessoas experientes, que já vivenciaram questões parecidas antes.

Os cursos e o aprendizado informal entre os pares também são maneiras de preencher lacunas nas habilidades que as equipes das *startups*, geralmente muito enxutas, possuem. Poder acompanhar o trabalho de outros empreendedores, participar de uma comunidade e ter acesso à capacitação, amplia as possibilidades das *startups*, que passam a agregar qualidades em seus produtos e negócios, como ferramental de marketing, interface mais elaborada para a experiência do usuário, aprimoramento do material de comunicação e relacionamento com investidores, pontos que, quando os empreendedores estão fora de comunidades de aceleração, podem parecer menos importantes, mas quando os benefícios são vistos em outras *startups* ou referenciados por profissionais experientes, ganham relevância.

A rede de contatos também se mostra um mecanismo que contribui para a evolução das *startups*, uma vez que, por meio delas, são desenvolvidas parcerias comerciais, ampliadas equipes e validadas hipóteses antes de sua entrada no mercado, ampliados horizontes de mercados e abordagens culturais, e incluídas sugestões de ajuste nos produtos e modelos de negócio. Soma-se a essas contribuições a credibilidade dos programas, que abre portas junto a clientes e investidores que não receberiam esses empreendedores sem esse endosso.

No que diz respeito às abordagens realizadas pelos programas Start-Up Chile e Start-Up Brasil, percebe-se a existência de diferenças na relevância e nos vieses que são dados aos mecanismos pela formatação dos programas. O programa brasileiro mostra força no investimento financeiro e nas conexões dos empreendedores com seus mercados, aumentando o potencial de sucesso das *startups* em atender às necessidades dos seus clientes. O programa chileno mostra força na intensidade dos laços de sua comunidade e na diversidade das contribuições que seus membros realizam nas empresas uns dos outros, que dificilmente seriam possíveis em suas localidades de origem, aumentando o potencial de inovação das *startups*.

Analisando-se as contribuições dos mecanismos destacadas pelos empreendedores no desenvolvimento de suas *startups*, o potencial destes mecanismos em ampliar esses benefícios, além das necessidades das empresas atendidas pelos programas, foi sintetizado no Quadro 37 um conjunto de sugestões para cada um deles e em cada um dos programas.

Quadro 37 – Síntese das sugestões para os mecanismos de aceleração

(continua)

	START-UP BRASIL	START-UP CHILE
<b>Processo Seletivo</b>	<p>Teste de perfil no site para ajudar os empreendedores a entender o tipo de aceleradora que eles precisam.</p> <p>Enviar para as <i>startups</i> o projeto de aceleração proposto pelas aceleradoras, da mesma forma que elas recebem os das <i>startups</i>.</p> <p>Os empreendedores podem procurar <i>startups</i> já aceleradas pelas aceleradoras para conhecer melhor o trabalho das mesmas.</p> <p>Projetos e atividades em conjunto com universidades poderiam ser um critério na avaliação das aceleradoras e das <i>startups</i>, rendendo pontos extras e trazendo robustez a esses projetos.</p>	<p>Reduzir o número de <i>startups</i> selecionadas para focar na qualidade do apoio ofertado, elevando o <i>status</i> do programa como direcionado para empreendedores de alto potencial.</p>

## Quadro 37 – Síntese das sugestões para os mecanismos de aceleração

(conclusão)

<b>Investimento e Participação Societária</b>	<p>Adaptar os critérios de elegibilidade para as bolsas às características das equipes das <i>startups</i>, que não são formadas por pesquisadores.</p> <p>Melhorar a qualidade da informação sobre a elegibilidade às bolsas do CNPq antes do processo seletivo.</p> <p>Facilitar o acesso das <i>startups</i> a linhas de financiamento – importante para as <i>hardware startups</i>.</p>	Facilitar a burocracia exigida para reembolso.
<b>Capacitação Gerencial Tutelada</b>	<p>Cumprimento de cronogramas do processo por parte das aceleradoras.</p> <p>Promover uma fase inicial do programa, com todos os empreendedores em um mesmo local por 30 dias.</p> <p>Promoção de capacitações on-line, com fórum virtual para troca entre os empreendedores.</p>	<p>Proporcionar o acesso contínuo a mentores experientes. Um projeto conjunto com universidades poderia contribuir.</p> <p>Realizar um rodízio entre os componentes dos Platoons para trazer mais dinâmica e tornar os encontros mais estimulantes.</p> <p>Transmitir os workshops com palestrantes de maior notoriedade ao vivo, para incluir a comunidade na atividade.</p>
<b>Rede de Relacionamentos</b>	<p>Envolver as universidades nos eventos do programa, trazendo ideias ligadas à pesquisa de ponta do país.</p> <p>Estabelecer parcerias com programas de pesquisa para apoiar a evolução do programa de forma sistemática.</p> <p>Promover pontos de contato, para melhorar a interação entre as <i>startups</i>. É sabido que já foram realizadas tentativas, mas isso não deve ser abandonado.</p>	<p>Maior relacionamento do programa com as aceleradoras privadas que surgiram no Chile, como forma de fortalecer o ecossistema.</p> <p>Oferecer mais informação a respeito dos benefícios, criando um guia de possíveis utilizações.</p> <p>Maior divulgação das <i>startups</i> para a rede de contatos do programa para facilitar parcerias comerciais e o interesse das <i>startups</i> em se fixar no país. Como expatriados, há uma tendência de estabelecer convívio apenas entre os empreendedores.</p>
<b>Acompanhamento e Prestação de Contas</b>	<p>Processo de acompanhamento formal e sistemático das aceleradoras, com o histórico fazendo parte de processos seletivos futuros.</p> <p>Maior controle do trabalho das aceleradoras por parte da equipe do programa.</p> <p>Reunião de alinhamento entre os três agentes: <i>startup</i>, aceleradora e programa.</p>	Acompanhamento mais frequente e maior presença do profissional que o realiza no cotidiano da <i>startup</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar as contribuições dos programas públicos de aceleração de *startups*, Start-Up Brasil e Start-Up Chile para a evolução de suas aceleradas. Para isso, foram identificados e analisados os mecanismos de aceleração presentes em cada um dos programas e a contribuição de cada um deles na trajetória das *startups* aceleradas. Neste último capítulo da dissertação, em suas considerações finais, são apresentadas as contribuições trazidas pelos resultados obtidos e suas limitações, além de sugestões para pesquisas futuras.

Para entender a influência dos mecanismos de aceleração do Start-Up Brasil e Start-Up Chile sobre as empresas que participam dos programas, utilizou-se uma abordagem ampla, que reuniu o entendimento de diferentes agentes de cada um dos processos. Buscou-se essas informações por meio de entrevistas com empreendedores, lideranças nas aceleradoras e na equipe que executa os programas, da análise dos documentos e comunicações, notadamente os *websites* dos programas e os *websites* das agências que os executam, estes últimos expressam a visão oficial de seus dirigentes. A narrativa foi elaborada empregando como guia o procedimento de análise de dados definido, mantendo a preocupação de triangular os dados e mostrar os diferentes entendimentos de cada um dos mecanismos utilizados pelos programas.

As categorias de análise, além de agrupar as formas de apoio prestadas pelos programas, também buscaram trazer o intuito de cada uma das partes e as consequências dos esforços realizados. Cada programa foi tratado e contextualizado como um caso único, conforme indicação metodológica de Yin (2005), e para colaborar com essa unicidade, na medida do possível, respeitando os grupos de entrevista, foram ouvidos primeiro os participantes do Start-Up Brasil e depois os do Start-Up Chile. As entrevistas do grupo 1, formado pelos empreendedores, foram importantes para a formulação dos roteiros das entrevistas, além de colaborarem na indicação dos entrevistados do grupo 2.

A análise de conteúdo realizada buscou a construções de explanações com o intuito de identificar e analisar os mecanismos de aceleração adotados pelos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile, objetivos específicos desta dissertação. Percebeu-se que os programas utilizam mecanismos de aceleração muito semelhantes, e além disso estão alinhados com os encontrados na revisão da literatura como sendo os mais usados por aceleradoras: investimento financeiro e benéfico que traga economia dos custos operacionais, capacitação gerencial tutelada mediante mentorias e atividades de capacitação, e redes de relacionamento que incluam investidores; mecanismos alinhados aos objetivos da maior parte dos empreendedores ao ingressarem nos programas: focar no desenvolvimento de seus negócios, estabelecer novos contatos, buscar



apoio em seus processos decisórios e suprir lacunas de conhecimentos e habilidades que suas *startups*, somadas as capacidades dos membros e equipes, possuem.

Juntamente com a identificação e com a apresentação dos mecanismos, levando-se em consideração a abordagem de cada programa, foram verificadas as contribuições de cada um deles para a evolução das *startups* segundo o entendimento dos empreendedores. Somam-se a estas a análise das dificuldades enfrentadas e as sugestões de melhoria indicadas pelos entrevistados. As principais contribuições identificadas foram: oportunidade para dedicação aos projetos, custeio das operações, apoio no processo decisório, validação de hipóteses, ampliação da capacitação, ampliação da rede de contatos, divulgação, acesso a investidores e credibilidade do programa como endosso junto a potenciais clientes e parceiros comerciais.

Mesmo este não sendo um estudo de corte longitudinal, as diferenças encontradas na experiência dos empreendedores que participaram do Start-Up Brasil ou do Start-Up Chile em diferentes momentos, em 2013 e 2015, por exemplo, não foram ignoradas. Na medida do possível, a narrativa desta dissertação buscou mostrar as transformações sofridas pelos programas no decorrer dos sucessivos ciclos de aceleração (entrada de novas turmas). Notadamente, as equipes de ambos os programas trabalham em prol da evolução dos mesmos e na superação de problemas, fato reconhecido pelos empreendedores e refletido nos editais, instrumentos de comunicação e entrevistas com os membros de suas equipes.

Outros objetivos específicos do presente trabalho constituem-se em estabelecer comparativo entre o programa Start-Up Brasil e o programa Start-Up Chile, e elencar sugestões para os programas com base nas análises e comparações realizadas. Após a apresentação dos mesmos, portanto, foi realizada a análise cruzada dos dados e apresentado o comparativo entre cada um dos mecanismos, conjuntamente com os pontos fortes identificados como exemplo de boas práticas.

As principais semelhanças entre os programas são os mecanismos de aceleração que utilizam, enquanto as principais diferenças ficam a cargo da origem da maioria dos empreendedores estrangeiros no Chile, da parceria do programa brasileiro com as aceleradoras, da centralização do processo chileno com sede do programa em Santiago, das atividades de relacionamento com a comunidade chilena, do investimento financeiro que pode chegar ao dobro do montante no programa brasileiro, a maior proximidade de mentores no programa brasileiro e também a força maior da comunidade desenvolvida pelo programa chileno. Dessas diferenças decorre aquilo que cada *startup*, a depender de suas características, pode aproveitar do programa para impulsionar sua evolução.

As sugestões, fruto das análises e das investigações realizadas e que se acredita terem potencial para contribuir com a evolução dos programas, estão relacionadas no presente trabalho, sendo as principais características e recomendações sintetizadas no APÊNDICE D. No Start-Up Brasil há um maior acompanhamento do trabalho realizado pelas aceleradoras em estabelecer relações com as instituições, promover a comunidade de empreendedores participantes do programa, e ampliar a disponibilidade de informações para a definição das parcerias entre aceleradoras e *startups* no processo seletivo. Já no Start-Up Chile, há evolução do processo de mentoria e acompanhamento das *startups*, em instituir relacionamento com o mercado privado de aceleradoras do país e ampliar a divulgação das *startups* para investidores.

Acrescenta-se a elas, a melhoria do processo burocrático para o recebimento dos investimentos em ambos os programas. Ainda que Start-Up Brasil e Start-Up Chile estejam à frente de outros programas públicos nesse quesito, tanto no entendimento dos empreendedores quanto no entendimento das equipes que os gerenciam, atender às exigências burocráticas adequadamente foi citado de forma recorrente como um fator negativo do processo de aceleração.

Para os empreendedores, além do empenho e da dedicação exibida por todos aqueles que fizeram parte da presente pesquisa, valores encontrados naqueles que mais bem conseguiram aproveitar a oportunidade de acelerar suas empresas, estão ligados ao profundo conhecimento do segmento em que desejam prosperar, na maturidade suficiente para seguir em frente a cada problema encontrado e na valorização da rede de contatos, servindo-se dela a cada oportunidade.

O ecossistema de *startups* tem potencial de colaborar para o crescimento dos sistemas nacionais de inovação do Brasil e do Chile. Observou-se nos empreendedores a intenção de aproveitar oportunidades vindas da aceleração tecnológica dos setores em que atuam, tanto no desenvolvimento de ideias completamente novas quanto em adaptar produtos existentes em outros países. Brasil e Chile manifestam em suas políticas o intuito de aumentar a competitividade produtiva, qualificar a mão de obra e aproveitar o crescimento econômico que o desenvolvimento tecnológico proporciona aos países altamente industrializados. Os programas estudados na presente dissertação são parte das apostas nesse sentido, com arrojo muito maior no caso do Chile, especialmente se for considerada a diferença da dimensão econômica dos dois países.

No Brasil, levando-se em consideração as dimensões econômicas do país, e o status que o empreendedorismo goza entre seus habitantes, como uma alternativa prestigiosa de desenvolvimento profissional e econômico, o incentivo de apenas 183 startups em todo o país,

mesmo para um programa em estágio inicial de desenvolvimento, é um montante evidentemente pequeno. Para que o programa mostre relevância e de fato contribua para o desenvolvimento do empreendedorismo dinâmico do país, para a renovação do mercado e para a produção de inovação, como indicam seus objetivos, é preciso que o segmento de startups do país seja levado em consideração como um todo e incentivado enquanto política pública.

Além de apoiar um número maior de empresas, através de um programa intensivo como o Start-Up Brasil, é necessário desenvolver mecanismos de apoio àqueles que não passaram pelo restrito processo seletivo do programa, para os que não se encontram em um estágio de estruturação tão avançado quanto o exigido e também para os que não se enquadram nos parâmetros escolhidos pelo mesmo, a fim de que desenvolvam seu potencial e de se pensar em políticas mais abrangentes. Apesar do valor do programa em si e das contribuições efetivas que seus participantes recebem, ao se avaliar seu peso em relação aos desafios que o país enfrenta para o avanço de seu sistema nacional de inovação em conjunto com as oportunidades de contribuição que um maior desenvolvimento do segmento do empreendedorismo dinâmico podem oferecer ao país, ela caba se apresentando como uma iniciativa demasiadamente pontual.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A despeito dos esforços realizados no desenvolvimento deste estudo para que os objetivos inicialmente propostos fossem atingidos e das contribuições trazidas pela pesquisa, faz-se necessário apresentar as limitações encontradas. Embora a estratégia de pesquisa adotada – o estudo de casos múltiplos –, tenha se mostrado apropriada à análise do problema de pesquisa apresentado, a mesma não possibilita que os resultados sejam generalizados para além dos programas estudados.

Existem inúmeros aspectos relacionados à cultura do Brasil e do Chile, à cultura dos países de onde são originários os entrevistados e muito menos dos mais de 70 países de onde provêm os empreendedores que fazem parte dos programas, que não foram levados em consideração na presente análise.

Entende-se que diferentes abordagens poderiam ter sido utilizadas na investigação, como, por exemplo, uma que primasse por dados financeiros e comerciais das empresas e, talvez, possibilitasse uma relação mais direta de causalidade. Além disso, apesar de não se ter a pretensão de esgotar as discussões sobre o tema, o referencial bibliográfico pode ser ampliado para abordar um número maior de conceitos a fim de dar maior suporte à explanação realizada na análise dos casos.

## 5.2 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma vez que a investigação realizada buscou abordar todos os mecanismos realizados no processo de aceleração dos programas estudados, percebe-se a oportunidade para que futuros estudos aprofundem-se na análise das influências diretas de cada um deles. Outro viés possível é verificar a influência que programas dessa natureza geram na economia dos ecossistemas que visam a beneficiar.

Sugere-se também que estudos de casos comparativos da mesma natureza sejam realizados entre outros países com programas semelhantes, podendo ser países com estágios distintos de desenvolvimento de seus sistemas nacionais de inovação, a fim de verificar os impactos destas diferenças, como entre os programas Start-up Denmark e Start-Up Jamaica, ou países com o mesmo grau de desenvolvimento, mas diversos daqueles empregados na presente pesquisa, como entre os programas Startup Mauritânia e Startup Mongolia.

Ainda, por fim, é possível realizar uma série de estudos utilizando por base os programas dos países membros do Startup Nations, como análise quantitativa de empreendedores e resultados atingidos, diferenças na adoção de um mesmo mecanismo de aceleração em distintos países ou mesmo verificar quais os mecanismos de aceleração mais empregados de acordo com a região geográfica, estágio de desenvolvimento do sistema nacional de inovação ou tamanho da economia.

## REFERÊNCIAS

- ÁCS, Z. J.; SZERB, L.; AUTIO, E. **Global Entrepreneurship Index 2016**. Washington: Gedi, 2016. Disponível em: <<https://thegedi.org/downloads/>>. Acesso em: 18 mar. 2016.
- AGUILHAR, L. Startups vão receber aporte do governo. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 30 jul. 2013. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/startups-va-receber-aporte-do-governo/>> Acesso em: 9 abr. 2016.
- AGUILHAR, L. Inconsistências e problemas com aceleradoras fazem 20% deixar o Start-Up Brasil. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 27 fev. 2014. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/start/desistencias-e-problemas-com-aceleradoras-fazem-20-das-empresas-selecionadas-nao-participarem-do-start-up-brasil/>>. Acesso em: 9 abr. 2016.
- ALBUQUERQUE, E. M. Produção científica e Sistema Nacional de Inovação. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 156-180, 1998.
- ARBIX, G. Caminhos cruzados: rumo a uma estratégia de desenvolvimento baseada na inovação. **Novos Estudos – Cebrap**, São Paulo, n. 87, p. 13-33, 2010.
- AROCENA, R. **Qué piensa la gente de la innovación, la competitividad, la ciencia y el futuro**. Montevideo: Trilce, 1997.
- AROCENA, R.; SUTZ, J. El estudio de la innovación desde el Sur y las perspectivas de un nuevo desarrollo. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación**, Madri, n. 7, p. 18, 2006.
- ARRIGHI, G. **A ilusão do desenvolvimento**. 4. ed. São Paulo: Vozes, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENAVENTE, J. M.; CRESPI, G. **Hacia una Caracterización del Sistema Innovativo Nacional Chileno**. Secretaría Ejecutiva del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía. 1994. Disponível em: <<http://www.economia.gob.cl/2011/03/10/hacia-una-caracterizacion-del-sistema-innovativo-nacional-chileno.htm>>. Acesso em: 13 dez. 2015.
- BENAVENTE, J. M.; PRICE E. J. J. Apoyo público a la innovación empresarial: de Fontec a nuestros días. In: GOMÁ, O. M. (Ed.). **Desarrollo Productivo en Chile: La experiencia de Corfo entre 1990 y 2009**. Santiago do Chile: Corfo; Flacso-Chile, Catalonia, 2009. p. 117-148.
- BITRAN, E. Crecimiento e innovación en Chile. **Revista Perspectivas**, Santiago do Chile, v. 5, n. 2, p. 249-274, 2006.
- BLANK, S. **What's A Startup?** First Principles. 2010. Disponível em: <[steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/](http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/)>. Acesso em: 13 set. 2015.

BLANK, S . Why the Lean Startup changes everything. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BRANDÃO, L.; DRUMOND, C. Políticas pró-inovação: uma análise da política industrial nos oito anos do governo Lula. **Revista de Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 20-40, 2012.

BRUM, A. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 22. ed. Petrópolis, RJ; Ijuí, RS: Vozes em coedição com Ed. Unijuí, 2002.

CARDOSO, D. Em alta velocidade, mas com segurança. **Anprotec – Revista Locus**, v. XVIII, n. 72, p. 26-33, 2013.

CHANG, H-J. **Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica**. São Paulo: Unesp, 2004.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. books, 2011.

COHEN, S. G. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 19-25, 2013.

\_\_\_\_\_; HOCHBERG, Y. V. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon**. 2014. Disponível em: <<http://yael-hochberg.com/CH-Accelerators.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. FEHDER, D. **Seed Accelerator Rankings Project**. 2016. Disponível em: <<http://seedrankings.com>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

CONCEIÇÃO, O. A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. **Ensaio FEE**, v. 21, n. 2, p. 58-76, 2000.

CNID. Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo. **Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020**. 2010. Disponível em: <<http://www.economia.gob.cl/cnidweb/wp-content/uploads/sites/35/2015/04/Agenda-Innovaci%C3%B3n-2010-20201.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

CORSI, C.; DI BERARDINO, D. Assessing the business incubator's performance referring the local development in Italy. **European Scientific Journal**, v. 10, n. 10, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMODARAN, A. **Introdução à avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DEPARTAMENTO DE PESQUISA E ESTUDOS ECONÔMICOS - FIESP. **Perda de Participação da Indústria de Transformação no PIB**. 2015. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/participacao-da-industria-de-transformacao-no-pib-1947-2014/>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

DERTOUZOS, M. **O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas.** São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOSI, G. **The nature of the innovative process.** Technical change and economic theory. G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (Eds.). London: Pinter Publishers, 1988. p. 221-238.

\_\_\_\_\_. **Mudança técnica e transformação industrial; a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores.** Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

EVANS, P. O Estado como problema e solução. **Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 28-29, p. 107-157, abr. 1993.

\_\_\_\_\_. Análise do Estado no mundo neoliberal: uma abordagem institucional comparativa. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 52-85, jul. 1998.

FAGERBERG, J. **Innovation: a Guide to the Literature.** Londres: Oxford Handbooks Online, 2009. Disponível em: <<http://www.oxfordhandbooks.com>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

FFRENCH-DAVIS, R. **Economic Reforms in Chile.** Ann Arbor: University of Michigan Press, 2002.

FINEP. Fundo de Financiamento para Estudos, Projetos e Programas. **Categorização das empresas clientes Finep.** Rio de Janeiro: Finep - Superintendência de Estudos e Estratégias Setoriais, 2000.

\_\_\_\_\_. **O que são Fundos Setoriais.** 2016. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/fontes-de-recurso/fundos-setoriais/o-que-sao-fundos-setoriais>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

FISHBACK, B., et al. **Finding business idols: A new model to accelerate start-ups.** Kansas: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2007.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial.** Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

FUNDACITY. Latam Accelerator Report 2014. 2014. Disponível em: <<http://www.fundacity.com/latam-accelerator-report-2014>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

GARCIA, R.; ROSELINO, J. Uma avaliação da Lei de Informática e de seus resultados como instrumento indutor de desenvolvimento tecnológico e industrial. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, 2004.

GHIZONI, B. Identifique que tipo de investidor sua empresa precisa. **Startupi**. São Paulo, 15 set. 2014. Disponível em: < <http://startupi.com.br/2014/09/identifique-que-tipo-de-investidor-sua-empresa-precisa>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ-URIBE, J. **El caso de Start-Up Chile**. Programa de atracción de talento para fomentar el emprendimiento. Corporación Andina de Fomento: Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, n. 18, 2015.

GRAHAM, P. **Start-up = Growth**. 2012. Disponível em <<http://www.paulgraham.com/growth.html>> Acesso em: 2 maio 2015.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

HOFFMAN, D. L.; RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 57-70, 2012.

IEIS, F. et al. Sistema Nacional de Inovação: relações de cooperação para inovar nas empresas privadas e estatais brasileiras. **Revista Espacios**, v. 34, n. 7, p. 5, 2013.

INNOVACION.CL. **Los desafíos de las aceleradoras de negocios en Chile**. Santiago, 20 nov. 2013. Disponível em: < <http://www.innovacion.cl/reportaje/los-desafios-de-las-aceleradoras-de-negocios-en-chile/>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

KANTIS, H.; FEDERICO, J.; GARCÍA, S. I. **Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico**: América Latina en el nuevo escenario global. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2015.

KELLEY, D.; SINGER, S.; HERRINGTON, M. **Global Entrepreneurship Monitor: 2015/16 Global Report**. 2016. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

KLINE, S.; ROSENBERG, N. An Overview of Innovation. In: LANDAU R.; ROSENBERG N. (Eds.). **The Positive Sum Strategy**: Harnessing Technology for Economic Growth. Washington: National Academy Press, 1986. p. 275-304.

LUNDEVALL, B-A. **National Innovation Systems**: towards a theory of innovation and interactive learning. Nova York: Oxford University, 1992.

\_\_\_\_\_. National Innovation Systems – Analytical concept and development tool. **Industry and Innovation**, v. 14, n. 1, p. 95-119, 2007.

MALDANER, L. F. **O desafio da inovação**: Brasil X Coréia do Sul. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.



MARCHESINI, L.; EXMAN, F. Ajuste emperra a reformulação da política industrial. **Valor Econômico**, Brasília, 24 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4327098/ajuste-emperra-reformulacao-da-politica-industrial>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL SILVA, J. Políticas monetarias seguidas en Chile desde la creación del Banco Central. **Cuadernos de Economía**, ano 28, n. 83, p. 29-54, 1991.

MASON, C.; HARRISON, R. T. **Annual report on the business angel market in the United Kingdom: 2008/09**. Glasgow: University of Strathclyde, 2010. Disponível em: <<http://strathprints.strath.ac.uk/28061/1/Annual-report-business-angel-market-2008-2009.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. Uma avaliação das políticas públicas de incentivo a inovação tecnológica no Brasil: a Lei do Bem. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, v. 18, n. 36, p. 221-250, 2013.

MAZZUCATO, M. **O Estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MELLER, P. **Un Siglo de Economía Política Chilena (1890-1990)**. 2. ed. Santiago do Chile: Editorial Andres Bello, 1998.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **A Quarta Revolução**: a corrida global para reinventar o estado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories**: the Rise of Accelerator Programmes. Londres: Nesta, 2011.

MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO DE CHILE. **Innovar en Chile**. Programa de desarrollo e innovación tecnológica 2001-2006. Santiago do Chile, 2005. Disponível em: <<http://www.economia.gob.cl/2011/03/10/innovar-en-chile-programa-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-2001-2006.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ministro Céspedes da la bienvenida a nueva generación de Start Up Chile y destaca credibilidad del país en el extranjero**. Santiago, 25 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.economia.gob.cl/2015/02/25/ministro-cespedes-da-la-bienvenida-a-nueva-generacion-de-start-up-chile-y-destaca-credibilidad-del-p.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

MCTI. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015**: balanço das atividades estruturantes 2011. Brasília: MCTI, 2012.

\_\_\_\_\_. **Editais MCTI/SEPIN/Start-Up Brasil N° 3/2014**. 3. ed. Brasília: MCTI, 2014. 13p.

MCTI. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. **Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Benchmarking de Sistemas Internacionais de Inovação**. Brasília: MCTI, 2015.

\_\_\_\_\_. **MCTI lança Start-Up Brasil 2.0 em apoio a projetos de software e hardware**. Brasília: MCTI, 13 abr. 2016. Disponível em: <[http://www.mcti.gov.br/noticia/-/asset\\_publisher/epbV0pr6eIS0/content/mcti-lanca-start-up-brasil-2-0-em-apoio-a-projetos-de-software-e-hardware](http://www.mcti.gov.br/noticia/-/asset_publisher/epbV0pr6eIS0/content/mcti-lanca-start-up-brasil-2-0-em-apoio-a-projetos-de-software-e-hardware)>. Acesso em: 17 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Chamada CNPq/MCTI/SEPIN nº 12/2014**. Brasília, 2014. 28p.

MDIC. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior**. Brasília: MDIC, 2003. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 05/03/2016.

\_\_\_\_\_. **Brasil Maior: Plano 2011/2014**. Brasília: MDIC, 2011. Disponível em: <[http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha\\_brasilmaior.pdf](http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha_brasilmaior.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2016.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

MORCEIRO, P. et al. Por que não baixa tecnologia? CIRCUITO DE ANÁLISES ECONÔMICAS, 1. 2001. **Anais...** Ipea: 2011

MOTA, C. Para ministério, direção do plano é correta, mesmo sem alcançar parte dos objetivos. **Valor Econômico**, Brasília, 26, jan. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3877564/para-ministerio-direcao-do-plano-e-correta-mesmo-sem-alcancar-parte-dos-objetivos>>. Acesso em: 09 fev. 2016.

NERUDA, P. Confieso que he vivido. Memórias. Santiago: Seix Barral, 1974.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **National Innovation Systems**. Paris: OECD Publishing, 1997.

\_\_\_\_\_. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. 3. ed. Tradução Finep, 2005.

\_\_\_\_\_. **OECD Reviews of Innovation Policy: Chile**. Paris: OECD Publishing, 2007. Disponível em: <<http://www.hacienda.cl/english/documents/reports-on-chile/oecd-reports.html>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Chile's National Innovation Council for Competitiveness**. Paris: OECD Publishing, 2009.

\_\_\_\_\_. **Start-up Latin America: Promoting Innovation in the Region**. Paris: OECD Publishing, 2013.

\_\_\_\_\_. **Active with Brazil**. Paris: OECD Publishing, 2015a.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for growth and society**. Paris: OECD Publishing, 2015b.

\_\_\_\_\_. **OECD.Stat**. 2015c. Disponível em: <[http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI\\_PUB#](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB#)>. Acesso em: 14 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **OECD 360 Chile 2015**. 2015d. Disponível em: <<http://www.oecd360.org/chile>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

OSIMO, D. et al. **The 2016 Startup Nation Scoreboard**. Lisboa: European Digital Forum, 2016.

PACHECO, C.; ALMEIDA, J. **A política de inovação**. Texto para discussão nº 219. IE/Campinas: Unicamp, maio 2013.

PALMA G., E. E.; SANTOS P., S. Derechos económicos, sociales y culturales como límites a las políticas públicas: el caso del derecho a la educación en Chile. **Revista Derecho del Estado**, Universidad Externado de Colombia, n. 34, p. 237-254, jan./jun. 2015.

PEREZ, C. **National systems of innovation, competitiveness and technology**: a discussion of some relevant concepts and their practical implications. Eclac/Unido, 1991. (Mimeo).

\_\_\_\_\_. **The lessons we have learned about technology and development**. Bangkok: UNCTAD X, 2000. Disponível em: <[http://www.unctad-10.org/index\\_en](http://www.unctad-10.org/index_en)>. Acesso em: 14 nov. 2015.

PORTAL BRASIL. **Programa TI Maior alcança resultados positivos, destaca gestor**. Brasília, 22 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2014/12/programa-ti-maior-alcanca-resultados-positivos-destaca-gestor>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

QUINTAIROS, P.; ALMEIDA, A.; OLIVEIRA, E. Parques Tecnológicos com ênfase em tecnologia da informação e comunicação: um modelo para implementação no Vale do Paraíba Paulista. **Latin American Journal of Business Management**, Taubaté, SP, 2013.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2011.

RIVAS, G. **La experiencia de Corfo y la transformación productiva de Chile**. Evolución, aprendizaje y lecciones de desarrollo. Corporación Andina de Fomento: Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, n. 3, 2012 .

RODRIGUEZ, A.; DAHLMAN, C.; SALMI, J. Knowledge and innovation for competitiveness in Brazil. Washington: **The International Bank for Reconstruction and Development**, World Bank, 2008.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. 3. ed. Nova York: The Free Press, 1995.

ROSEIRA, C. et al. **Understanding incubator value**: a network approach to university incubators. Porto: University of Porto; FEP; School of Economics and Management, 2014.

SACHS, J. Why some countries fail to thrive? In: SACHS, J. D. **The End of Poverty: Economic Possibilities for our Time**. Londres: Penguin Books, 2005.

SALAMANCA, C. L. Nueva directora de Start Up Chile: la idea no es entregarles plata a los emprendedores y que se queden acá sólo un año. **La Tercera**, Santiago, 24 ago. 2015. Disponível em: <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/lt-emprende/2015/08/3131-644212-9-nueva-directora-de-start-up-chile-la-idea-no-es-entregarles-plata-a-los.shtml>>. Acesso em: 9 jan. 2016.

SALLES-FILHO, S.; ALBERGONI, L. A. Trajetória Recente do Venture Capital no Brasil. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, RS, 2006. V. 25.

SANTA CRUZ, A. P. **Chile, un Caso de Desarrollo Frustrado**. Santiago do Chile: Editorial Universitaria, 1959.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 25-48, jan./fev. 2013.

SBICCA-FERNANDES, A. **Reflexões sobre a abordagem de Sistema de Inovação**. Textos para discussão. História Econômica Geral. Faculdade de Economia. Curitiba: UFPR, 2004.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre: v. 9, p. 49-87, 1998.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/OSCIP---organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse-publico>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

SENOR, D.; SINGER, S. **Nação empreendedora: o milagre econômico de Israel e o que ele nos ensina**. São Paulo: Évora, 2011.

SILVA, A. H. et al. Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=18&cod\\_edicao\\_subsecao=989&cod\\_evento\\_edicao=70&cod\\_edicao\\_trabalho=16633#](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=18&cod_edicao_subsecao=989&cod_evento_edicao=70&cod_edicao_trabalho=16633#)>. Acesso em: 21 mar. 2016.

SOARES, C.; CORONEL, D.; MARION FILHO, P. A recente política industrial brasileira: da “Política de Desenvolvimento Produtivo” ao “Plano Brasil Maior”. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 8, n. 1, p. 1-20, jan./jun. 2013.

SOETE, L.; VERSPAGEN, B.; WEEL, B. Systems of Innovation. In: HAL, B. H.; ROSENBERG, N. **Handbook of the Economics of Innovation**. Amsterdam: Elsevier, 2010. V. 1.

SRINIVAS, S.; SUTZ, J. Developing countries and innovation: Searching for a new analytical approach. **Technology in Society**. v. 30, p. 129-140, 2008.

START-UP BRASIL. **Saiba tudo sobre o Start-Up Brasil**. 2015a. Disponível em: <[http://startupbrasil.org.br/sobre\\_programa](http://startupbrasil.org.br/sobre_programa)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Start-Up Brasil vence 20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. 2015b. Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br/start-up-brasil-vence-20o-concurso-inovacao-na-gestao-publica-federal>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Conheça as aceleradoras do programa**. 2015c. Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br/quem-aceleradoras/>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

START-UP CHILE. **About Seed**. 2016a. Disponível em: <<http://startupchile.org/about/seed/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **About Scale**. 2016b. Disponível em: <<http://startupchile.org/about/scale>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **About The S Factory**. 2016c. Disponível em: <<http://startupchile.org/about/about-the-s-factory>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Mentors**. 2016d. Disponível em: <<http://startupchile.org/mentors/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **About**. 2016e. Disponível em: <<http://startupchile.org/about/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

STARTUP NATIONS. 2016. Disponível em: <<http://www.startupnations.org/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

STARTUPI. **Lista do Ecossistema: Investidores, Aceleradoras, Incubadoras**. 2016. Disponível em: <<http://startupi.com.br/ecossistema/>>. Acesso em: 11 jan. 2016.

SOFTEX. Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **Book Softex**. Brasília: Softex, 2015. Disponível em: <<http://www.softex.br/book2015/>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Start-Up Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.softex.br/inovacao-e-empreendedorismo/start-up-brasil>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E. **A interação entre universidades e empresas em perspectiva histórica no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG; Cedeplar, 2008.

TELLES, A.; MATOS, C. **O empreendedor viável: uma mentoria para empresas na era da cultura Start-up**. São Paulo: Leya, 2013.

TI MAIOR. **Programa estratégico de software e serviços de tecnologia da informação**. 2016a. Disponível em: <<http://timaior.mcti.gov.br/index.html>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

TI MAIOR. **Start-Up Brasil**. 2016b. Disponível em:  
<<http://timaior.mcti.gov.br/interna4.php>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

UNESCO. Institute for Statistics. **UIS.SAT**. 2015. Disponível em:  
<<http://data.uis.unesco.org/#>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. (Eds.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Competitiveness Report 2015–2016**. Genebra, 2015. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2016.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZESCHKY, M.; WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal Innovation in Emerging Markets. **Research-Technology Management**, v. 54, n. 4, p. 38-45, 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIROS PARA ENTREVISTAS COM O GRUPO 1

### Roteiro utilizado nas entrevistas com as startups – versão em língua portuguesa

1. Empreendedores estão por toda parte. *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de incerteza. O quanto sua *startup* estava preparada antes do programa? Isso mudou após a aceleração?
  - a. Estágio antes do programa?
  - b. Estágio depois do programa?
  - c. O programa contribuiu? Foi essencial?
    - i. Em caso positivo. Quais benefícios/atividades do programa contribuíram?
    - ii. Poderia sugerir benefícios/atividades com que o programa poderia contribuir?
  
2. Empreender é administrar. Uma *startup* é uma instituição especificamente constituída para seu contexto. Em relação a ferramentas para administração, sua *startup* possuía antes do programa? Isso mudou após a aceleração?
  - a. Estágio antes do programa?
  - b. Estágio depois do programa?
  - c. O programa contribuiu? Foi essencial?
    - i. Em caso positivo. Quais benefícios/atividades do programa contribuíram?
    - ii. Poderia sugerir benefícios/atividades com que o programa poderia contribuir?
  
3. Aprendizado validado. *startups* existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Sua *startup* estava preparada antes do programa para aprender com a própria trajetória? Isso mudou após a aceleração?
  - a. Estágio antes do programa?
  - b. Estágio depois do programa?
  - c. O programa contribuiu? Foi essencial?
    - i. Em caso positivo. Quais benefícios/atividades do programa contribuíram?
    - ii. Poderia sugerir benefícios/atividades com que o programa poderia contribuir?
  
4. Construir-medir-aprender. A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e então, aprender, se é o caso. Todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de feedback. Sua *startup* praticava esse ciclo antes do programa? Isso mudou após a aceleração?
  - a. Estágio antes do programa?
  - b. Estágio depois do programa?
  - c. O programa contribuiu? Foi essencial?
    - i. Em caso positivo. Quais benefícios/atividades do programa contribuíram?
    - ii. Poderia sugerir benefícios/atividades com que o programa poderia contribuir?
  
5. Contabilidade para inovação. Medir o progresso, definir marcos e priorização do trabalho. Sua *startup* possuía ferramentas de medição e controle antes do programa? Isso mudou após a aceleração?
  - a. Estágio antes do programa?
  - b. Estágio depois do programa?
  - c. O programa contribuiu? Foi essencial?
    - i. Em caso positivo. Quais benefícios/atividades do programa contribuíram?
    - ii. Poderia sugerir benefícios/atividades com que o programa poderia contribuir?
  
6. Estágio de desenvolvimento de produto:
  - ( ) Conceito
  - ( ) MVP
  - ( ) Protótipo
  - ( ) Produto

**Roteiro utilizado nas entrevistas com as startups – versão em língua inglesa**

1. Startup is a human institution designed to create new products and services under conditions of uncertainty. How much well settled was your startup for that before the program? That changed after acceleration program?
  - a. Before program?
  - b. After program?
  - c. Does it helped? Was it essential?
    - i. In positive case. Which benefits / program activities helped on this?
    - ii. Might suggest benefits / activities that the program could help on this?
  
2. A startup is an institution that requires management specifically geared to its context. Regarding the tools and skills for management, did your start up use to have them before the program? That changed after acceleration?
  - a. Before program?
  - b. After program?
  - c. Does it helped? Was it essential?
    - i. In positive case. Which benefits / program activities helped on this?
    - ii. Might suggest benefits / activities that the program could help on this?
  
3. Startups exist to learn how to build a sustainable business. Was your start up prepared before the program to learn from its own trajectory? That changed after the acceleration program?
  - a. Before program?
  - b. After program?
  - c. Does it helped? Was it essential?
    - i. In positive case. Which benefits / program activities helped on this?
    - ii. Might suggest benefits / activities that the program could help on this?
  
4. The fundamental activity of a startup is to turn ideas into products, measure how customers respond, and then learn. All successful startup processes should be geared to accelerate that feedback loop. Did your startup use to practice this cycle before the program? That changed after the acceleration program?
  - a. Before program?
  - b. After program?
  - c. Does it helped? Was it essential?
    - i. In positive case. Which benefits / program activities helped on this?
    - ii. Might suggest benefits / activities that the program could help on this?
  
5. How to measure progress, how to setup milestones, how to prioritize work. Regarding the tools and skills for measurement did your start up use to have them before the program? That changed after the acceleration?
  - a. Before program?
  - b. After program?
  - c. Does it helped? Was it essential?
    - i. In positive case. Which benefits / program activities helped on this?
    - ii. Might suggest benefits / activities that the program could help on this?
  
6. Product development stage
  - ( ) Concept
  - ( ) MVP
  - ( ) Prototype
  - ( ) Product



## APÊNDICE B – ROTEIROS PARA ENTREVISTAS COM O GRUPO 2

### Roteiro utilizado nas entrevistas com representantes de aceleradoras

1. Como é o processo de habilitação de aceleradora junto ao programa? Você considera adequado?
2. Qual é o papel da aceleradora no processo de aceleração?
3. Como é a atuação da aceleradora fora do Start-Up Brasil? Existe diferença?
4. Qual o tamanho da equipe da aceleradora e os papéis desempenhados?
5. Como são definidos os benefícios e atividades oferecidos? Tem base em alguma metodologia ou teoria específica?
6. Em relação a instrumentalizar as *startups* com habilidades de gerenciamento/administração, existem atividades ou benefícios voltados a esse aprendizado? Quais?
7. Em relação a validar a trajetória da *startup* e ao aprendizado com os próprios erros, existem atividades ou benefícios que favoreçam esse entendimento?
8. Em relação ao ciclo de *feedback* dos clientes, ao ciclo “construir-medir-aprender”, existem atividades voltadas a esse aprendizado?
9. Em relação a determinação de metas e priorização de trabalho, existem atividades que orientem as *startups*?
10. A aceleradora apoia a internacionalização de suas *startups*? Como?
11. Que tipo de *startup* é adequada para uma parceria com sua aceleradora e qual não é?
12. Vocês aceleram à distância? Como isso funciona?
13. Como é tratada a questão do *equity*?
14. A última rodada do Start-Up Brasil foi a segunda de 2014, o programa foi descontinuado? Qual é sua situação atualmente?
15. Qual sua avaliação sobre o objetivo de geração de um ecossistema favorável ao empreendedorismo de base tecnológica e de aceleração empresas internacionais? A descentralização não traz dificuldades nesse sentido?
16. Como vocês percebem essa descentralização do processo de aceleração em relação a criação relacionamentos entre os empreendedores?
17. A aceleradora possui relação com alguma universidade ou instituto de pesquisa? Em caso afirmativo qual é o papel dessa instituição?

### Roteiro utilizado na entrevista com representantes do Start-Up Brasil

1. Por favor, fale um pouco sobre o programa e seu papel junto ao governo, em linhas gerais.
2. O programa está ligado ao MCTI e não ao MDIC, onde está a Secretaria de Inovação, qual é a razão?
3. Qual a avaliação do programa em relação ao objetivo de geração de um ecossistema favorável ao empreendedorismo de base tecnológica e de aceleração empresas internacionais? A descentralização não traz dificuldades nesse sentido?
4. Como vocês percebem essa descentralização do processo de aceleração em relação a criação relacionamentos entre os empreendedores?

5. A última rodada foi a segunda de 2014, o programa foi descontinuado? Qual é sua situação atualmente?
6. Foi realizado algum estudo mensurando os impactos do programa?
7. Existe previsão de abertura de novas turmas?
8. Que tipo de startup o programa deseja atrair?
9. O modelo do programa deve permanecer o mesmo?
10. Vocês se inspiram, utilizam outros programas como modelo?
11. Como funciona a aceleração no programa ?
12. Poderia falar um pouco da expectativa do programa em relação ao “Alinhamento das start-ups com os ecossistemas digitais do Programa TI Maior”?
13. Como são definidos os benefícios e atividades oferecidos pelo programa?
14. Como são definidos os benefícios e atividade que devem ser oferecidos pelas aceleradoras? Existem obrigatoriedades?
15. Como funciona a comunicação do funcionamento do processo juntamente às start-ups?
16. Qual o tamanho da equipe do programa e os papéis desempenhados?
17. Vocês avaliam a evolução das startups? Quais os mecanismos?
18. Um empreendedor pode ser desligado do programa por desempenho abaixo do esperado? Quando isso acontece?
19. As start-ups podem chegar ao programa em diferentes estágios de maturidade? Como essas diferenças são tratadas?
20. Como funcionam os pagamentos dos fundos? Quando os empreendedores recebem e sob quais condições?
21. Como são tratadas as questões burocráticas? Elas são entendidas como adequadas? Existe algum trabalho no sentido de simplifica-las?
22. O programa possui relação com alguma universidade ou instituto de pesquisa? Em caso afirmativo qual é o papel dessa instituição?
23. O programa possui alguma parceria com investidores?
24. Vocês avaliam o trabalho das aceleradoras? Como é feita essa avaliação?
25. Como é tratada a questão de equity recebido pelas aceleradoras?
26. Existem atividades de divulgação do programa/empreendedorismo programadas para os empreendedores?
27. Poderia falar sobre a cota de 30% para start-ups vinculadas a aceleradoras sediadas nas regiões norte, nordeste e centro-oeste (via edital)?
28. Para a avaliação do montante do investimento financeiro do programa em uma start-up é levado em consideração qualquer critério além do currículo dos empreendedores?
29. Por que os empreendedores são entendidos como bolsistas?
30. O programa mantém relacionamento com os empreendedores após a aceleração? Como?
31. Qual a razão da obrigatoriedade das empresas escolherem uma aceleradora?

32. Qual o papel do staff do programa junto às *startups*?
33. Que tipo de aceleradora o programa deseja atrair?
34. Qual o papel do staff do programa junto às aceleradoras?
35. As aceleradoras são avaliadas após sua entrada no programa?
36. Quando as aceleradoras passaram a ter que investir financeiramente nas start-ups?

### **Perguntas respondidas por email pelo representante do Start-Up Chile**

1. Please, tell, in general, about the program and its role as a public politic.
2. How is the program related to the CORFO? Is it under the economy ministry?
3. Why is an acceleration second phase for a few companies (SCALE)? Isn't the acceleration program (SEED) itself enough?
4. Did you ever conduce a study measuring the program impact?
5. What's the program evaluation for the purpose of attracting and retaining human capital to support innovation culture in Chile? Was the goal achieved? (If not, there is a medium/long-term planning?) How was it measured / checked?
7. Why has been the program restructured? What has changed?
8. Were other acceleration programs used as model or inspiration?
10. Why a pre-acceleration program exclusive for women (S Factory)?
11. Start-Up Chile would like to attract start-ups with what kind of features?
12. How does acceleration process at Start-Up Chile work (SEED)?
13. How many people manage the program? What roles are played (ex.: financial advisor, press office...)?
14. How are benefits and activities offered by the program defined? Is the decision based on methodologies or theories?

Some questions based on Lean Start-up methodology principles:

15. Regarding improve startups' administration / management skills, there are activities or benefits aimed at this learning? Which ones are they?
16. Regarding validate the start-up's path and help the entrepreneurs learning from their own mistakes, there are activities or benefits that encourage this understanding? Which ones are they?
17. Regarding improve startups' customer feedback cycle build-measure-learn, there are activities or benefits aimed at this learning? Which ones are they?
18. Regarding setting goals and work prioritization, there are activities or benefits guiding start-ups?
20. During Start-Up Chile, are start-ups evaluated? If yes, how and how often?
21. Could an entrepreneur be excluded for poor performance? How does it work?
19. What is the mentor's role in the program and how does it work in practice?
22. With 100 start-ups per batch, how to support all properly? What are the mechanisms?

23. Regarding grant agreement, when are entrepreneurs paid and under what conditions?
24. Regarding bureaucratic issues, are they understood as appropriate? There is some intention to simplify them?
25. Does Start-Up Chile have relationships with universities or research institutes? If yes, what is its role?
26. Does Start-Up Chile have relationship with investors? How does it work?
27. Why Start-Up Chile does not require equity?
28. Why must start-ups participants contribute with at least 10%?
29. Are noticed interaction difficulties between foreign entrepreneurs and those from Chile? Or between foreign entrepreneurs and community? There are language barriers? Since Spanish is not required and Chile is considered a country with low English proficiency (source: <http://www.ef.com.br/epi/>).
30. Regarding community relationship activities, are offered online tools for this such as SUP Dashboard?
31. Regarding reserve a quota for projects allocated outside of Santiago, why and when did Start-Up Chile make this decision? How does it work?
32. Regarding the special interest by Chilean entrepreneurs who studied abroad, what is their advantage for the program?
33. There is a graduation (as in the incubation model) or finished the program period the start-up must leave regardless its evolution?
34. Relationship is maintained between the program and alumni? How does it work? What channels?
35. Is there a start-ups' survival monitoring? Something like a failure rate or success? If yes, is it possible to have access to this material?

## APÊNDICE C - PLANILHA DE COLETA DE DADOS

Entrevistado S1	Estágio antes do Programa	Estágio depois do Programa	O programa contribuiu? Foi essencial?	Em caso positivo. Quais benefícios/atividades do programa contribuíram?	Poderia sugerir benefícios/atividades que o programa poderia contribuir?
Empreendedores estão por toda parte. <i>startup</i> é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de incerteza. O quanto sua <i>startup</i> estava preparada antes do Programa? Isso mudou após a aceleração?					
Empreender é administrar. Uma <i>startup</i> é uma instituição especificamente constituída para seu contexto. Em relação a ferramentas para administração, sua <i>startup</i> possuía antes do Programa? Isso mudou após a aceleração?					
Aprendizado validado. <i>startups</i> existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Sua <i>startup</i> estava preparada antes do Programa para aprender com a própria trajetória? Isso mudou após a aceleração?					
Construir-medir-aprender. A atividade fundamental de uma <i>startup</i> é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e então, aprender, se é o caso. Todos os processos de <i>startup</i> bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de feedback. Sua <i>startup</i> praticava esse ciclo antes do Programa? Isso mudou após a aceleração?					
Contabilidade para inovação. Medir o progresso, definir marcos e priorização do trabalho. Sua <i>startup</i> possuía ferramentas de medição e controle antes do Programa? Isso mudou após a aceleração?					
Estágio de desenvolvimento de produto:	<input type="checkbox"/> Conceito <input type="checkbox"/> MVP <input type="checkbox"/> Protótipo <input type="checkbox"/> Produto	<input type="checkbox"/> Conceito <input type="checkbox"/> MVP <input type="checkbox"/> Protótipo <input type="checkbox"/> Produto			

## APÊNDICE D – CARACTERÍSTICAS E SUGESTÕES PRINCIPAIS



**ST>RT-UP**  
CHILE

<b>Duração</b>	Aceleradora por mínimo de 3 meses e 12 meses recebendo fundos e acompanhamento do Programa	6 meses
<b>Localização</b>	Diversas cidades brasileiras, conforme aceleradoras aprovadas	Santiago do Chile
<b>Investimento</b>	200 mil reais (cerca de 60 mil dólares)	20 milhões de pesos chilenos (cerca de 30 mil dólares)
<b>Participação Societária</b>	Sim	Não
<b>Processo de aceleração</b>	Aceleradoras parceiras e seus parceiros, supervisão do Programa	Equipe própria do Programa, com apoio de parceiros
<b>Participação de estrangeiros</b>	Foco em empreendedores brasileiros Projetos liderados por estrangeiros na turma 4: 8%	Foco em empreendedores estrangeiros, Projetos liderados por estrangeiros na geração 16: 60%

## PROCESSO SELETIVO

### o Estruturação das Startups

- o Parceria com as aceleradoras
- o Projetos de setores prioritários

- o Empreendedores Influenciadores
- o Grande apoio aos empreendedores estrangeiros

### SUGESTÕES

- o Melhorar nível de informação
- o Valorizar parceria com universidades

- o Reduzir *startups*



**ST>RT-UP**  
CHILE

## INVESTIMENTO E PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA

o Fator decisivo para os projetos

- o Com participação societária
- o Recebimento mensal

- o Sem participação societária
- o Recebimento em duas parcelas

### SUGESTÕES

o Facilitar a burocracia

- o Adaptar e informar melhor os critérios do CNPq antes da entrada
- o Facilitar o acesso a linhas de financiamento



ST>RT-UP  
CHILE

## CAPACITAÇÃO GERENCIAL TUTELADA

o Educação: workshops e cursos

- o Destaque para mentorias
- o Atividades à distância

- o Platoons: aprendizado entre pares
- o Mentorias sob demanda

### SUGESTÕES

o Atividades online

- o Cronograma de atividades
- o Promover etapa inicial com os empreendedores juntos

- o Melhorar o processo de mentoria
- o Rodízio nos Platoons



ST>RT-UP  
CHILE

## REDE DE RELACIONAMENTOS

- Benefícios: através de parceiros
- Captação de investidores
- Visibilidade



- Contatos chave no mercado
- Ecosistema de aceleração
- Acesso a feiras e eventos

**SUGESTÕES**

- Parceria com universidades: eventos e pesquisa
- Promover o contato entre as *startups*

- Comunidade de empreendedores
- Interação com a comunidade local

- Investir no relacionamento com as aceleradoras privadas
- Maior apoio às parcerias comerciais no país

## ACOMPANHAMENTO E PRESTAÇÃO

- Mapeamento de problemas
- Proposição de soluções
- Definição de metas
- Pouca interferência

- Contatos chave no mercado
- Ecosistema de aceleração

**SUGESTÕES**

- Encontro entre os três agentes
- Acompanhamento formal do trabalho das aceleradoras

- Comunidade de empreendedores
- Interação com a comunidade local

- Maior frequência de acompanhamento
- Maior presença no cotidiano da *startup*

