

**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**

BRUNO PEREIRA DE BASTOS

**CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE EMPREENDEDORES DE *STARTUPS* DE
FASE *EARLY-STAGE* QUE BUSCAM INVESTIMENTOS DE CAPITAL-SEMENTE
NO RIO GRANDE DO SUL:**

Um método de orientação para empreendedores

Porto Alegre

2020

BRUNO PEREIRA DE BASTOS

**CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE EMPREENDEDORES DE *STARTUPS* DE
FASE *EARLY-STAGE* QUE BUSCAM INVESTIMENTOS DE CAPITAL-SEMENTE
NO RIO GRANDE DO SUL:**

Um método de orientação para empreendedores

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

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Coorientador: Prof. Dr. Éderson Garin Porto

Porto Alegre

2020

B327c Bastos, Bruno Pereira de.
Condições para o sucesso de empreendedores de startups de fase early-stage que buscam investimentos de capital-semente no Rio Grande do Sul : um método de orientação para empreendedores / por Bruno Pereira de Bastos. – 2020.
103 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.
Orientador: Dr. Oskar Rudy Kronmeyer Filho.
Coorientador: Dr. Éderson Garin Porto.

1. Startup. 2. Investimento-semente. 3. Ecossistema de empreendedorismo. 4. Inovação. I. Título.

CDU: 658.11(816.5)

BRUNO PEREIRA DE BASTOS

**CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DE EMPREENDEDORES DE *STARTUPS* DE
FASE *EARLY-STAGE* QUE BUSCAM INVESTIMENTOS DE CAPITAL-SEMENTE
NO RIO GRANDE DO SUL:
Um método de orientação para empreendedores**

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

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho - Orientador

Prof. Dr. Éderson Garin Porto - Coorientador

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Jr.

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

Prof. Dr. Jorge Luís Nicolas Audy

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, às pessoas (e instituições) que ajudaram de boa vontade em minha busca por informações e por conhecimento, e me cederam, além de tempo, oportunidade para compartilhar experiências.

Agradeço, também, aos meus parceiros de negócios, colegas e agentes de transformação do ecossistema, pelos inúmeros convites e participações em eventos, com mentorias, palestras e *workshops*, onde me propiciaram momentos importantíssimos para ganho de experiência e de sólida base empírica, o que muito contribuiu para a conclusão deste estudo.

Aos meus familiares, especialmente a meu pai e minha mãe, que compreenderam minha ausência em vários momentos, sabendo que era por uma boa causa.

À minha companheira, Thais, que me ajudou incontáveis vezes e entendeu, da mesma forma, que minhas ausências eram com e por boas intenções.

A vocês todos, muito obrigado.

“Um herói lendário normalmente é um fundador de alguma coisa – uma nova era, uma nova religião, uma nova cidade, um novo estilo de vida. Para algo novo, é preciso abandonar o que é antigo, buscar a ideia latente e fazê-la germinar trazendo à luz o que é inédito”.

The Hero with a Thousand Faces
Joseph Campbell

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo propor um método de orientação para empreendedores de startups em fase early-stage que buscam por investimentos do tipo capital-semente no Rio Grande do Sul (RS). Startups são iniciativas de pessoas que buscam por um modelo de negócios que seja replicável, escalável e lucrativo, em um ambiente de extrema incerteza (BLANK 2014; RIES 2012). As startups são financiadas na fase early-stage por capitalistas de risco da modalidade semente. Os investimentos desse porte ocorrem em menor volume, comparados a outros tipos, para startups e empresas inovadoras. Referente às taxas de mortalidade das empresas brasileiras, 75% morrem em um período igual ou inferior ao de maturidade e 50% em um período igual ou inferior ao nascimento. As startups precisam de financiamentos para se manterem até a sustentação. Os problemas de falência são, em sua maioria, relacionados aos aspectos que poderiam ter sido revertidos, se remediados em tempo. O referencial teórico contém tópicos como Empreendedorismo, Novos Negócios, Investimentos e Ferramentas e Modelos, para startups. A metodologia de pesquisa, Design Science Research (DSR), contribuiu para o desenvolvimento do Método proposto. Para tanto, aplicou-se entrevistas com experts e investidores do tipo semente no RS, que são: incubadoras e parques tecnológicos, aceleradoras, instituições de apoio e fomento e investidores-anjo. Na análise e no levantamento de dados, levou-se em consideração as respostas desses atores, tornando possível a criação do Método proposto nesta pesquisa.

Palavras-chave: *Startup*. Investimento-semente. Ecossistema de Empreendedorismo. Inovação.

ABSTRACT

This research aims to propose a method of guidance for early-stage startup entrepreneurs seeking seed capital investments in Rio Grande do Sul (RS). Startups are initiatives by people looking for a business model that is replicable, scalable, and profitable in an environment of extreme uncertainty (BLANK 2014; RIES 2012). Startups are financed early-stage by seed capitalists. Investments of this size occur in smaller volumes, compared with other types, for startups and innovative companies. With reference to the mortality rates of Brazilian companies, 75% die in a period equal to or less than that of maturity and 50% in a period equal to or less than birth. Startups need funding to stay on hold. The problems of bankruptcy are mostly related to the aspects that could have been reversed if remedied in time. The theoretical benchmark contains topics such as Entrepreneurship, New Business, Investments and Tools and Models for startups. The research methodology, Design Science Research (DSR), contributed to the development of the proposed Method. To this end, interviews were applied with experts and investors of the seed type in the RS, which are: incubators and technology parks, accelerators, support and development institutions and angel investors. In the analysis and in the survey of data, the responses of these actors were taken into consideration, making possible the creation of the Method proposed in this research.

Keywords: *Startup*. Seed Money. Entrepreneur Ecosystem. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Financiamento em <i>Startups</i>	17
Figura 2 - Product-Market Fit.....	30
Figura 3 – <i>Lean Startup</i>	47
Figura 4 - Modelo de Desenvolvimento de Clientes	51
Figura 5 – Mapa de empatia.....	54
Figura 6 - Interação entre Artefato e Ambientes Interno e Externo	57
Figura 7 - Lógica para Construção das Classes de Problemas.....	59
Figura 8 - Esquema para a Condução da DSR.....	60
Figura 9 - Processo utilizado pelo pesquisador	61
Figura 10 - Método Versão 1.0.....	78
Figura 11 - Versão 2.0 do Método.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Linear vs exponencial	28
Gráfico 2 - Crescimento de Investimentos em <i>Venture Capital</i> no Brasil	36
Gráfico 3 - Crescimento do Investimento-anjo no Brasil (2011-2016)	37
Gráfico 4 - Setores de Interesse das Aceleradoras no Brasil	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Pesquisa	25
Quadro 2 - Relação de Investidores do Tipo Semente.....	43
Quadro 3 - <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	44
Quadro 4 - Revisão da Literatura	55
Quadro 5 - Lista de Entrevistados	63
Quadro 6 – Questionário	65
Quadro 7 – Palavras-chave Citadas pelos Entrevistados	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Maiores Empresas do Mundo (2008 – 2018)	16
Tabela 2 - 20 Motivos de Falha das <i>Startups</i>	18

LISTA DE SIGLAS

ABRAII	Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimentos
ABS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ABVCap	Associação Brasileira de <i>Private Equity</i> e <i>Venture Capital</i>
AGS	Associação Gaúcha de <i>Startups</i>
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AWS	<i>Amazon Web Services</i>
BEP	<i>Break-Even Point</i>
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
BMG	<i>Business Model Generation</i>
CAC	Custo de Aquisição por Cliente
CERNE	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
<i>DSR</i>	<i>Design Science Research</i>
EUA	Estados Unidos da América
EXO	<i>Exponential Organization</i>
FDC	Fundação Dom Cabral
FFF	<i>Family, Friends and Fools</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT	Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FUNTEL	Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GPA	Grande Porto Alegre
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICTs	Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MPV	Mínimo Produto Viável

MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Organization for Economics Co-operation and Development</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDV	Preço de Venda
PE	<i>Private Equity</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMF	<i>Product-Market Fit</i>
POA	Porto Alegre
Reginp	Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
VC	Venture Capital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA DA PESQUISA.....	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA	20
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo Geral	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 JUSTIFICATIVA	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	26
2.2 STARTUPS	27
2.3 INVESTIMENTOS EM <i>STARTUPS</i> EM <i>EARLY-STAGE</i>	34
2.3.1 Investimento Anjo	36
2.3.2 Incubadoras	38
2.3.3 Aceleradoras	40
2.4 FERRAMENTAS E MODELOS UTILIZADOS POR <i>STARTUPS</i>	43
2.4.1 Business Model Generation	44
2.4.2 Lean <i>Startup</i> Model	46
2.4.3 Desenvolvimento de Clientes	50
2.4.4 <i>Design Thinking</i>	51
3 METODOLOGIA	56
3.1 <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i>	56
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA	61
3.2.1 Unidade de Análise e amostragem da pesquisa	62
3.2.2 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	63
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	65
4 ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS	67
4.2 ACELERADORAS.....	69
4.3 INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO.....	70

4.4 INVESTIDORES-ANJO	72
4.5 COMPILAÇÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES	73
5 DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA	77
5.1 MÉTODO VERSÃO 1.0 – Primeira versão.....	77
5.2 MÉTODO VERSÃO 2.0 – Segunda versão.....	79
5.3 CONTRIBUIÇÕES EM NÍVEL GERENCIAL	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A – MÉTODO 2.0 EM VERSÃO E-BOOK.....	94
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA O ENTREVISTADO	102
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	103

1 INTRODUÇÃO

Os anos 2000 representam não só a passagem do século, mas um novo panorama para os negócios, uma vez que marcaram o início de uma revolução que mudou a forma e a caracterização de novas empresas, o que já se observava no final dos anos 90, segundo Dornelas (2008), com a chamada bolha da *internet*. Essa mudança gerou o que se chama hoje de nova economia no mercado (BUENSTORF; FORNAHL, 2009), permitindo que se venda produtos e serviços pela *internet* ou no modo *online*. Acarretou, também, a possibilidade de surgirem empresas de base tecnológicas, as *startups*, que são organizações temporárias, na qual um ou mais indivíduos buscam por um modelo de negócios que possa ser replicado e escalado, em um ambiente de extrema incerteza (BLANK, 2014; RIES, 2012).

O mundo estava em meio a uma revolução econômica entre duas grandes eras: a da Economia Industrial, até o fim dos anos 1990; e a da Informação (STARTUP ECOSYSTEM, 2019), que iniciou com o avanço pós-bolha da *internet*. No que se refere a investimentos, uma *startup*, dada sua natureza inovadora, tem como principal fonte de investimento o capital de risco, ou venture capital (VC) (RAPINI, 2013). A *Organization for Economics Co-operation and Development* (OECD, 2011) destaca que o VC envolve tanto o capital formal quanto o profissional de empresas e instituições que pretendem investir em *startups em fase early-stage*, para que estas se tornem grandes corporações. O primeiro aporte de capital de risco destinado a *startups*, em seu estágio inicial ou pré-operacional, chamado de **early-stage**, é o capital-semente, ou *seed capital* (BLACK; GILSON, 1997), que serve, na maioria das vezes, para que a *startup* desenvolva um produto ou faça testes de mercado (CARVALHO; RIBEIRO; FURTADO, 2006).

Como consequência dessas transformações nos negócios, a economia global de *startups* continuou em crescente expansão em diversos países do mundo. Entre 2016 e 2018, as *startups* criaram US\$ 2.8 trilhões em valor, apresentando um aumento de 20,6% em relação ao período anterior (BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID, 2020). O relatório *Global Ecosystem Report* (2019), mostra que, em 2008, apenas uma em dez das maiores empresas do mundo era de base tecnológica, a *Microsoft*. Atualmente, o número aumentou para sete em cada dez, e três delas estão no *Vale do Silício*, como se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 - Maiores Empresas do Mundo (2008 – 2018)

2018				2008			
Ranking	Empresa	Fundação	US\$ BI	Ranking	Empresa	Fundação	US\$ BI
1	APPLE	1976	890	1	PETROCHINA	1999	728
2	GOOGLE	1998	768	2	EXXON	1870	492
3	MICROSOFT	1975	680	3	GENERAL ELECTRICS	1892	358
4	AMAZON	1994	592	4	CHINA MOBILE	1997	344
5	FACEBOOK	2004	545	5	ICBC (CHINA)	1984	336
6	TENCENT (CHINA)	1998	526	6	GAZPROM (RUSSIA)	1989	332
7	BERKSHIRE	1955	496	7	MICROSOFT	1975	313
8	ALIBABA (CHINA)	1999	488	8	ROYAL DUTCH SHELL	1907	266
9	J&J	1886	380	9	SINOPEC (CHINA)	2000	257
10	JP MORGAN	1871	375	10	AT&T	1885	238

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

No mercado brasileiro, o movimento das *startups* vem crescendo com entusiasmo, conforme os dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABS), elas já passam de 12 mil (ESTATÍSTICAS, [201-?])¹. No Rio Grande do Sul (RS), soma-se mais de 900 *startups*, cerca de 12% da representação nacional, sendo que mais da metade delas está na grande Porto Alegre (POA). Consoante a pesquisa da empresa StartSe (2017), 70% dessas organizações temporárias que estão em atividade no país foram fundadas entre 2016 e 2017.

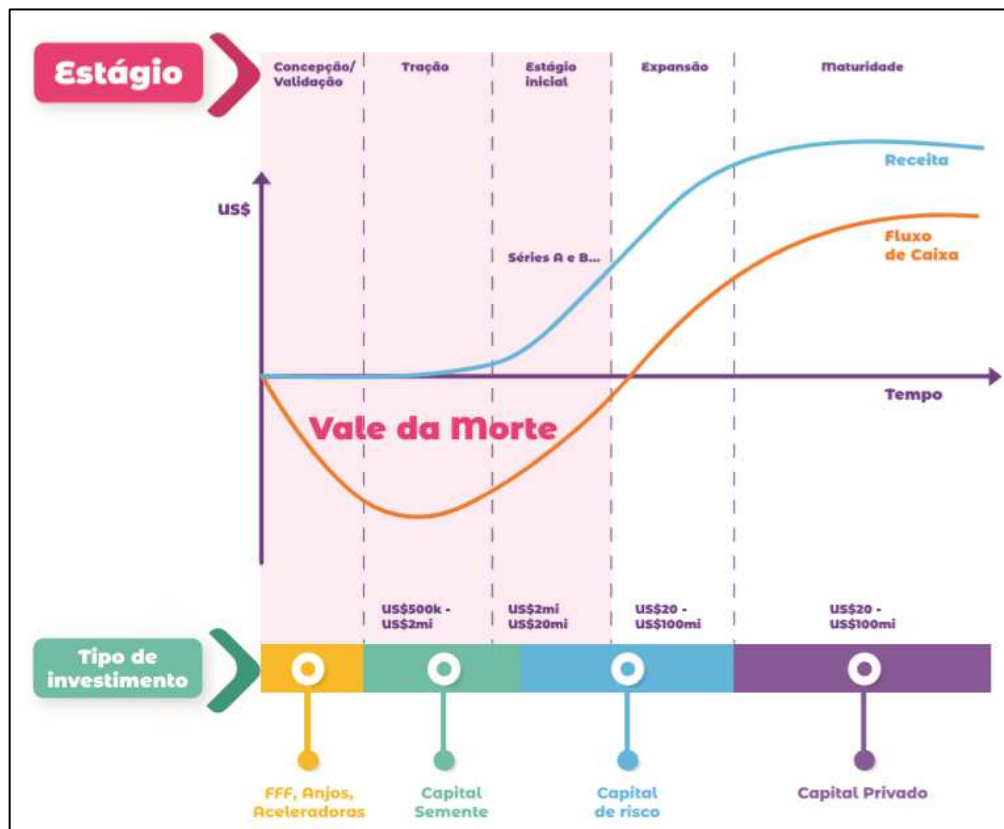
Grande parte das *startups*, aproximadamente 84%, está entre as fases de validação e tração, ou seja, no período destinado ao recebimento de capital-semente. Nesse crescimento, o movimento de empreendedorismo ganha força e serve como um mecanismo que busca facilitar e potencializar a ocorrência de atividades positivas para a sociedade, caracterizando-se como a consequência prática e realista da geração e aplicação de conhecimento (ACS; AUDRETSCH; BRAUNERHJELM; CARLSSON, 2004).

O empreendedorismo é um fenômeno socioeconômico global que está em crescente evidência em nossas vidas. Governos, Universidades, empresas e indivíduos estão ávidos por compreender melhor esse fenômeno, observando com atenção todo tipo de informação qualificada e independente que surja a seu respeito (O PANORAMA..., 2016, p. 9).

¹ Disponível em: <https://startupbase.com.br/>. Acesso em: 29 mar. 2020.

Mesmo com todo esse entusiasmo e crescimento, muitas *startups* não sobrevivem ao vale da morte, que é a etapa entre a **concepção** de uma ideia, a **validação** do produto junto ao mercado e o início da **tração** do negócio BID (2020). Essas etapas são visualmente demonstradas na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de Financiamento em *Startups*



Fonte: adaptada pelo autor de BID (2020, p. 13).

Há muitas oportunidades para o empreendedor, segundo aponta Ries (2012), no entanto, é preciso ter cautela e tomar cuidado com a tomada de decisão. O autor avulta que o empreendedor de *startups* deve ter, dentre suas habilidades, o falhar rápido, do inglês, *fail fast*, um hábito no dia a dia desse tipo de negócio. Ao se analisar as causas de mortalidade das *startups*, constata-se que as estatísticas têm se mantido as mesmas, analisando os dados entre 2011 e 2016 do Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018). O Estudo “Causas da Mortalidade das *Startups* Brasileiras”, elaborado pela Fundação Dom Cabral (FDC), aponta que 25% delas interrompem as atividades em menos de um ano, 50% em quatro anos e 75% em até 13 anos (FDC, 2013). As principais causas apontadas são:

- a) falta de comprometimento integral de tempo dos fundadores;
- b) desalinhamento dos interesses dos fundadores;
- c) falta de capital para investir no negócio.

A *Startup Farm* (PESQUISA DA..., 2016), maior aceleradora da América Latina, *sugere* que as *startups* morrem muito prematuramente nas primeiras fases, sendo 18,06% nos primeiros dois anos, 66,67% nos primeiros quatro anos e 73,68% depois de cinco anos. As causas diagnosticadas durante a pesquisa são: conflito entre os sócios e desalinhamento entre a proposta de valor e o interesse do mercado. A CBInsights (THE TOP ..., 2019), empresa norte-americana de consultoria, apresentou o relatório “*The Top 20 Reasons Startups Fail*”, onde apresenta os motivos pelos quais as *startups* falham, os quais estão expostos com seus respectivos percentuais na Tabela 2.

Tabela 2 - 20 Motivos de Falha das *Startups*

Posição	Motivo	Percentual
20 ^º	Falha ao pivotar	7%
19 ^º	Esgotamento	8%
18 ^º	Não fazer networking	8%
17 ^º	Desafios legais	8%
16 ^º	Investidores desinteressados	8%
15 ^º	Falha ao expandir geograficamente	9%
14 ^º	Falta de paixão	9%
13 ^º	Pivotar errado	10%
12 ^º	Desarmonia entre sócios	13%
11 ^º	Falta de foco	13%
10 ^º	Produto tímido	13%
9 ^º	Ignorar usuários	14%
8 ^º	Marketing fraco	14%
7 ^º	Produto sem um modelo de negócios	17%
6 ^º	Produto não amigável ao uso	17%
5 ^º	Precificação	18%
4 ^º	Competitividade	19%
3 ^º	Time errado	23%
2 ^º	Ficar sem dinheiro	29%
1 ^º	O mercado não precisa do produto	42%

Fonte: adaptada pelo autor de CBInsights (THE TOP ..., 2019).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), estabelece que, no Brasil, uma *startup* leva em torno de dois anos para começar a gerar caixa suficiente para atingir o ponto de equilíbrio financeiro do negócio, chamado em inglês de *break-even point* (BEP). Para uma *startup*, isso ocorre com mais frequência nas fases iniciais, onde a taxa de mortalidade está entre hipótese,

validação e tração. Há poucos investidores de VC dispostos a investirem por capital-semente, por conta do risco, por isso é importante que o empreendedor mostre preparo frente a esse investidor (MEIRELLES; PIMENTA JÚNIOR; REBELATTO, 2008).

Conforme o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e Estatísticas ([201-?]), quase 50% das *startups* está na fase **early-stage**, que é a circunscrição da fase de ideação - quando um produto é validado no mercado, ao que Ries (2012) chama de *Minimum Viable Product* (MVP), produto mínimo viável - até a fase tração. Em cada uma das fases elas precisam de um tipo de investimento (BLANK; DORF, 2014). A idealização começa com o autofinanciamento de seu idealizador, o que é chamado de *bootstrapping*. O que acontece entre a fase de **ideação** e de **tração** são os investimentos do tipo capital-semente, que, normalmente, representa o primeiro contato do empreendedor com os investidores (SPINA, 2012).

O investimento semente é caracterizado no período onde o empreendedor para de aportar capital próprio e passar a buscar de terceiros (BID, 2019). Há menos capital-semente destinado às *startups* nessa fase, devido à questão da mortalidade, pois a probabilidade de o negócio descontinuar é grande (MEIRELLES; PIMENTA JÚNIOR; REBELATTO, 2008). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019, p. 11) destaca que “empresas que dão certo e chegam a uma fase madura costumam passar com êxito pelas quatro fases em sua trajetória, que são: **ideação, validação, tração e escala**”. Nesse cenário, as fases mais difíceis para uma *startup* conseguir gerar estímulos e capital são as iniciais, quando o empreendedor ainda não tem nem um modelo de negócios nem estabilidade de mercado (MEIRELLES; PIMENTA JÚNIOR; REBELATTO, 2008). O capital-semente é de suma importância, uma vez que, tendo em vista a relevante função de gerar estímulos junto ao país, fomentando a sustentabilidade nos seus três eixos: **econômico, social e ambiental** (SEBRAE, 2018).

Uma pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2020) indica que o Brasil registra, legalmente, 17,88% empreendedores, que representam em torno de 37 milhões da população de habitantes. Entre as *startups* que **passaram da fase inicial** e já podem ser consideradas empresas constituídas, soma-se 20,25% da população, o que representa por volta de 42 milhões de pessoas. O crescimento de *deals* aumentou de 2016 para 2017 em 57%, segundo a *Startup Farm* (PESQUISA

DA..., 2016), e isso se deu devido à vinda de grandes *players* globais para investir no Brasil.

1.1 TEMA DA PESQUISA

O tema central desta pesquisa está relacionado aos empreendedores de *startups* em fase **early-stage**, aos agentes de investimentos de capital-semente do RS e aos fatores que preparam o empreendedor para receber esse capital.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Compreende-se como delimitação do tema o ato de colocar limites a uma investigação científica, conforme delineiam Lakatos e Marconi (2003). Santos, Molina e Dias (2007) concordam que o tema precisa ser balizado para que se torne mais claro, facilitando o alcance dos objetivos propostos e ressaltam que ela representa um fragmento de algo maior e deve, necessariamente, identificar qual espaço está sendo pesquisando.

Assim, este estudo limitou suas intenções ao contexto das *startups* e de agentes de investimento-semente estado do RS. Foram realizados encontros com um seleto grupo de responsáveis por parques tecnológicos, incubadoras, empresas aceleradoras, instituições de apoio e fomento, bem como com investidores-anjo do ecossistema de inovação e empreendedorismo. A pesquisa ocorreu no prazo de aproximadamente um ano, de fevereiro de 2019 a março de 2020. Nesse período, aconteceram conversas com os encarregados por atividades de apoio, observação, visita a parques tecnológicos, participação em feiras e eventos de empreendedorismo e inovação.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo Zamboni (2006), toda e qualquer pesquisa só existe em função de um problema, e seu principal papel é dar respostas a essas questões identificadas. Referentemente aos fatores que dificultam a escolha de uma *startup*, no processo de seleção de uma incubadora ou aceleradora, estão:

- a) equipe qualificada para desenvolvimento do negócio, com 93,5%;
- b) demanda ineficiente;
- a) falta de escalabilidade, com 51,6%.

Diante do exposto, identificou-se a falta de uma ferramenta que oriente empreendedores de *startups em fase de **early-stage*** a buscarem investimento do tipo semente, considerando que o preparo do empreendedor nessa fase inicial é um dos requisitos para dar ‘vida longa’ à *startup*. O BID, em um estudo intitulado “Ecosistema de *Startups* no Brasil” (2020), determina que a capacidade de um novo negócio ter sucesso depende de alguns critérios:

- a) disponibilidade de fontes de capital para cada estágio da *startup*;
- b) talentos e mão de obra qualificada para combinar capacidades técnicas, científicas e habilidades de gestão;
- c) cultura empreendedora, isto é, em caso de equívoco, errar rápido e corrigir rapidamente;
- d) densidade de ambientes favoráveis às *startups*, como o caso de incubadoras, aceleradoras e *hubs* de inovação;
- e) ambiente regulatório moderno, ágil e convergente aos novos modelos de negócios;
- f) acesso a mercados e ganhos de escala (interna e externa);
- g) diversidade como fonte de repertório criativo.

Eric Ries (2012, p. 2) ressalva que "o sucesso de uma startup pode ser construído seguindo o processo correto, que pode ser aprendido e, portanto, ensinado". O autor menciona que empreendedorismo é:

[...] um ecossistema de empreendedorismo diverso não só é socialmente mais justo, mas é, principalmente, uma estratégia para alcançar melhores resultados técnicos e financeiros dado o alto impacto da multiplicidade de visões, experiências, contextos sociais e perspectivas de análise (BID, 2020, p. 7).

Sendo assim, a situação problema desta pesquisa busca compreender **como o empreendedor de *startup* em fase *early-stage* deve se preparar para buscar investidores-semente no Rio Grande do Sul?**

1.4 OBJETIVOS

Nas próximas subseções, descreve-se os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver um método que oriente empreendedores de *startups* em fase *early-stage* que buscam por investimento do tipo semente no RS.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral deste estudo, tem-se como objetivos específicos:

- a) identificar e analisar na literatura nacional e internacional os *Frameworks* existentes sobre o problema de pesquisa;
- b) realizar entrevistas com gestores de incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos e investidores-anjo do RS;
- c) detectar as razões que levam os investidores de capital-semente a investirem, ou não, em *startups em fase de early-stage*;
- d) construir um método que oriente empreendedores de *startups* ao se introduzirem no mercado em busca de capital-semente, no RS.

Apresentados os objetivos específicos, o subcapítulo que segue apresenta a justificativa de pesquisa, indicando as principais razões que levaram o pesquisador a embarcar neste estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo tem se tornado um assunto cada vez mais relevante nas universidades, dada sua importância para a economia, porém, as taxas de mortalidade de pequenos negócios são uma preocupação constante (DORNELAS, 2008). O setor de investimentos em *early-stage* ainda é bastante incipiente, aponta

Lima (2018), representando uma pequena fatia do volume total de investimentos destinados a *startups*. Preparar o empreendedor para buscar e receber o capital-semente é uma das estratégias fundamentais para a 'vida' da *startup*. Diante de um cenário em que a mortalidade das *startups* parece estar crescendo, torna-se fundamental entender que fatores influenciam a mudança desse contexto, sendo um deles a preparação para receber o capital-semente e o que fazer com este.

Ao receber aporte no período *early-stage*, a *startup* tem mais chances de sobreviver, segundo pesquisa elaborada pela Fundação Dom Cabral (FDC) (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2015), que aponta que as chances de redução de falência reduzem 3,45 vezes, se comparada a uma *startup* que não foi incubada, ou acelerada, ou recebeu investimento-anjo, na fase inicial ou de desenvolvimento. Há uma lacuna entre o período inicial e de maturação da *startup*, assim como do preparo do empreendedor para encarar a trajetória para o sucesso do negócio. A importância de um método que oriente empreendedores na fase ***early-stage*** na busca por capital-semente pode ser de extrema valia para a economia local, podendo se estender à esfera estadual e até à nacional.

A geração de empregos em longo prazo, a possibilidade de redução dos índices de mortalidade, a preparação do empreendedor na busca de sua sustentabilidade financeira, podendo ir além no prisma econômico, pode estimular um empreendedorismo mais consciente na sociedade. Em termos de contribuição prática, esta pesquisa pode auxiliar na melhoria da qualificação de empreendedores de *startups*, isto é, ao iniciar a vida empreendedora, o indivíduo estará mais preparado para tomar decisões no rumo do negócio. Para a academia, há contribuições importantes no contexto atual, no panorama de *startups* e investimento-semente, aliando a prática e a pesquisa científica.

A maioria dos problemas relatados nas pesquisas (PESQUISA DA ..., 2016; THE TOP ..., 2019; SEBRAE, 2018; FVG, 2017) são problemas relacionados à gestão do negócio, ao preparo do empreendedor, ao time ter competência e por aporte de capital. Dessa forma, a intenção deste estudo é desenvolver um método que possa servir de guia para o empreendedor, desde o início de sua jornada até o momento onde recebe o aporte de capital-semente, preparando-o para a vida empreendedora.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste primeiro capítulo, a introdução, apresenta-se os principais aspectos desta pesquisa, trazendo dados históricos da formação das *startups* e o panorama geral de investimentos no mundo e no Brasil. Expõe-se o tema e a delimitação deste estudo, a situação problemática, os objetivos geral e específicos e a justificativa para escolha do tema. No capítulo dois, discorre-se a fundamentação teórica contemplando conceitos e noções sobre: Empreendedorismo, Novos Negócios e Investimentos, abarcando os *Frameworks* que foram analisados na literatura nacional e internacional como suporte e embasamento.

Exibe-se, no capítulo três, a metodologia de *Design Science Research* (DSR), que ajuda no dos objetivos propostos neste estudo. No capítulo seguinte, são apresentadas a coleta e a análise de dados, os quais foram obtidos por meio do referencial teórico, entrevistas com especialistas e verificação de ferramentas. No capítulo cinco, está a apresentação dos resultados encontrados nesta pesquisa. Para melhor entendimento, mostra-se, graficamente, essa composição no Quadro 1.

Quadro 1 – Organização da dissertação

CAPÍTULO 1
INTRODUÇÃO PERGUNTA PROBLEMA OBJETIVOS JUSTIFICATIVA
CAPÍTULO 2
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
CAPÍTULO 3
METODOLOGIA
CAPÍTULO 4
ANÁLISE DOS DADOS
CAPÍTULO 5
DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA
CAPÍTULO 6
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 1 exibe o conteúdo que será apresentado em cada capítulo desta pesquisa. Encerra-se esta breve introdução e, na sequência, o capítulo 2 contém a fundamentação teórica que alicerça este estudo, discorrendo sobre quatro assuntos principais: Empreendedorismo, Novos Negócios, Investimentos e Ferramentas e Modelos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para apoio e fundamentação desta pesquisa, utiliza-se a estratégia empresarial e novos negócios como linhas de pesquisa, a fim de constituir um sólido embasamento teórico, por meio de artigos, livros e indicadores.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Um dos pioneiros no estudo sobre o empreendedorismo, ainda nos anos 30, foi Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950), que atribui um caráter inovador ao empreendedor (SCHUMPETER, 1934). Para ele, inovação consiste em: introduzir um novo bem no mercado, na abertura de um novo mercado, na criação de um novo método de produção, na conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens manufaturados e na concepção de uma nova organização de qualquer indústria. Para Peng (2008), empreendedor é o indivíduo que busca por oportunidades de mercado que ainda não tenham sido exploradas. Schumpeter (1934) aponta a importância da figura do empresário empreendedor, por ser o agente que reúne cientistas, técnicos e capitais, buscando obter novas combinações que são introduzidas no sistema econômico.

O termo empreendedor teve origem em 1725 e foi criado pelo economista irlandês Richard Cantillon, é derivado da palavra francesa *entreprendre*, que significa indivíduo que assume riscos (PENG, 2008). Percebe-se que a procedência da palavra francesa é de dois termos do latim: *inter* e *prehendere*, os quais foram usados na Idade Média, no contexto militar, com o significado de 'proteger-se'. A partir do início do século XV, passou a ser empregado como 'vir a enfrentar' e, mais tarde, como o termo que é mais atual, 'tomar risco' ou 'desafiar' (UZUNIDIS; BOUTILLIER; LAPERCHE, 2013). Contudo, na tentativa de se definir o termo, deve-se tomar cuidado para que não fique rotulado com algum viés de conveniência, com um significado incipiente, devido a sua complexidade, crenças envolvidas e o aspecto sob o qual o tema está sendo analisado, (GARTNER, 1990; FILION, 2000).

Schumpeter (1942) evidencia a importância do que ele chamou de destruição criativa, fazendo menção ao caráter evolutivo do capitalismo, demonstrando que é com o surgimento de novos produtos, métodos de produção, formas organizacionais

e mercados que os modelos antigos de negócios deixam de existir, possibilitando que a economia prospere.

2.2 STARTUPS

Na era da tecnologia, da terceira revolução industrial, novas formas de negócios surgem e tomam conta do mercado, de um jeito rápido, barato e melhor que as empresas tradicionais. A palavra inovação teve origem do latim, *innovare*, e significa mudar. Pavitt (1984) argumenta que inovação é condição *sine qua non* para o progresso econômico e para competir no âmbito empresarial. No que diz respeito à sobrevivência das empresas, Freeman (2008) doutrina que empresas que não inovam tendem a morrer, e fazem menção à importância, mesmo que com incerteza, de se ter uma rotina de inovação.

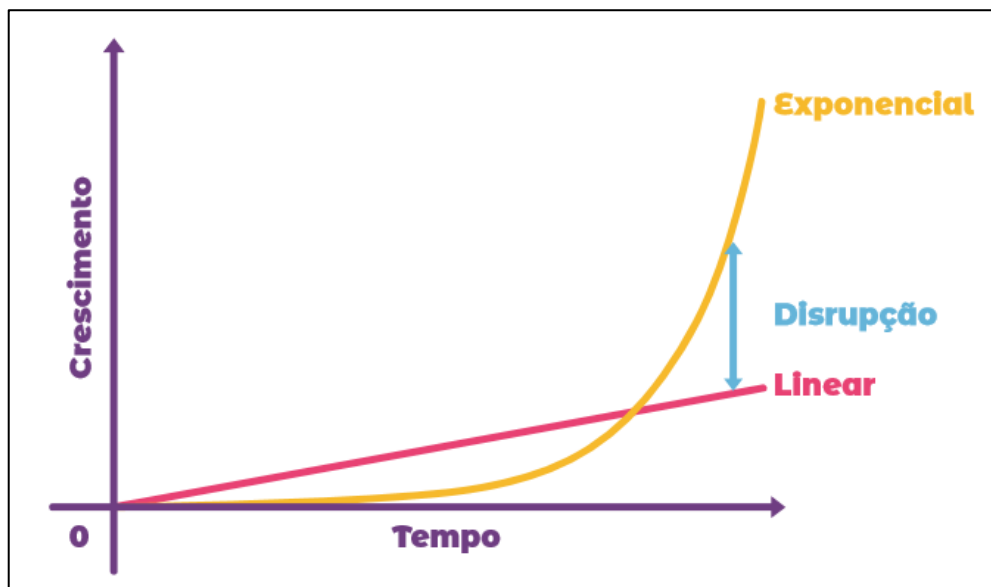
Na publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), do Manual de Oslo, são denotadas propostas que possibilitam compreender as diretrizes para a disseminação da inovação, no contexto tecnológico. inovar é implementar um novo conhecimento ou uma nova forma de utilizar o conhecimento, por meio de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), provenientes da aquisição de novas tecnologias. A teoria neo-schumpeteriana, como destacam Corazza e Fracalanza (2004), orienta a sociedade na evolução do sistema econômico, evidenciando que o comportamento de busca pode ser encontrado no próprio processo de inovação e materializado em atividades de P&D, experiências prévias, tentativa e erro e sucesso e fracasso.

Corazza e Fracalanza (2004) complementam que o princípio trazido pela teoria neo-schumpeteriana propicia a evolução do sistema econômico porque as empresas capitalistas procuram oportunidades de valorização, seja pela diferenciação ou por meio das possibilidades de expansão de suas fronteiras para conquistar novos espaços, a fim de valorizar o capital investido. Outra característica das *startups* é que, em alguns casos, quando citados alguns “unicórnios” brasileiros, como por exemplo: 99, *Nubank*, *Ifood*, *PagSeguro*, entre outras, tem-se as ditas Organizações exponenciais, do inglês *exponential organization* (ExO) (ISMAIL, 2015). Consoante Ismail *et al.* (2015), isso acontece quando o impacto ou resultado de uma organização é desproporcionalmente grande, sendo pelo menos dez vezes maior, se comparado

ao de seus pares.

Até antes do período da Era da Informação (STARTUP ECOSYSTEM, 2019), a produção das empresas era baseada em bens físicos, como carros, casas e máquinas, mas, com o início dela, o panorama mundial mudou. Nessas organizações, a informação tem como característica ser de alto impacto, atingindo em um tempo muito menor, um maior número de pessoas e instituições, se equiparadas a um modelo de negócios tradicional (ISMAIL *et al.*, 2015). Ismail *et al.* (2015) admitem que isso é proveniente do uso de novas técnicas nas companhias, que alavancam tecnologias aceleradoras. Esses autores apontam dois aspectos fundamentais e diferenciadores entre uma organização exponencial e uma tradicional (linear): uso da informação como maior ativo; e possuir acesso a recursos não próprios da organização. No Gráfico 1 está o esboço de como ocorre o movimento comparativo entre o crescimento linear e o exponencial.

Gráfico 1 - Linear vs exponencial



Fonte: adaptado pelo autor de Ismail *et al.* (2015).

Embora não exista um marco específico que caracterize o surgimento das ExOs no mundo, Ismail *et al.* (2015) advertem que foi no ano de 2006 que o conceito surgiu, quando a *Amazon* apresentou pela primeira vez a 'nuvem' ou *cloud*, no lançamento dos *Amazon Web Services* (AWS). A solução possibilitou que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) tivessem, a baixo custo, diversos serviços de

armazenamento de dados em nuvem, fazendo esses custos caírem consideravelmente, os quais passaram a ser variáveis e não mais fixos para as organizações.

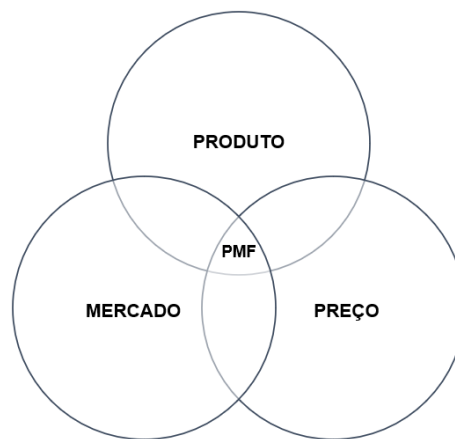
O termo organização exponencial foi inspirado na Lei Moore, de 1965, quando o cofundador da *Intel*, empresa que fabrica circuitos integrados, Gordon Moore, previu que a capacidade de processamento da computação iria dobrar a cada 18 meses. Moore publicou, em 1965, um artigo na *Electronics Magazine*, afirmando que a quantidade de transistores que poderiam ser colocados nos *chips*, aumentaria 100% a cada 24 meses, sem elevar o tamanho do dispositivo e os custos de produção (ISMAIL, 2015), e essa previsão se manteve certa por muitas décadas. Assim, o surgimento de novos negócios possibilitou que as empresas pudessem se estender para atender pessoas e empresas, de um jeito que alcançassem um nível do qual não se tem precedentes.

Para Blank e Dorf (2014), *startup* é uma organização temporária de um grupo de pessoas que busca desenvolver um modelo de negócios repetível, escalável e lucrativo. Blank (2005) argumenta que uma *startup* não é, definitivamente, a versão menor de uma grande empresa, uma vez que adota formas inovadoras em seu desenvolvimento, diferentemente das estratégias das organizações tradicionais de grande porte. Embora as *startups* adotem esse formato inovador e diferente, Blank e Dorf (2014) abordam que, durante a sua trajetória, desde o início até o sucesso, uma entre quatro *startups* tende a sofrer com o fracasso. Esses autores apresentam quatro estágios pelos quais uma *startup* deve passar, os quais são:

- a) fase de **hipótese**: quando se tem uma ideia, mas ainda não há um produto ou serviço tangível. O desafio é buscar por condições para validar o problema que a *startup* está propondo resolver. Os processos de geração de ideias iniciam nesta fase, com a busca pela conexão com a próxima fase, na qual Blank (2005) apresenta um Modelo de Desenvolvimento de Clientes, que será discutido mais adiante;
- b) fase de **validação**: quando já existe um produto ou serviço, mas ainda não há clientes/usuários interessados. O desafio é encontrar adeptos à ideia e que aceitem validar o uso da solução. Nesta fase, entra a utilização do Modelo *Lean Startup*, de Eric Ries (2012), que busca, com a aplicação de um teste chamado de Mínimo Produto Viável (MVP), a aceitação do

cliente/usuário. O modelo é um ciclo de interação com este, ressalta Ries (2012, p. 69), ao afirmar que “[...] à medida que os clientes interagem com os produtos, geram feedback e dados”. Também nesta fase, segundo Blank (2005), aparece o termo *Product-Market Fit* (PMF), que significa encontrar o mercado certo, colocar o produto neste mercado e achar compradores para o produto, com o preço correto, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Product-Market Fit



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

- c) fase de **tração**: quando o produto ou serviço já foi validado no mercado, mas ainda não há geração de receita suficiente para sustentar o negócio. O desafio desta fase é tornar a *startup* um negócio, com o objetivo de ser uma empresa com potencial de escala. O uso do *Business Model Canvas* é essencial para apresentar de forma sistêmica como o negócio vai funcionar, possibilitando que se faça projeções em cenários e se desenvolva os primeiros indicadores de *performance*, como indicam Croll e Yoskovitz (2013). Os Indicadores de desempenho, do inglês *Key Performance Indicator* (KPI), são métricas, ações e controles de gestão para entender o comportamento dos negócios. Segundo os autores, as *startups* possuem determinados indicadores-chave, dos quais é imprescindível manter um acompanhamento para se ter sucesso na tomada de decisão;
- d) fase de **escala**: quando já se tem um produto ou serviço atendendo certa demanda, mas ainda não se atingiu todo o potencial. O desafio é fazer com

que a empresa conquiste, em um curto espaço de tempo, o maior número de clientes/usuários e que ele se torne exponencial. Embora esta fase não seja explorada nesta pesquisa, é importante citá-la.

Contudo, em função da própria forma de aprendizagem, como um diferencial das *startups*, o que torna possível manter o crescimento e o desenvolvimento, de modo que os empreendedores consigam aprender com os erros. Segundo Ries (2012), isso acontece, porque as *startups* estão expostas a mercados de extrema incerteza, diferentemente das organizações tradicionais, que encaram mercados que reagem de forma controlável e cíclica. O principal fator para essa instabilidade é a dificuldade que elas têm ao comprovar e validar novas ideias ou soluções, até obterem a aceitação no mercado e conseguirem se sustentar. Blank e Dorf (2014) e Ries (2012) acrescentam que o sucesso de uma *startup* depende, prioritariamente, de seu processo de aprendizado e defendem que, caso elas falhem, que seja rápido, pois quanto maior for sua capacidade de assimilação do equívoco cometido, maiores serão as chances de sobrevivência.

Ries (2012) ressalta que existem três atividades principais que caracterizam as *startups*: transformar ideias em produtos; estudar o mercado e verificar a aceitação desse produto; e analisar se este é sustentável nesse. Os conceitos apresentados por Blank (2005) e Ries (2012) são mundialmente os mais utilizados pelas *startups*. Apesar disso, os autores Rostek e Skala (2017), sugerem a necessidade de mais clareza nas definições ao conceituarem e caracterizarem uma *startup*, pois é preciso considerar o aumento de receita a taxas elevadas; o uso de tecnologias avançadas; o desenvolvimento de produtos inovadores; os gastos em P&D acima da média; o fato de não possuir restrições geográficas; a possibilidade de explorar oportunidades no mercado; e o alto aporte de financiamento externo.

O autor da metodologia da *startup* enxuta, Eric Ries (2012), discorre sobre sua falha na criação de sua primeira *startup*. Ele indica que sentiu falta de conhecimentos específicos sobre métodos de administração de empresas, já que possui graduação em Ciências da Computação. E concluiu que, para gerar uma *startup* de sucesso, são necessárias práticas inovadoras de gestão de negócios, diferentes das que as empresas tradicionais praticam.

Como sociedade, dispomos de um conjunto comprovado de técnicas para administrar grandes empresas, e conhecemos as melhores práticas para construir produtos físicos. No entanto, quando se trata de *startups* e inovação, ainda estamos atirando no escuro (RIES, 2012 p. 10).

Ries (2012) esclarece que decidiu estudar a metodologia criada por Taiichi Ohno, em 1950, para que tivesse maior clareza sobre os conceitos relacionados à administração. A *Lean Manufacturing* (produção enxuta) foi incentivada no período de reconstrução do mundo pós-guerra, a partir da década de 1950 (OHNO, 1997), com o objetivo de tornar mais eficiente a produção de veículos. Como a Toyota precisava atingir mercados menores maiores com uma maior variedade de veículos, foi necessário que a montadora executasse suas operações com o menor custo de produção possível, com desperdício zero, com melhorias na qualidade dos produtos e nos custos logísticos de entrega. Ohno (1997) focou na redução de sete tipos de desperdícios: produção excedente, tempo de espera, logística, excesso de processamento, inventário, movimentos e defeitos.

Ries (2012) aponta que a metodologia tinha como enfoque a demanda do cliente, descartando o processo de produção, o que não entregava valor ao cliente final. O autor comenta que empregou o conceito de desenvolvimento do cliente, em inglês, *customer development*, apresentado no primeiro livro de Blank (2005), *The Four Steps to the Epiphany*. Assim, por meio da combinação dessas metodologias ágeis de desenvolvimento de novos negócios, de Ohno, de *Lean Manufacturing* e do conceito de Desenvolvimento do Cliente de Blank e Dorf (2014) e Ries (2012), deu-se origem à metodologia da *startup* enxuta. Schumpeter (1934) já comentava sobre inovação como o ponto central entre a *performance* econômica de uma organização e a diferença entre sua competitividade e a dos demais competidores. E acrescenta que a inovação é o resultado da realização de novas combinações que podem acontecer em função da inserção de um novo bem, de uma diferente forma de produção, da criação de um mercado inovador, de uma matéria-prima distinta, ou do estabelecimento de uma organização sem paralelo.

Drucker (1984), aborda que a inovação é centrada principalmente na geração e na criação de valor, seja na concepção de um novo produto ou serviço, de uma oportunidade diferente ou na adequação de distintos fins, para produtos e serviços conhecidos. De acordo com Schumpeter (1934) e Freeman (2008), sem uma mudança tecnológica, não há crescimento na economia, já que são essas que geram

novos investimentos e permitem o ganho de eficiência. Ao observar que determinadas organizações, já consolidadas no mercado, apresentavam dificuldades em inovar, Schumpeter (1942) apresentou o conceito de destruição criativa, que postula que a grande característica do capitalismo é a reinvenção, tendo em vista a inovação como propulsor dessa transformação.

Bower e Christensen (1995), firmemente apoiados ao conceito de destruição criativa de Schumpeter (1942), introduzem, pela primeira vez, o conceito de inovação disruptiva, que representa um fenômeno pelo qual uma inovação transforma um mercado ou setor existente por meio da introdução de simplicidade, conveniência e acessibilidade em empresas onde a complicação e o alto custo são o *status quo*. Isso se dá quando um nicho de mercado, que está defasado e parece desinteressante ou irrelevante, é surpreendido por um novo produto ou ideia que redefine completamente a indústria, com uma inovação disruptiva.

Gerentes de empresas estabelecidas podem dominar tecnologias disruptivas com sucesso extraordinário. Mas quando procuram desenvolver e lançar uma tecnologia disruptiva que é rejeitada por clientes importantes dentro do contexto das demandas financeiras da empresa, elas falham – não porque tomam as decisões erradas, mas porque tomam as decisões certas para as circunstâncias que estão prestes a se tornar história (BOWER; CHRISTENSEN, 1995, p. 205).

Christensen, Raynor e McDonald (2015) indagam se é possível estabelecer inovações disruptivas no mercado, provenientes de novos negócios, pois, normalmente, as organizações estabelecidas as ignoram. As empresas tradicionais, por priorizarem o atendimento aos clientes de maior poder aquisitivo, acabam ignorando ou prestando menos atenção aos clientes com menor poder aquisitivo. Isso faz com que alguém, com uma inovação disruptiva e inovadora, forneça para esses clientes, a um baixo custo, um produto ou serviço que resolva seus problemas. Neste ponto, a inovação disruptiva é o processo que uma nova empresa, com poucos recursos, se torna apta e capaz de enfrentar organizações tradicionais, consolidadas no mercado, uma vez que investem em dois novos segmentos de mercado, caracterizados como menos rentáveis: os compradores de menor poder aquisitivo e os novos clientes.

2.3 INVESTIMENTOS EM *STARTUPS* EM *EARLY-STAGE*

A primeira camada de aporte em uma *startup* é feita pelo próprio indivíduo que a criou, ao que se chama de *bootstrapping*, ou auto investimento (BLANK; DORF, 2014). Nesta fase, ainda não existem interessados na ideia, pois, muito provavelmente, ainda não foi a público. Os primeiros investidores, com capital de terceiros que acreditam na ideia, são os familiares, amigos e tolos (por acreditarem apenas em uma ideia), do inglês *Family, Friends and Fools* (FFF), segundo releva a *Organization for Economics Co-operation and Development* (OECD, 2011). O capital de risco, de acordo com a OECD (2011), é comumente a primeira fonte de financiamento, no entanto, por conta do alto risco e das baixas chances de sucesso das *startups* de *early-stage*, a maioria dos investidores de Venture Capital (VC) migraram para os investimentos de *Private Equity* (PE), que é um nível acima, chamado de *late-stage*, ou segunda rodada de investimentos, que requer valores maiores OECD (2011).

Uma alternativa de investimento em empresas com o caráter inovador é o VC, ou capital de risco, um tipo de investimento naturalmente destinado às empresas que nascem inovadoras e consideram, desde o início de sua vida, a tecnologia como seu alicerce (TYEBJEE e BRUNO, 1984). O mecanismo de VC surgiu durante a grande depressão, nos Estados Unidos da América (EUA), em 1929 (FLORIDA; KENNEY, 1988). Grandes empresários da época, como Rockefeller (Venrock), Whitney (J.H Whitney and Company) e Phipps (*Bassemer Securities*) decidiram iniciar os investimentos de VC como forma de recuperar a atividade econômica.

Diversos autores concordam com o fato de que o aporte de VC desempenha um importante papel na criação e no desenvolvimento de *startups* e que o empreendedor desse tipo de negócio enfrenta barreiras significativas na busca de recursos (GARTNER; FRID; ALEXANDER, 2012). Como não há certeza sobre como é o futuro de uma *startup* e o que ela irá enfrentar (BLANK e DORF, 2014; RIES, 2012), os bancos não costumam financiar *startups* em fase *early-stage*, com capital para esse fim, no caso, capital-semente (OECD, 2011).

Normalmente, conforme evidencia a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), a participação de um investidor em uma *startup* pode ocorrer na forma de aquisição acionária ou por direito de atuação, por meio de notas conversíveis, mútuos

e debentures ou por aquisição de cotas de fundos de investimentos específicos, tendo em vista a possibilidade de ganhos futuros em médio e longo prazo. Para a pesquisa científica, o VC atua no campo de investigação das finanças (WRIGHT; ROBBIT, 2003). Esse campo de pesquisa chama a atenção da comunidade acadêmica, nas palavras de Franke, Gruber, Harhoff e Henkel, (2006) os critérios definidos por investidores poderiam ajudar os empreendedores no processo de captação de recursos; os próprios investidores teriam interesse, e, ao passo que os investidores de VC são reconhecidos por apontarem empresas promissoras, os critérios que eles usam poderiam ser vistos como fatores de sucesso, no processo decisório em investir. Porém, é importante distinguir duas grandes formas (*Venture Capital* - VC e *Private Equity* - PE) de investimento em empresas inovadoras.

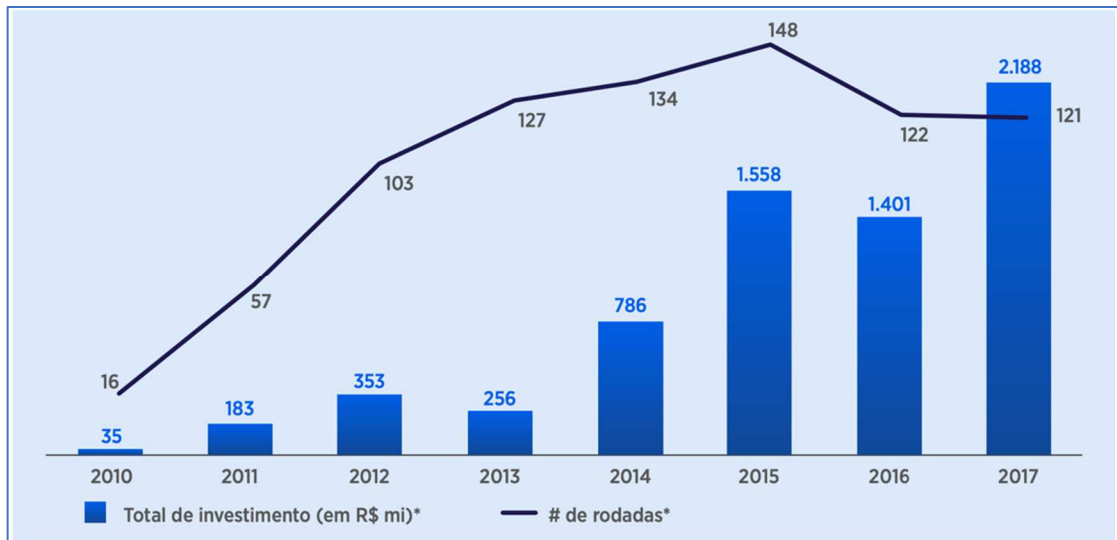
A GVcepe é um Centro de Estudos em PE e VC da FVG/EAESP, fundado em 2003, é, igualmente, uma das principais organizações de apoio ao desenvolvimento da Indústria de *Private Equity* e *Venture Capital* do Brasil (FGV, 2016) e chama a atenção para o fato de que há diferença entre PE e VC, indicando que os tipos de investimento acontecem em fases distintas: VC é uma participação acionária em empresas inovadoras, em um estágio inicial de desenvolvimento e com um alto potencial de escalabilidade; e PE se refere aos investimentos de capital de risco para empresas mais maduras, já bastante desenvolvidas.

No Brasil, essa modalidade de investimento surgiu mais tarde e vem ganhando força nos últimos anos, em uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital* (ABVCap), em 2015, o volume de capital comprometido realizado cresceu consideravelmente, passando de R\$ 63 bilhões para mais de R\$153 bilhões no ano (ABVCap, 2015). O setor de VC contribuiu com a criação de muitas empresas bem-sucedidas, apesar de sua intenção compreender empresas nascentes e emergentes, como é o caso de *Apple*, *Microsoft*, *Intel* e *Fedex*. Estas são algumas das empresas que receberam aporte de VC no início das operações e, ao passo que se desenvolveram, se tornaram empresas de capital aberto (SAHLMAN, 1990).

Ainda, em 2017, conforme os dados da ABVCap (2015), a modalidade de VC bateu recorde no Brasil, tendo sido realizados cerca de R\$ 2,2 bilhões de investimentos. Este número representa um crescimento de 56% em relação ao ano anterior, 57% de crescimento no valor médio das rodadas de investimento, sendo que

destes, 95% eram de fundos estrangeiros, um crescimento que pode ser visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Crescimento de Investimentos em *Venture Capital* no Brasil



Fonte: adaptado de BID (2020, p. 14).

Dentre as modalidades de financiamento abrangidas pelo VC, estão: as incubadoras, o investidor ou investimento-anjo, as aceleradoras e as entidades e serviços de apoio ao empreendedor e às *startups*. Todos os investimentos em capitalmente servem para o desenvolvimento da empresa, desde a fase de ideação (embrionária) até a fase de tração (maturação) de mercado. Nas próximas subseções, são apresentados os detalhes de cada uma dessas modalidades.

2.3.1 Investimento Anjo

É a modalidade de investimento efetuado por pessoas físicas que possuem recursos próprios e investem em empresas iniciantes com alto potencial de crescimento. Geralmente, os investidores são empresários ou executivos (aposentados ou não), que tenham *expertise* na área de atuação do negócio a ser investido. O que se pratica é a tomada de 5% e 15% de *equity*, é a contrapartida oferecida por capital financeiro e, às vezes, acontece o que no mercado se chama de *Smart Money*, que é quando o investidor-anjo, além de aportar dinheiro, ajuda na

gestão, direcionando contatos, eventos e profissionais aos gestores da *startup* (KEPLER, 2018; ANJOS DO BRASIL, 2019).

O investimento-anjo vem crescendo no Brasil há algum tempo, pois como constata a Anjos do Brasil (2019), o volume desses investimentos quase dobrou em cinco anos, passando dos R\$ 450 milhões investidos em 2011 para R\$ 851 milhões, em 2016. Contudo, mesmo crescente, ainda está muito abaixo do potencial, demonstrando pouco crescimento desde 2015, por conta da crise econômica que o país vem enfrentando. O Gráfico 3 representa o crescimento em números, ao longo de cinco anos.

Gráfico 3 - Crescimento do Investimento-anjo no Brasil (2011-2016)



Fonte: adaptado de BID (2020, p. 15).

Para efeito de comparação, nos EUA há cerca de 300 mil investidores-anjo categorizados, informa a Kauffmann *Foundation* (2016), enquanto no Brasil se tem em torno de 10 mil, um número que é de 30 vezes menor. O país praticamente não apresenta incentivos ao investimento-anjo, justificando a falta de interesse de potenciais públicos, que preferem manter investimentos em ações do que serem adeptos dessa modalidade.

Como barreiras, identifica-se as elevadas taxas de juros reais praticados no país, que remuneram o capital em aplicações de baixo risco, acarretando desincentivo nos investimentos em *startups* (KAUFFMAN FOUNDATION, 2016). A insegurança

jurídica, também é um obstáculo, uma vez que a justiça do país toma decisões desconsiderando a personalidade jurídica de empresas, particularmente em casos de falência, possibilitando o acionamento judicial dos bens dos investidores que sejam os sócios para o cumprimento de dívidas trabalhistas ou tributárias. E os aspectos tributários, que, não reconhecendo perdas, penaliza esse tipo de investimento com altas taxas de imposto sobre ganho de capital, comparado a outras modalidades de baixo risco (KAUFFMAN FOUNDATION, 2016).

2.3.2 Incubadoras

No Brasil, o aumento das incubadoras vem ganhando força nas últimas décadas, quando o índice de crescimento registrou uma média maior do que 25% ao ano (ANPROTEC, 2020). Atualmente, no ecossistema de inovação brasileiro existem 363 incubadoras e 43 parques tecnológicos em operação, que surgiram com a sistematização do modelo ensino-pesquisa no país, nas décadas de 1960 e 1970, por meio da estruturação dos programas de pós-graduação (SUZIGAN, 2011; PARINI *et al.*, 2016). Com a chegada da Lei de Inovação, no ano de 2004, interações entre universidade e empresa começaram a ser estimuladas de forma sistemática pelas políticas de ciência, tecnologia e inovação.

O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) é uma plataforma que busca a promoção e a melhoria de forma expressiva nos resultados das incubadoras. Seu manual determina boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave, os quais estão associados a níveis de maturidade, sendo cada nível um passo importante para as incubadoras, na busca da evolução contínua (CERNE, [2020]). O modelo CERNE é composto por três níveis de abrangência, que são:

- a) **empreendimento**: referente à inclusão de sistemas que são relacionados diretamente com a operacionalização do empreendimento, tendo como foco os sistemas que possibilitam que as empresas apoiadas desenvolvam seus produtos e serviços, tenham acesso ao capital e ao mercado, realizem a gestão do negócio e busquem a promoção do desenvolvimento pessoal dos empreendedores;
- b) **processo**: tem como foco os sistemas de prospecção, geração,

desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores, ou melhor, sistemas que podem viabilizar e transformar ideias em negócios;

- c) **incubadora**: é a gestão propriamente dita da incubadora, como empreendimento. O principal enfoque neste nível é o destaque para os sistemas referentes às finanças, pessoas e ao relacionamento da incubadora com o entorno.

Ainda, diversos instrumentos vêm sendo desenvolvidos, compreendendo desde o incentivo à pesquisa colaborativa até a introdução de pesquisadores nas empresas, possibilitando que recursos de universidades e empresas possam ser alocados. Isso trouxe estímulos para a criação das incubadoras, parques tecnológicos e Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT).

Recentemente, o novo marco legal da ciência e tecnologia alterou alguns pontos na Lei de Inovação (BRASIL, 2019), a qual tem como finalidade incentivar o relacionamento entre as Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTs), bem como o setor produtivo, com o intuito de promover mais pesquisas e desenvolvimento tecnológico no país. A FINEP, empresa pública ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), é uma das principais agências de fomento à pesquisa e inovação. Ela seleciona e apoia projetos de diversos fundos, entre eles o Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), o Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (FUNTTEL) e os convênios de cooperação com ministérios, órgãos e instituições (FINEP, 2009).

Um agente de muita importância para o ecossistema é a Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação (REGINP), que tem como principal objetivo a promoção do crescimento das Incubadoras e dos Parques Tecnológicos associados a outros ambientes promotores de empreendedorismo e inovação. Ela coopera por meio de ações institucionais que fomentam a geração de renda, de novos produtos, empregos e sustentabilidade econômico-financeira. No RS, são 24 incubadoras, 13 parques tecnológicos, 260 *startups* e empresas incubadas e 239 empresas graduadas (QUEM SOMOS, 2017).

Incubadoras e parques tecnológicos são ambientes que propiciam a geração de inovação, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). No cenário brasileiro, as incubadoras

existem no cenário brasileiro desde os anos 1980 e os parques vieram junto com o *boom* dos anos 2000. Hoje são mais de 300 incubadoras distribuídas por todas as regiões do país (ANPROTEC, 2017), as quais oferecem capital para o desenvolvimento, como: espaço físico construído e adaptado para instalar temporariamente *startups* (ou ideias) e empresas; mentorias e consultorias para os empreendedores; acesso a mecanismos de financiamento; e processos de acompanhamento e validação de negócios (ANPROTEC; SEBRAE, 2017).

2.3.3 Aceleradoras

A Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimentos (ABRAII) define aceleradora como uma empresa que tem como propósito apoiar e investir no desenvolvimento e no rápido crescimento de uma *startup*, auxiliar na obtenção dos recursos para esse fim e injetar capital, que pode ser *Survival Money* ou do tipo *Seed Money* (capital-semente), objeto desta pesquisa. A aceleradora se torna sócia da *startup* até o momento onde há o desinvestimento, que é quando sua participação correspondente é vendida para outros investidores ou outras empresas (LEVANTAMENTO ACELERADORAS..., [2015]).

As aceleradoras têm a função de auxiliar e ajudar os empreendedores a definir e construir seus produtos iniciais, elaborar o modelo de negócios, identificar segmentos de mercado e clientes e obter recursos como capital e funcionários (COHEN, 2005). Similarmente às incubadoras, elas oferecem espaços físicos, mentorias e consultorias às *startups* (ANPROTEC, 2012; SEBRAE, 2002; FISHBACK *et al.*, 2003), e são empresas que, usualmente, possuem em sua composição societária indivíduos que já foram executivos ou empresários de determinado setor que possuem conhecimentos específicos para auxiliar as *startups* em seu crescimento. Rodrigues (2015) estipula que as aceleradoras possuem quatro etapas em seu processo de aceleração:

- a) **seleção**: processo que as *startups* são aceitas no programa de aceleração. Há aqui dois processos de seleção: aplicação e avaliação;
- b) **aceleração**: é a fase da aceleração da *startup*, que tem como enfoque a experiência e o valor agregado aos empreendedores;
- c) **demo day**: dado o fim do processo de aceleração, as *startups* aceleradas

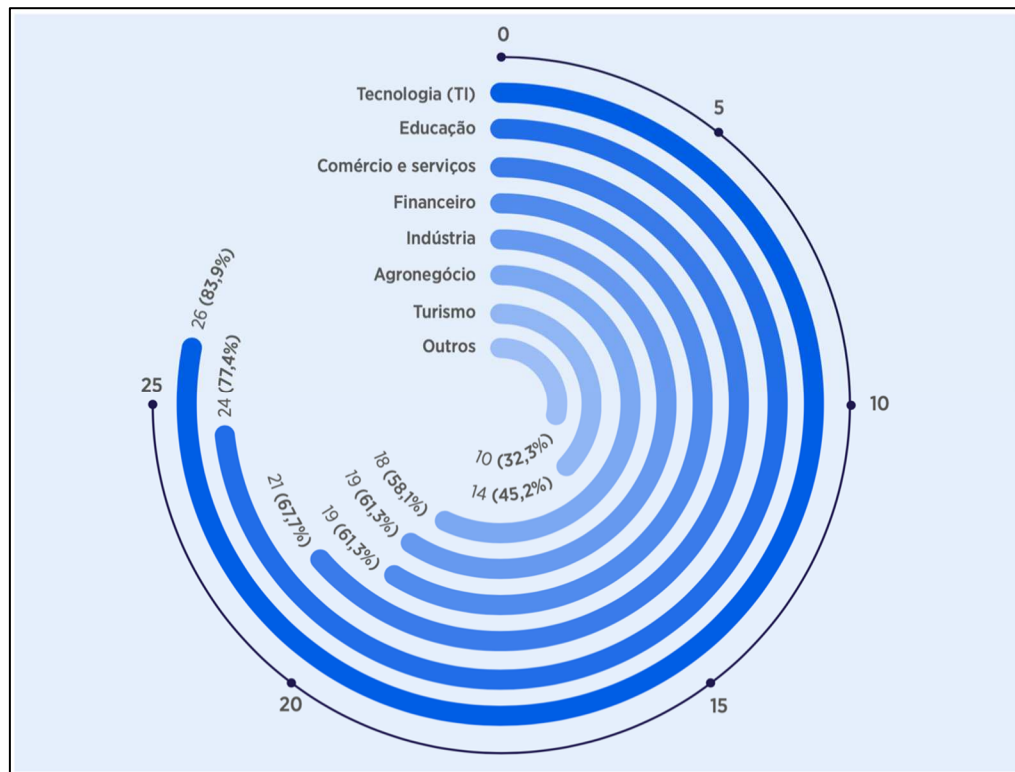
se apresentam a um grupo de investidores e o *demo day* é uma etapa que representa bem o papel da aceleração;

- d) **follow-up**: é uma nova tendência do mercado de aceleradoras. Normalmente, o processo teria fim na etapa anterior (*demo day*), porém, essa nova etapa oferece aos acelerados a possibilidade de optarem por uma segunda rodada de aceleração, por meio do próprio VC. As empresas aceleradoras são extremamente recentes no mundo. A primeira foi a *Y Combinator*, criada em Cambridge, Massachusetts, em 2005, segundo Pauwels (2008). Desde então, ela tem sido referência para outras aceleradoras ao redor do mundo. Em contrapartida, a aceleradora tem uma participação societária da *startup*, assim como no caso do investimento-anjo.

A primeira aceleradora a iniciar atividades no Brasil foi a 21212, no Rio de Janeiro, fundada em 2012, e possuía um modelo de negócios similar ao que era então praticado pelas aceleradoras norte-americanas. A 21212 incentivou empreendedores e investidores a desenvolverem negócios (LOPES JUNIOR, SOUZA, 2006). Conforme a *Seed-DB* (SEED ACCELERATORS, [2017]), uma plataforma que analisa as aceleradoras ao redor do mundo, atualmente, existe cerca de 230 aceleradoras, que até o ano de 2016, apoiaram e aceleraram mais de 5.600 novos empreendimentos. Abreu e Campos (2015) estima que até o fim de 2013 existiam 250 aceleradoras no mundo, com diversos programas que preparam empreendedores para entrar em fase de operação.

No Brasil, as aceleradoras de *startups* têm crescido em números, é o que apontam os dados de um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2016). A Anprotec salienta que existem de 64 aceleradoras em operação em todas as regiões do país, com maior concentração nas regiões sul e sudeste. Alguns setores vêm ganhando mais expressividade, como a Tecnologia da Informação (TI), a Educação, o Comércio, entre outros. Há interesse das aceleradoras em investir nesses setores, frente às oportunidades no mercado brasileiro (BID, 2020), como está demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Setores de Interesse das Aceleradoras no Brasil



Fonte: adaptado de BID (2020, p. 16).

O Gráfico 4 apresenta os principais setores de interesse das aceleradoras no Brasil, sendo o principal o de tecnologia, que apresenta um percentual de mais de 83%, seguido de educação, com mais de 77% e de comércio e serviço, que contempla 67%.

Expõe-se em detalhes, no Quadro 2, como geralmente é a situação desses três agentes no Brasil (BID, 2020; FGV, 2016; ANPROTEC, 2020).

Quadro 2 - Relação de Investidores do Tipo Semente

ITEM	INCUBADORAS	INVESTIDORES ANJO	ACELERADORAS
DURAÇÃO DO PROGRAMA	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
PROGRAMA EM GRUPO	Não	Não	Sim
MODELO DE NEGÓCIO	Aluguel, sem fins lucrativos*	Investimento	Investimento
SELEÇÃO	Não competitivo	Competitivo, contínuo	Competitivo, cíclico
TICKET MÉDIO	-	Entre R\$ 20.000 e R\$ 200.000	Entre R\$ 80.000 e \$250.000
EQUITY	Em alguns casos, até 2%	Entre 5 a 15%	Entre 10 a 25%
ESTÁGIO	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial
EDUCAÇÃO	Ad Hoc, recursos humanos, legal, etc.	Nenhum/ <i>smart money</i> **	Seminário
MENTORIA	Mínima, tática	Se necessário, por investidor	Intensa, por si ou outros
LOCAL	No local	Fora do local	No local

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 2 demonstra as principais características de cada investidor de capital-semente, com dados colhidos na região sul do país em pesquisa realizada pela FGV (2016), e apresenta um padrão em relação a valores investidos e percentuais de quotas de sociedade requerido por investidores. Apresenta-se, no próximo capítulo, as principais Ferramentas e Modelos utilizados por *startups em fase early-stage*.

2.4 FERRAMENTAS E MODELOS UTILIZADOS POR *STARTUPS*

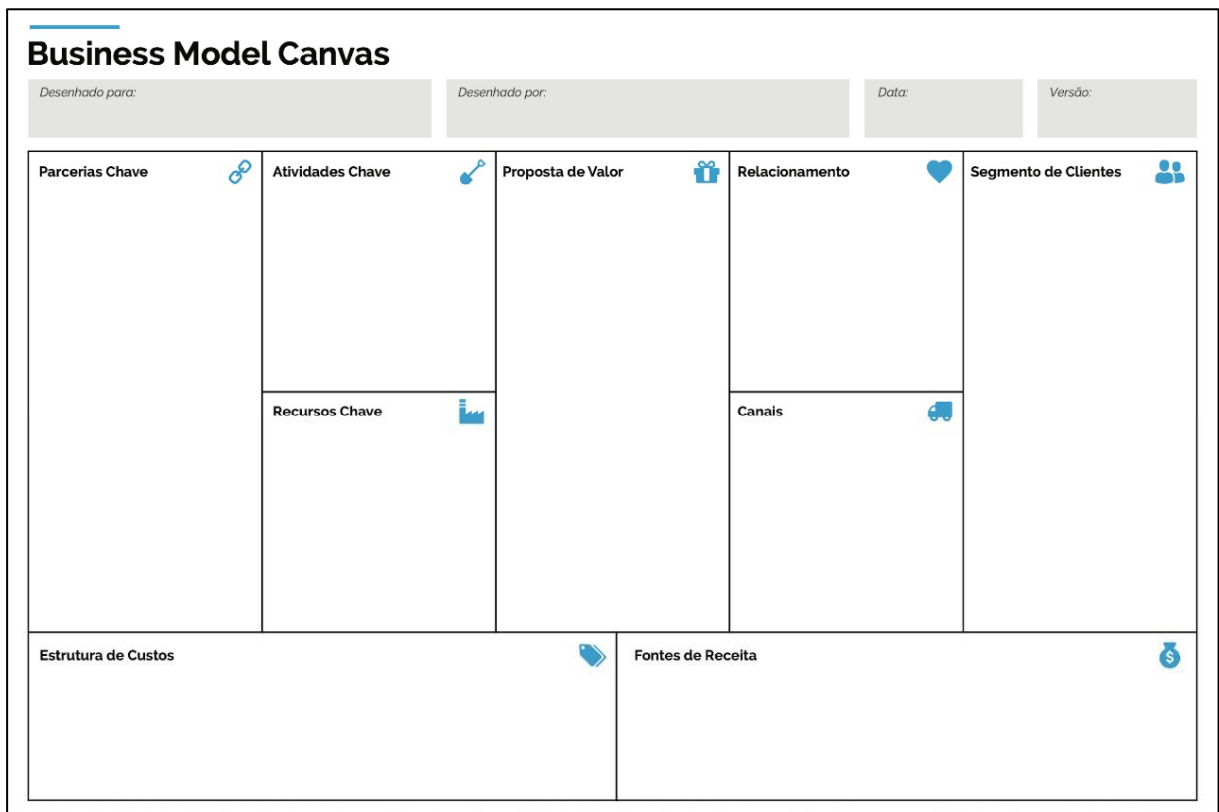
Neste capítulo estão relacionadas as principais ferramentas aplicadas como suporte para o segundo objetivo específico desta pesquisa, que é identificar e analisar os modelos existentes. Assim, delinea-se os principais modelos conhecidos e suas funções.

2.4.1 Business Model Generation

Criado por Osterwalder e Pigneur (2011), o *Business Model Generation* (BMG) nasceu com o mesmo propósito incorporado por Ohno na década de 50, que era gerar valor ao cliente com o *Lean Manufacturing* da Toyota, em meio à reconstrução do Japão no período pós-guerra. No século 21, os autores apresentam a lógica de que uma empresa deve gerar valor apresentando nove componentes, expostos em um quadro, o qual é orientado principalmente para o cliente-alvo.

Pode parecer distante, mas um dos submodelos do BMG, o Canvas, faz frente a um novo movimento de construção de modelos de negócios, os quais são diferentes do antigo e ultrapassado, *Business Plan*, ou Plano de Negócios. O tradicional, com centenas de páginas de leitura densa já não é mais aceito no contexto das *startups*, pois não revelam o dinamismo dos atuais mercados. A apresentação do *Business Model Canvas* está representada no Quadro 3.

Quadro 3 - *Business Model Canvas* (BMC)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18-19).

Osterwalder e Pigneur (2011) alegam-se em dizem que o BMG foi cocriado em uma aventura conjunta com 470 pessoas, em 45 países distintos, em um período de seis meses, o que comprova o sucesso do modelo. Consta-se, pelo Quadro 2, que o Canvas é dividido em quatro grandes áreas principais de um negócio, que são: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, e essas, por sua vez, são divididas nos nove componentes do modelo (OSTEWALDER *et al.*, 2011), os quais são:

- a) **segmentos de clientes:** pressupõe-se começar pelo maior ativo das organizações, os clientes. Este componente identifica os clientes que se espera atingir, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas; auxilia também no entendimento sobre a segmentação, nicho e população, em números, regiões e comportamentos;
- b) **proposta de valor:** este componente descreve de que forma o que a *startup* está oferecendo cria, entrega e captura valor para o segmento de clientes. As propostas de valor podem ter caráter inovador ou tradicional, dependendo do modelo de valor proposto pela *startup*;
- c) **canais de distribuição:** é a forma como a *startup* vai fazer com que seus produtos ou serviços cheguem até o cliente. Os canais podem ser físicos e digitais, dependendo do modelo de negócios, e podem ser *off-line* ou *online*;
- d) **relacionamento com clientes:** se refere à forma de interação e comunicação que se dará entre a *startup* e o segmento de clientes, esse relacionamento pode ser físico, virtual, escrito e por telefone;
- e) **fontes de receita:** representa a forma do modelo de negócios da *startup*, apresentando de que maneira irá ter receita(s), e, para fins de controle financeiro e contábil, devem ser dispostas as formas de entrada, os períodos e a geração de caixa;
- f) **recursos-chave:** são os recursos mais importantes da organização, são imprescindíveis para a entrega da proposta de valor, podem ser físicos, financeiros, intelectuais e humanos. Alguns modelos de negócios de *startups* podem conter mais uns que outros ou não possuir algum deles;
- g) **atividades-chave:** são as atividades indispensáveis nos procedimentos da *startup* para entregar valor ao segmento de clientes, podem ser elencadas como ações, rotinas, processos e relações;

- h) **parcerias principais:** são descritas como parceiros principais os agentes de vital relacionamento com a *startup*, podendo ser elencados como fornecedores de produtos ou serviços, matéria-prima, terceirização de recursos, entre outros;
- i) **estrutura de custos:** representam os custos para manter o negócio de pé, demonstrando os gastos de produção, *marketing*, pessoal, etc., é neste componente que se descreve o que é preciso para construir o Preço De Venda (PDV) de um produto ou serviço, bem como para definir o *mark-up*, que é a precificação de um produto ou serviço considerando os tributos, os gastos gerais e as expectativas de ganhos.

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem a impressão do Canvas, em uma grande superfície, para que grupos possam rascunhar e discutir juntos sobre os elementos do quadro, com anotações em adesivos ou marcadores. Eles concluem que o Canvas “[...] é uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 42).

2.4.2 Lean Startup Model

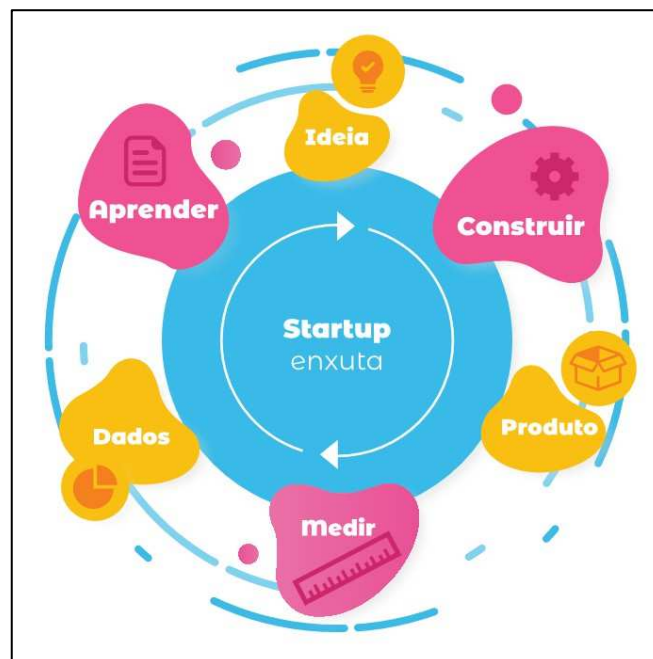
Como mencionado no capítulo 1, Eric Ries desenvolveu a metodologia da *Startup* Enxuta, tradução para *Lean Startup*, quando se deu conta, ao falir em sua primeira *startup*, que precisava de conhecimentos específicos sobre os métodos da administração de empresas (RIES, 2012). Como primeiro passo, ele estudou a metodologia *Lean Manufacturing*, de Taiichi Ohno, na época executivo da Toyota, que tinha como filosofia dar foco à demanda do cliente final e não mais à solicitação da fábrica. Assim, o desafio da montadora era atingir novos mercados, com demandas menores, só que com variedades maiores de veículos.

Ries (2012) compreendeu que sua metodologia deveria dar mais atenção à parte oposta do que se praticava naquela época, saindo de uma abordagem construtiva de mercados para a desconstrução criativa, empregando metodologias ágeis para o desenvolvimento do negócio. Em 2008, Ries começou a escrever em um *blog* sobre suas experiências enquanto empreendedor, dando conselhos práticos para que as *startups* resolvessem os desafios de seu cotidiano. Após a compilação de

conhecimentos agregados pelo autor, em 2011, ele lançou o livro *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business* (RIES, 2012). O principal objetivo era transformar sua metodologia original em um método mais eficiente, aplicável e com escala, que pudesse ser aplicado a qualquer organização nascente em uma ponte com o mercado consumidor, tornando os negócios sustentáveis.

Como no caso do Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011), Ries está em harmonia em relação à ineficiência para as *startups*, do ponto de vista de Planos de Negócios. Ries (2012) destaca que os empreendedores devem ir às ruas, testar e validar seu modelo de negócios junto aos clientes. Ele também demonstra a melhor forma de visualizar a dinâmica no processo de validação junto ao cliente, ao que ele chama de aprendizagem validada e é verificada por meio do Ciclo de *Feedback*, como desenhado na Figura 3.

Figura 3 – *Lean Startup*



Fonte: adaptado pelo autor de Ries (2012).

Consoante Ries (2012), a meta do ciclo é evitar desperdícios e gerar crescimento para as *startups*, já que, ao finalizar a análise, é possível tomar uma decisão importante acerca da estratégia do modelo de negócios: pivotar, que significa alterar o negócio ou o produto, ou manter o negócio ou o produto. O Ciclo de *Feedback*

funciona na seguinte ordem: primeiramente, é preciso desenvolver o MVP, que é a menor versão do produto, envolvendo o menor esforço possível, com o intuito de testar sua funcionalidade e aderência no mercado; após o produto ser validado, deve-se medir e analisar junto aos clientes se os esforços realizados estão no caminho certo; e, feitas as análises das métricas dos resultados obtidos com o MVP e da iteração com os clientes, os dados e as novas informações devem ser convertidos em aprendizagem.

O MVP tem a função de iniciar o processo de aprendizagem e não de terminá-lo, uma vez que é projetado para que seja possível obter respostas a perguntas técnicas ou de *design* do produto, como testar hipóteses fundamentais do negócio (RIES, 2012). É igualmente possível dizer que o MVP contribui com os empreendedores, todavia, não é o menor produto imaginável, pois se trata de uma forma mais rápida e eficaz de percorrer o Ciclo de *Feedback*, com o menor esforço possível.

Uma *startup* é originada a partir da visão de seus empreendedores, conforme refere Ries (2012), a qual deve ser transformada em uma hipótese de negócio e deverá ser testada por meio do MVP. Os dados gerados são mensurados, possibilitando, se necessário, ajustes no modelo ou no produto, sendo a perspectiva do empreendedor o que irá orientar a estratégia do produto, podendo ser direcionada com outra intenção (pivô), de modo que o produto será uma melhoria (otimização) desse ponto de vista.

Um pivô não é apenas uma exortação em favor da mudança. Lembremos: é um tipo específico de mudança estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócio e do motor de crescimento. É o cerne do método da *startup enxuta*. É o que torna as empresas que adotam esse método resilientes em face dos erros: se pegarmos um caminho errado, teremos as ferramentas necessárias para perceber isso e a agilidade para descobrir outro caminho (RIES, 2012, p. 165).

Eisenmann *et al.* (2012) corroboram Ries (2012) e apresentam as duas hipóteses de negócios: a de valor e a de crescimento. A primeira diz respeito à formulação para o teste do produto, bem como a comprovação se está ou não gerando valor aos clientes no momento em que estão utilizando o produto. A segunda serve para testar como os novos clientes descobrirão o produto. Se a organização estiver

tendo progresso, mantém-se a estratégia adotada, caso contrário, é aconselhável *pivotar* e rever as hipóteses do negócio (EINSENMAN *et al.*, 2012).

Ries (2012) faz uma analogia acerca da indústria automotiva, citando Henry Ford, comparando o crescimento de uma *startup* a motores de crescimento, e determina que são três os modelos de crescimento: recorrente, viral e pago. O motor de crescimento recorrente se caracteriza quando a empresa estabiliza a sua taxa de crescimento várias vezes, sem saber como agir para que haja estabilidade e volte a crescer. O motor de crescimento viral ocorre quando o produto se espalha rapidamente e com grande adesão no mercado. Já o motor de crescimento pago é definido por efetuar uma análise de quanto o empreendedor investe para conseguir cliente e qual seu retorno sob essa aquisição. Hoje em dia, isso é chamado de Custo de Aquisição por Cliente (CAC) e, no que concerne à metodologia da *Startup Enxuta*, o livro de Ries pode ser resumido em cinco atos:

- a) empreendedores estão em toda parte, já que é possível concluir que a *Lean Startup* pode ser aplicada em qualquer organização e em diferentes tamanhos e modelos de negócios;
- b) administrar uma *startup*, ou simplesmente o ato de empreender, exige um tipo de gestão especificamente constituída para o contexto de extrema incerteza;
- c) o aprendizado validado é o que as *startups* podem aprender por meio de experimentos frequentes, que permitem aos empreendedores testar suas hipóteses e validar suas ideias, a fim de constituir um modelo de negócios sustentável;
- d) o Ciclo de *Feedback* é a principal ferramenta que possibilita a uma *startup* transformar suas ideias em produtos e, para isso, deve realizar todas as etapas de maneira rápida;
- e) a contabilidade para a inovação está na forma eficaz de medir o progresso, definindo marcos e usando-a para priorizar o trabalho (RIES, 2012).

Diante do exposto, faz-se necessário, para compreender o processo de uma *startup*, do momento da concepção da ideia até o desenvolvimento de um grande negócio, que o empreendedor tenha clareza do processo que irá enfrentar, bem como os desafios e adversidades do mercado (RIES, 2012).

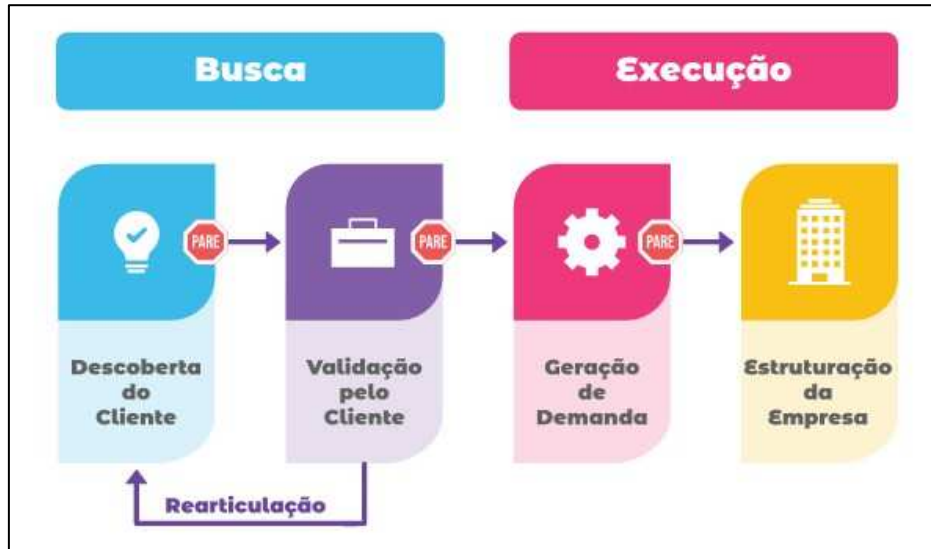
2.4.3 Desenvolvimento de Clientes

Em seu primeiro livro, *The Four Steps to the Ehipany*, Steve Blank (2005) apresenta o que denominou como *Customer Development*, ou Desenvolvimento de Cliente. O autor comenta que o que o motivou a criar o modelo foi a atitude de alguns empreendedores que mantinham padrões habituais de empresas tradicionais, alegando que esse comportamento não era aceito nas *startups*, e que eles não sobreviveriam ao mercado caso seguissem com esse modelo mental.

Blank e Dorf (2014) acrescentam que as companhias estabelecidas executam modelos de negócios onde os clientes, os problemas e as características do produto são conhecidos, quando no caso das *startups* é preciso operar em um modelo de procura, à medida que se testam e comprovam as hipóteses iniciais. Os autores concluem que as *startups* aprendem com o resultado de cada teste, refinam as hipóteses e testam novamente, a fim de encontrar o modelo de negócios ideal, que seja repetível, lucrativo e escalável (BLANK; DORF, 2014).

A principal alegação de Blank e Dorf (2014), ao desenvolverem seu modelo, foi que os clientes precisavam ser ouvidos, era preciso investigar quais suas necessidades e as características do mercado onde a *startup* irá se inserir. Esse é um processo de aprendizado e descoberta do cliente. Os autores ainda argumentam que “a maioria das *startups* carece de um processo estruturado para testar as hipóteses embutidas em seus modelos – sobre mercados, clientes, canais e preços – e para transformar estimativas em fatos” (BLANK; DORF, 2014, p. 20). Esse modelo tem as seguintes características: os dois primeiros passos configuram a “pesquisa” para o modelo do negócio; os passos três e quatro o “executam”, após ter sido testado e comprovado nos passos um e dois (BLANK; DORF, 2014, p. 20), o que está demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo de Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014, p. 21).

A Descoberta do Cliente captura a visão dos fundadores e a transforma em uma série de hipóteses para o modelo de negócio. Na sequência, desenvolve um plano para testar as reações dos clientes àquelas hipóteses e transformá-las em fatos. Na etapa de Validação pelo Cliente, verifica-se os resultados do modelo de negócio e se esses podem ou não ser repetíveis e se podem ter condições de escalabilidade. Se a resposta for não, retornasse ao passo um pela rearticulação, como demonstrado na Figura 7. No primeiro passo da execução, a Geração de Demanda define o montante de usuários finais e o canal de vendas e dimensiona o tamanho do negócio. E na quarta etapa, a segunda no processo de execução, acontece a Estruturação.

2.4.4 Design Thinking

Conforme expressa Tim Brown (2017), a ferramenta de *Design Thinking* tem como objetivo auxiliar na compreensão do ser humano de forma mais profunda. Essa metodologia serve para dar vida às ideias.

O *Design Thinking* começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo das várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios (BROWN, 2017, p 3).

Um dos grandes desafios dos *Designers Thinkers*, consoante Brown (2017), é o de converter necessidades e desejos em demandas de mercado, o que concorda com a abordagem de Ries (2012), que analisa essas necessidades e desejos pela perspectiva do usuário/cliente. Brown acrescenta que é preciso ter **empatia** para conseguir analisar por esse ângulo, que é diferente da ótica do desenhista da ideia. Uma ferramenta que contribui para a concepção dessa perspectiva é o Mapa de Empatia, desenvolvido pela empresa XPLANE, o qual oferece uma visão geral da “persona” e tudo que envolve a tomada de decisão, frente ao que representa a ofertante da solução.

O objetivo do Mapa de Empatia é se colocar na perspectiva do cliente e entender o que o motiva, quais suas dores, o que ele irá ter como ganho ao consumir o produto ou serviço da *startup*. O *brainstorming*, coaduna Brown (2017), é um importante componente a ser considerado nos processos de *Design Thinking*, os quais consistem em gerar um grande número de ideias e, posteriormente, selecionar as melhores. Para que o processo atinja seu potencial, é preciso que os participantes desconsiderem qualquer posicionamento ou ideologia pessoal, removendo qualquer filtro ou tendência, deixando as pessoas que participam, livres para pensar como quiserem, sem ter medo de receber julgamentos. O Mapa de Empatia conta com seis perguntas-chave, que são:

- a) **O que o cliente pensa e sente:** nesta pergunta está a tentativa de buscar entender o que o cliente/usuário pensa e sente, como ele toma decisões, no que ele se atenta e o que o motiva;
- b) **O que ele escuta:** é identificar o ambiente e como isso impacta na tomada de decisão do cliente/usuário, busca compreender o que dizem para ele e como ele realmente é impactado pela opinião dos outros ao seu redor;
- c) **O que ele vê:** a proposta é tentar ver, pela lente do cliente/usuário, o que está acontecendo ao seu redor, que situação é essa, quem está em torno dela, que tipo de empresa ou ofertante está na visibilidade dele;
- d) **O que ele fala e faz:** busca compreender o que o cliente/usuário pode dizer sobre o que está sendo oferecido a ele, bem como seu comportando, o que ele diz aos outros, como ele diz e se atentar à forma que ele diz, tentando perceber se há assimetria de informação;
- e) **Qual a dor:** nesta questão entra a proposta de valor que deve atingir o

cliente, deve-se buscar pelos problemas, dores, situações de desconforto que o cliente/usuário tem e procurar entender se realmente o que lhe será oferecido resolverá esse sentimento. Esta é uma pergunta-chave que a *startup* precisa responder no processo de validação de uma ideia junto ao mercado (RIES, 2012);

- f) **Ganhos:** com este questionamento, busca-se a comprovação de que a proposta de valor oferecida pela *startup* irá atingir os objetivos e expectativas do cliente/usuário, se decidir consumir seu produto ou serviço.

A Figura 5 exibe graficamente o Mapa de Empatia, o qual, como recomendam Osterwalder e Pigneur (2011) que se faça com o BMC, deve ser impresso em folha A3 ou cartolina para o processo de geração de ideias (BROWN, 2017).

Figura 5 – Mapa de empatia



Fonte: adaptado pelo autor de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 132).

O Mapa de Empatia é uma ferramenta-chave recomendada para empreendedores validarem suas ideias e se colocarem no lugar dos clientes, buscando a melhor forma de lhes ofertar um produto. No entanto, Brown (2017) salienta que o instrumento pode servir para outras fases, como no caso de um novo produto para um diferente segmento de clientes, ou uma **pivotagem** estratégica quando se fizer necessária. Identifica-se, no capítulo 4, a metodologia empregada nesta pesquisa que é fundamental para a orientação e para a conclusão dos objetivos sugeridos.

O Quadro 4 que aparece na sequência, traz os títulos desse capítulo, bem como os principais autores utilizados para a sustentação teórica dessa pesquisa.

Quadro 4 - Revisão da Literatura

Título	Autor e Ano
Empreendedorismo	Uzunidis, Boutillier e Laperche (2013); Fillion (2000); Gartner (1990); Peng (2008); Schumpeter (1934; 1942)
Novos Negócios	Blank (2005; 2013); Blank e Dorf (2014); Bower e Christensen (1995); Christensen, Raynor; e McDonald (2015); Corazza e Fracalanza (2004); Croll e Yoskovitz (2013); Drucker (1984); Freeman (2008); Ismail (2015); OECD (2004); Ohno (1997); Pavitt (1984); Ries (2012); Rostek e Skala (2017); Schumpeter (1934); Startup Ecosystem (2019)
Investimentos em Startups em Early-stage	ABVCap (2015); Anjos do Brasil (2019); Anprotec (2020); BID (2020); Blank e Dorf (2014); Brasil (2016); Campos (2015); Cohen (2005); FGV (2016); Finep (2019); Fishback <i>et al.</i> (2003); Florida e Kenney (1988); Franke <i>et al.</i> (2006); Gartner; Frid; Alexander (2012); O Panorama ...Gvcepe (2016); Kauffman Foundation (2016); Kepler (2018); Levantamento Aceleradoras ...([2015]); Lopes Junior e Souza (2006); OECD (2011); Quem Somos (2017); Sahlman (1990); Sebrae (2017); SEED-DB (SEED ACCELERATORS, [2017]); ; Tyebjee e Bruno (1984)
Ferramentas e Modelos utilizados por Startups	Blank (2005); Blank e Dorf (2014); Brown (2017); Eisenmann <i>et al.</i> (2012); Osterwalder e Pigneur (2011); Ries (2012)

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Tem-se, no Quadro 4, os autores que fundamentaram este capítulo com seus estudos relacionados às áreas de Empreendedorismo, Novos Negócios, Investimentos e Ferramentas e Modelos, no âmbito das *startups*. No próximo capítulo, define-se a metodologia aplicada para se atender o objetivo deste estudo.

3 METODOLOGIA

Feito o levantamento bibliográfico para sustentação desta pesquisa, e estabelecido o estado de arte no tema, incluindo a identificação dos modelos de apoio, denominados Frameworks, propõe-se neste capítulo a metodologia deste estudo, apresentando-se os procedimentos metodológicos utilizados. Para Gil (2007), o objetivo da metodologia de um trabalho científico é proporcionar respostas ao problema levantado. Para o autor, ela se desenvolve em um processo formado por fases, que começa com a formulação do problema e encerra com a apresentação e a discussão dos resultados.

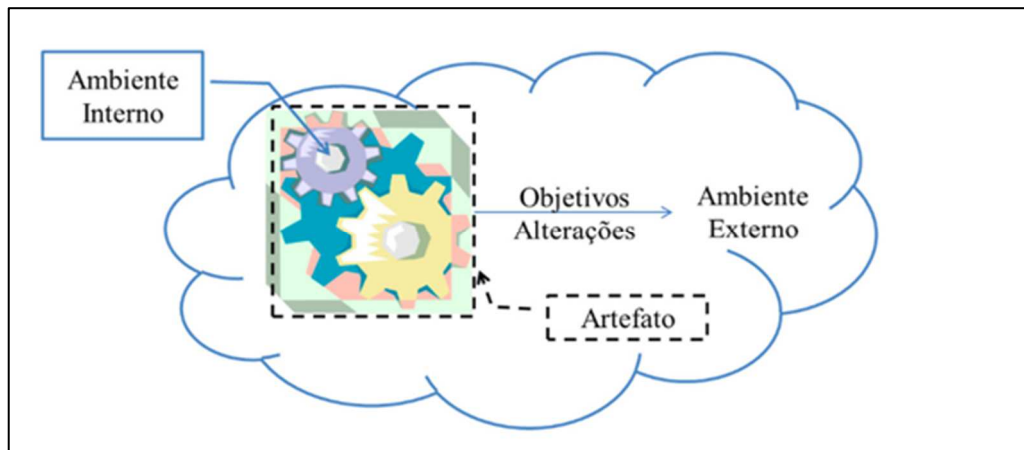
3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa exploratória, segundo Richardson (1999), tem a intenção de descobrir e analisar os fatores, mecanismos e características das organizações, de modo a promover seu desenvolvimento, uma vez que essas informações ainda são desconhecidas e precisam ser exploradas para propor diretrizes a sua implantação. A pesquisa qualitativa, consoante Rodrigues (2015) Marconi e Lakatos (2003), gera um entendimento e a compreensão mais adequada de se analisar um problema, explorando-o com poucas ideias previamente planejadas sobre o assunto, que é o objeto de investigação.

3.1 *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

Conforme Lacerda *et al.* (2013) apresentam, a Design Science Research (DSR) é uma ciência que procura materializar os conhecimentos sobre um determinado projeto, no desenvolvimento de soluções para aprimorar sistemas existentes ou resolver problemas e criar novos artefatos. Simon (1996) aborda artefato como sendo algo criado pelo homem, que tem uma *interface* entre os ambientes interno e externo de um determinado sistema, como demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - Interação entre Artefato e Ambientes Interno e Externo



Fonte: Lacerda *et al.* (2013, p. 748).

Lacerda *et al.* (2013) determinam que a DSR fundamenta e operacionaliza a condução de um estudo quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou a prescrição de uma nova de ferramenta. March e Smith (1995) acrescentam que é preciso tipificar os tipos de artefato, que podem ser: constructos, modelos, métodos e instalações. Em continuidade, Sordi, Meireles e Sanches, (2011) abordam que a DSR pode auxiliar na criação de um artefato, pelo incremento à base de conhecimento existente e pelo desenvolvimento de novas metodologias. March e Smith (1995) descrevem cada tipo de artefato:

- a) **constructo**: serve para descrever um problema dentro de um domínio e para especificar as respectivas soluções. Também chamado de “conceito”, este tipo de artefato é de extrema importância para a ciência, tanto natural quanto do *design*;
- b) **modelo**: é um conjunto de proposições que expressam as relações entre os constructos. Em atividades relacionadas ao *design*, os modelos representam situações como o problema e a solução;
- c) **método**: é um conjunto de passos que serão utilizados para executar uma tarefa, muitas vezes empregados para traduzir um modelo ou a representação em um curso para resolução de um determinado problema;
- d) **instanciações**: entende-se como a concretização de um determinado artefato em um ambiente. Instalações operacionalizam os constructos, os modelos e os métodos e podem demonstrar a viabilidade e a eficácia destes.

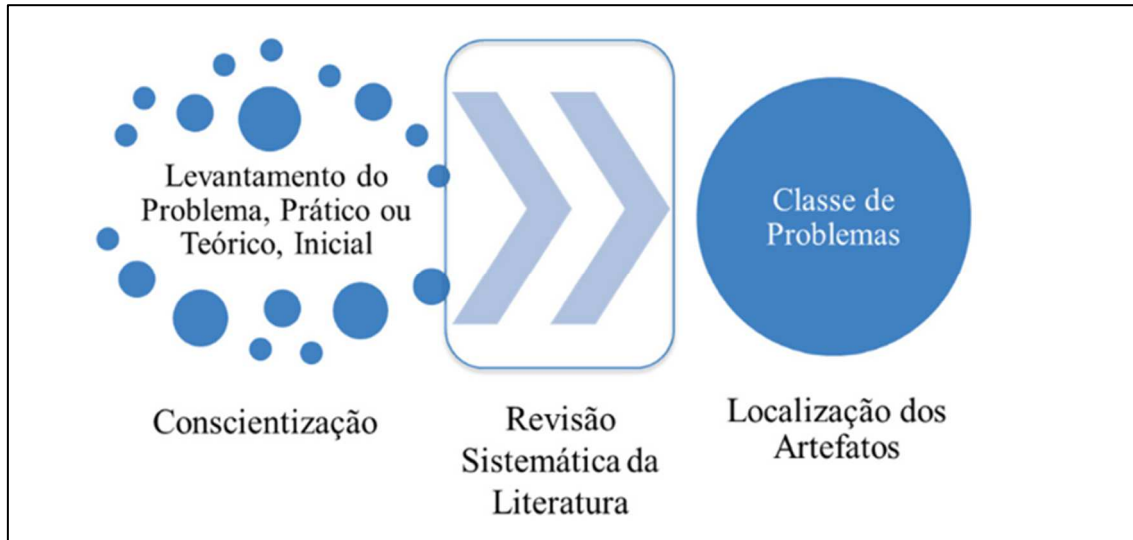
Assim, para a condução desta pesquisa, o tipo de artefato definido é o **método**, pois se encaixa na forma e na qualificação da classe do problema apresentado. Com isso, a metodologia DSR contribuiu no avanço deste estudo na orientação de um método para *startups* em fase **early-stage** na busca por investimento de capital-semente, no RS. Lacerda *et al.* (2013), em sua obra “*Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*”, estipulam três etapas da metodologia DRS, as quais serão apresentadas ao longo deste subcapítulo.

A **PRIMEIRA ETAPA** consiste em conhecer a lógica para a construção das classes de problemas:

- a) primeiramente, ocorre a definição do problema, para o qual Lacerda *et al.* (2013) indicam que a natureza pode ser prática, teórica ou inicial. Eles denominam de conscientização, que é quando surge o interesse do pesquisador em estudar e entender mais detalhadamente sobre a situação problemática;
- b) na sequência, acontece a revisão da literatura existente, para compreender com maior riqueza de detalhes as razões pelas quais o problema se instaurou. Bases de dados, estatísticas, causas-raiz e demais informações devem ser avaliadas;
- c) por fim, busca-se por artefatos existentes que possam resolver o problema identificado e prover o conhecimento da respectiva classe. Nesse caso, testa-se os artefatos existentes para essa dada classe, ou se busca por hipóteses de um novo artefato que resolva aquela classe de problema.

Como coaduna Van Aken (2004), conhecer e identificar a classe dos problemas para os quais está se buscando uma solução, por meio da introdução de um novo artefato, não deve ser uma resposta pontual à questão identificada em um determinado contexto. O processo desta etapa pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 - Lógica para Construção das Classes de Problemas



Fonte: Lacerda *et al.* (2013, p. 747).

Simon (1996) reforça que devem ser considerados alguns conceitos na busca pela solução de um determinado problema, fazendo distinção entre soluções ótimas (ideias) e satisfatórias. Ele diz que “uma decisão ótima em um método simplificado só raramente será ótima no mundo real” (SIMON, 1996, p. 65). O tomador de decisão só pode escolher entre decisões ótimas em um mundo simplificado ou decisões (suficientemente boas) que o satisfazem, em algo mais próximo da realidade. Um resultado satisfatório pode ser alcançado com dois resultados: consenso entre as partes que se envolvem em torno do problema apontado; e quando há melhoria da situação atual, se comparada às soluções que foram geradas por outros artefatos.

A **SEGUNDA ETAPA**, de desenvolvimento, corresponde ao processo de concepção do artefato em si, como frisa Simon (1996), que ressalta que o pesquisador estabelece os ambientes do artefato, tendo em vista que os objetivos e os ambientes, interno e externo, já foram caracterizados na etapa de conscientização. A concepção pode ter diferentes enfoques, tais como: algoritmos computacionais, representações gráficas, protótipos e maquetes em escala. Simon (1996) conclui que, na etapa de desenvolvimento, deve ser concebido um artefato. No caso deste estudo, o artefato a ser produzido será um método, representado graficamente em seu estado funcional.

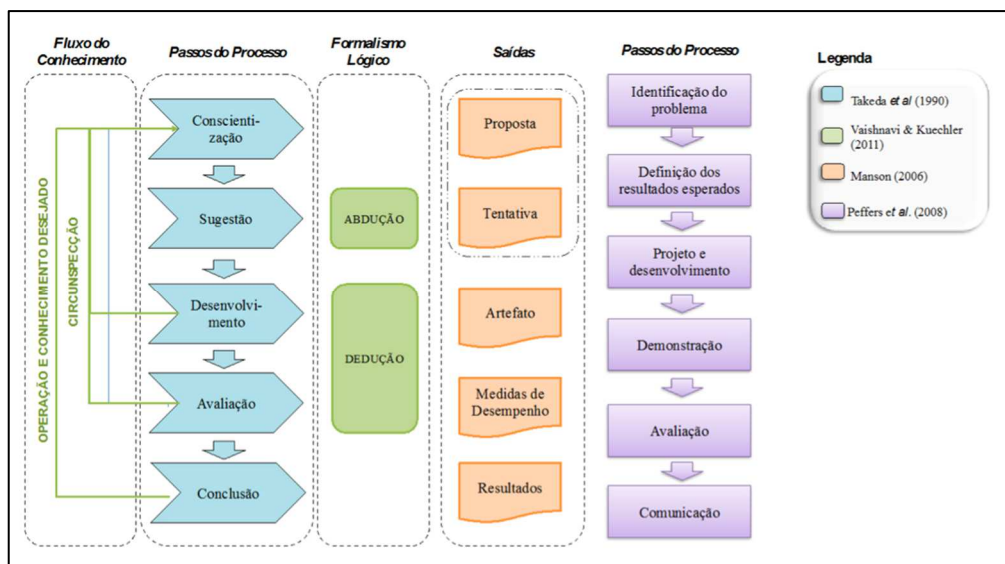
Como objetivo adicional, Venable (2006) refere que a DRS pode servir para produzir conhecimento que seja aplicável e útil para a solução de problemas, também com o aprimoramento de sistemas já efetivos e com a criação de novas soluções. No

processo de avaliação, verifica-se o comportamento do artefato no ambiente em que foi inserido, com relação ao que lhe foi proposto solucionar. Conforme Worren *et al.*, (2002), é necessário um conjunto de procedimentos para medir o comportamento e o desempenho do artefato. Para esses autores, o principal critério avaliativo é o comportamento do artefato na prática, isto é, pragmaticamente.

A **TERCEIRA ETAPA**, de conclusão, consiste em formalizar o processo e comunicar a comunidade acadêmica e profissional sobre o artefato que foi desenvolvido. Com isso, na comunicação, que é o passo final recomendado por Peffers *et al.* (2008), podem ser encontradas dificuldades no que se refere a divulgar o artefato no meio acadêmico. Isso porque, conforme os atuais padrões de avaliação para publicação de periódicos, mesmo os de Gestão e Engenharia de Produção, por estarem mais aprofundados nos modelos de pesquisas das Ciências Naturais.

O que acontece, nesses casos, é a circulação no artefato no meio profissional, onde o mesmo pode facilmente ser difundido pelo tecido social e econômico, assumindo diversas formas de comunicação e divulgação, muitas vezes opostas aos canais usados pela academia. A Figura 8 exibe de que jeito deve ser a condução da metodologia, como mencionado por Lacerda *et al.* (2013).

Figura 8 - Esquema para a Condução da DSR

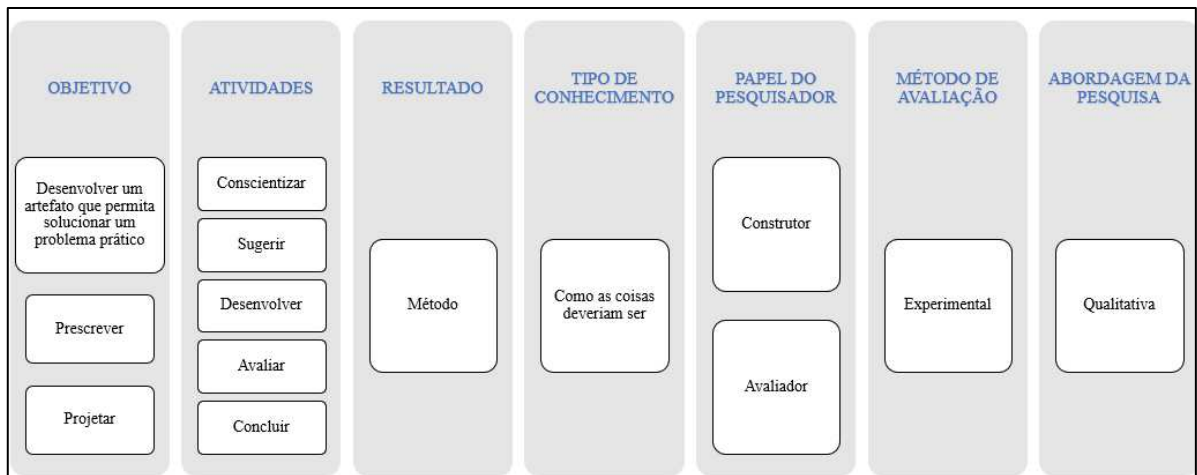


Fonte: Lacerda *et al.* (2013, p. 750).

Como forma de preocupação, a aplicação prática da pesquisa desenvolvida com apoio da DSR e o artefato criado, os autores Tremblay, Hevner e Berndt (2010)

defendem a importância de evidenciar, efetivamente, a aplicação deste na solução de problemas reais. Como método de avaliação, escolheu-se o experimental, uma vez que esta escolha depende tanto do artefato quanto das exigências em relação a sua *performance*. Mentzer e Flint (1997) salientam que, como bom rigor ao método, frente à metodologia da DSR, é necessário explicar e justificar os procedimentos aplicados para maximizar a confiabilidade e os resultados quando ao uso do artefato. A Figura 9 exibe detalhadamente a escolha do pesquisador quanto aos pontos selecionados na condução da metodologia DSR.

Figura 9 - Processo utilizado pelo pesquisador



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Constata-se, na Figura 9, o roteiro seguido pelo pesquisador com a orientação da metodologia DSR. A trajetória considerou desde a determinação pela utilização da ferramenta, as atividades realizadas e o resultado, que, neste caso, é um método. Verifica-se, também, o tipo de conhecimento, o papel do pesquisador, de que modo a ferramenta será avaliada e a abordagem desta pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

A coleta de dados, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), é um conjunto de operações onde o modelo de análise é confrontado com os dados coletados. Para a concretização dos objetivos propostos, este estudo se valeu da coleta de informações obtidas do mercado de *startups* e investimentos do tipo semente, por

meio de pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo e entrevistas. O período de coleta foi de, aproximadamente, 12 meses, entre fevereiro de 2019 e março de 2020.

3.2.1 Unidade de Análise e amostragem da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida no estado do RS e contou com a análise literária de conteúdos históricos e de ferramentas nacionais e internacionais que as instituições de apoio e fomento e os investidores de *startups* usam para auxiliar na decisão de iniciar um processo de investimento, como uma incubação, por exemplo. Nesta, há a cessão de espaço físico, mentorias e consultorias, quando investidores aportam capital financeiro em *startups*. Foram entrevistados os responsáveis pela decisão no aporte de capital do tipo semente:

- a) incubadoras e parques tecnológicos;
- b) empresas aceleradoras de *startups*;
- c) instituições de apoio e fomento ao empreendedor e a *startups*;
- d) investidores-anjo, sendo eles agentes inseridos e atuantes no ecossistema gaúcho.

Aos entrevistados, foi solicitado que assinassem o Termo de Consentimento (APÊNDICE B) de modo que suas considerações pudessem ser utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa. O Quadro 5 apresenta, detalhadamente, a lista de entidades, empresas e pessoas físicas, representando, cada um, um tipo de perfil de investidor-semente.

Quadro 5 - Lista de Entrevistados

Descrição	Responsável/cargo	Região
Incubadora 1	Coordenadora de relacionamento com startups	São Leopoldo
Incubadora 2	Coordenadora de relacionamento com startups	Canoas
Parque tecnológico 1	Coordenadora da rede de incubadoras	Porto Alegre
Parque tecnológico 2	Gestor executivo	Novo Hamburgo
Parque tecnológico 3	Coordenadora do parque	Lajeado
Parque tecnológico 4	Líder de startups	Porto Alegre
Aceleradora 1	Diretor executivo	Porto Alegre
Aceleradora 2	Gestor de aceleração	Novo Hamburgo
Aceleradora 3	Fundador e diretor executivo	Santa Maria
Instituição de apoio e fomento 1	Presidente executivo	Estadual
Instituição de apoio e fomento 2	Diretor de ambiente de inovação	Estadual
Instituição de apoio e fomento 3	Diretora de relacionamento com startups	Estadual
Instituição de apoio e fomento 4	Presidente	Estadual
Investidor-anjo 1	Investidor	São Paulo
Investidor-anjo 2	Investidor	Porto Alegre
Investidor-anjo 3	Líder Anjos do Brasil no RS	Porto Alegre

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Como forma de apontamentos holísticos, o pesquisador participou de encontros com investidores de *startups* de capital-semente e como jurado em apresentações de projetos de ideias e negócios, com *pitch*² e conversa com *startups* e também como espectador de feiras, congressos e eventos.

3.2.2 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Este estudo aplicou técnicas e instrumentos para a coleta de dados, de natureza qualitativa, conforme apresentadas:

- a) **pesquisa bibliográfica:** é fundamentada por dados obtidos a partir de livros, artigos acadêmicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009);
- b) **entrevista:** técnica alternativa na busca por dados e informações que não constam em documentos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), é uma forma de interação com outrem, quando acontece um diálogo assimétrico, durante o qual uma das partes procura levantar dados enquanto a outra se apresenta como fonte de informação.

² Pitch: breve apresentação da ideia ou da empresa, a fim de buscar investimentos, sócios, clientes para testar a solução ou apresentar o produto ou serviço ao mercado (StartSe, 2018).

Efetuada as entrevistas, notou-se singularidade em diversos aspectos apontados pelos **experts** e **investidores** que compõe e interagem no ecossistema gaúcho. Observou-se que, embora exista um consenso prático e uma lógica para o empreendedor traçar um caminho rumo à procura do capital do tipo semente, os entrevistados concordam em vários pontos, constituindo um padrão. O questionário é composto por seis perguntas semiestruturadas (APÊNDICE C). Embora haja uma direção preestabelecida, o pesquisador esclareceu aos entrevistados acerca da importância em responder livremente da forma que lhes parecesse melhor, para que se tivesse mais fluidez e dinâmica na entrevista.

Conforme os objetivos deste estudo foram sendo estabelecidos, as perguntas foram sendo respondidas. Ao se analisar a literatura e o que se pratica, foi possível, aplicando-se a heurística³, escolher e desenvolver as perguntas mais adequadas para a natureza desta pesquisa. No Quadro 6, expõe-se o questionário, baseado em *formalismo lógico*, que, apoiado à DSR, permitiu que se pensasse na *epistemologia*⁴ dos fatos – possibilitando saber de onde surgiu e a que se refere esta pesquisa -, e no *estado da arte*⁵ - que considera onde se está nos dias de hoje, dada a evolução história do tema em questão, assim como busca por embasamento teórico e científico a cerca de um tema (LAKATOS; MARCONI, 1991). Para apoio teórico na construção das questões, usou-se as abordagens dos principais autores das áreas de empreendedorismo (SCHUMPETER, 1943) e de Novos Negócios (BLANK, 2005; RIES, 2012).

³ Heurística: arte de inventar, de fazer descoberta; ciência que tem por objeto a descoberta dos fatos.

⁴ Epistemologia: é a reflexão geral em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano, esp. nas relações que se estabelecem entre o sujeito indagativo e o objeto inerte, as duas polaridades tradicionais do processo cognitivo.

⁵ Estado da arte: nível de desenvolvimento atingido (por uma ciência, uma técnica) na atualidade.

Quadro 6 – Questionário

Questão 1	Questão 2	Questão 3
O indivíduo que quer empreender em uma <i>startup</i> e nunca teve contato com nada relacionado a empreendedorismo e negócios deve buscar que tipo de conhecimentos?	Que competências e habilidades o indivíduo deve possuir ou buscar, pra ter consciente e tomar a decisão de dar o primeiro passo rumo a vida de empreendedor de <i>startup</i> ?	Que comprovação o empreendedor deve demonstrar ao investidor, provando que está pronto para tornar sua <i>startup</i> uma empresa e receber o capital-semente?
Tenho uma ideia	Quero me inserir no ecossistema	Começando a empreender
Questão 4	Questão 5	Questão 6
Que desafios o ambiente brasileiro pode apresentar a nível macro ambiental que o empreendedor deva saber e se atentar?	Que ferramentas e modelos para <i>startups</i> você conhece, que dão apoio ao empreendedor e contribuem na hipótese, validação e tração?	Quais suas expectativas frente ao aporte na <i>startup</i> ? O que mais é levado em consideração e como você se relaciona com os empreendedores no período de investimento?
Ambiente empreendedor	Ferramentas	Compreendendo o investidor

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

O questionário tem seis perguntas-chave que o sustentam, além das investigações feitas pelo pesquisador, que ocorreram ao longo das entrevistas, como: formas de seleção das *startups*; tomada de decisão em quais investir; modelo de negócios que é mais ou menos aderente à tese de cada classe de investidor; entre outras. As perguntas foram classificadas em duas fases: um olhar para o(s) indivíduo(s); e ambiente, suporte e investimento. A ideia foi avaliar a perspectiva do respondente no que diz respeito ao ponto de vista tanto da pessoa que está à frente do negócio, o “idealizador” de uma *startup*, quanto do próprio entrevistado, se colocando no papel de investidor.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A análise de conteúdo é, para Bardin (2009), um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que tem o intuito de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das informações e mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Esta pesquisa pôs em prática procedimentos de análise alicerçados no roteiro sugerido pela DSR, do qual o passo a passo dos entregáveis orienta a própria condução. Sendo assim, há três fases

necessárias na avaliação de determinado conteúdo, as quais são evidenciadas por Bardin (2009): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a síntese das percepções dos entrevistados, *experts* e investidores, que contribui para a proposição de um artefato, extraído da metodologia DSR, que tem como um método. Nos próximos subcapítulos, discorre-se as argumentações de cada classe:

- a) incubadoras;
- b) aceleradoras;
- c) instituições de apoio e fomento;
- d) investidores-anjo.

Faz-se importante informar que, em alguns casos, o entrevistado assume mais de um papel e ingressa em mais de uma classe. Por exemplo: o gestor A de parque também é investidor-anjo A; o investidor-anjo B também é instituição de fomento B, etc.

4.1 INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS

Foram realizadas entrevistas com duas incubadoras e quatro parques tecnológicos, totalizando sete respondentes. Neste subcapítulo, considera-se as incubadoras como “I” e os parques tecnológicos como “P”. Referentemente à **questão um**, que tentou identificar os conhecimentos necessários para o indivíduo empreender em *startup*, observou-se que o entrevistado da I-1 apontou que “[...] *entender sobre o que é uma startup [...]*” e “[...] *buscar termos e aspectos do ecossistema de inovação [...]*” são os principais pontos que devem ser considerados pelo indivíduo que busca informação sobre o assunto. Ele indicou que “[...] *se deve buscar por eventos, seminários e conteúdos que discutem sobre empreendedorismo, inovação e startups*”.

O entrevistado da I-2 comentou que “*geralmente o empreendedor começa sua trajetória sozinho, com sua ideia de baixa do braço e com medo de expor aos outros*”. Segundo ele, “[...] *isso torna difícil encontrar pessoas que possam se interessar e ingressar no projeto*”. Com relação a isso, o estudo realizado pelo GEM (2017) ressalta que 53% dos empreendedores começam a empreender sozinhos. Em conformidade com o entrevistado da I-2, o respondente do P-1 disse que, “*além de se necessitar de*

peças que ajudem o empreendedor a entender o que precisa no início, ele já deve apresentar uma visão sistêmica sobre negócios”.

A **questão dois** tinha como proposta determinar as competências e as habilidades para se dar o primeiro passo e começar a empreender. Os entrevistados das I-3 e I-4 concordaram dizendo que é importante que o empreendedor participe de eventos de *matchmaking*, que tem como meta encontrar adeptos a ideia. O entrevistado da I-3 salientou que *“participar de eventos onde as pessoas estão no mesmo nível é extremamente importante, pois se conhece gente que está na mesma situação”*. O entrevistado do P-2 destacou que, para dar o primeiro passo e começar a empreender, é preciso ter disciplina e entender que o caminho é difícil.

A **questão três** pretendia entender sobre o processo de formalização do negócio, para a qual os entrevistados I-1, I-2 e I-3 apontaram que é fundamental que o empreendedor busque conhecimentos sobre finanças e gestão, além de ilustrar que está com um produto minimamente validado ou que a está buscando. Os entrevistados dos P-1 e P-2 concordaram que a validação junto ao mercado é a comprovação de que o empreendedor está pronto para formalizar o negócio. O entrevistado do P-2 afirmou que *“empreender em startups é diferente de empreender em um negócio conhecido. Não há comprovação sobre o futuro, tem que se ter noção disso”*.

Na **questão quatro**, perguntados sobre ambiente para empreender, todos respondentes concordam que, ao analisar as variáveis do ambiente empresarial brasileiro, há, principalmente desafios regulatórios que as *startups* devem se atentar. O entrevistado do P-2, citou o exemplo de uma *startup* que trabalha com criptomoedas no Brasil, apresentando que o negócio é bom, rentável e que tem chances de escala, mas não há regulamentação para isso. E fez uma ressalva: *“a startup quando inicia tem que analisar o ambiente e decidir se está favorável ou não, para lançar o produto. Se não está, deve-se considerar o tempo para que haja oportunidades de estabelecer o produto no mercado. O produto certo no momento errado, não dá certo”*.

Na **questão cinco**, quando questionados sobre metodologias, ferramentas e atividades de apoio nas fases iniciais, as respostas foram as seguintes: BMG, *Design Thinking*, Jornada do Usuário, Mapa de empatia, *Lean Startup* e *Customer Development*. E, na **questão seis**, os respondentes afirmaram que o maior ganho é o sucesso da *startup* e o retorno para a sociedade em forma de empregos, tributos e

geração de valor para o ecossistema. Os respondentes I-2 e P-2 evidenciaram que a inovação é a chave para o aumento da produção de um país e que os ganhos são para todos, se uma empresa inovadora consegue se sustentar.

4.2 ACELERADORAS

Foram entrevistadas três aceleradoras de *startups*, todas atuantes no RS, sendo classificadas com a denominação “A”, tendo suas sedes em Porto Alegre (A-1), São Leopoldo (A-2) e Santa Maria (A-3). Aceleradoras são as empresas que investem em *startup* ou em empresas inovadoras. Seu modelo de negócios consiste em auxiliar as *startups* ou os negócios inovadores, em estágio inicial, com seminários, consultorias e conectando os empreendedores com outros tipos de investidores, como o caso de fundos de *Private Equity*, com uma rodada adiante, de série A, por exemplo. Neste subcapítulo, são expostas as respostas provenientes das entrevistas feitas com as aceleradoras.

Na **pergunta um**, os respondentes das A-1 e A-3 disseram que o empreendedor deve se preocupar em entender o que de fato é uma *startup* e tudo que cerca esse meio. O entrevistado da A-1 considerou que o empreendedor “[...] *deve, assim que tiver sua ideia minimamente validada, buscar o quanto antes pessoas para integrar o time*”. E o da A-2 afirmou que “*uma ideia só tem valor se o empreendedor for a mercado e validá-la*”.

Na **pergunta dois**, um termo apareceu comum em todas as respostas a esta questão: “capacidade de execução”. Em concordância, os entrevistados das A-1, A-2 e A-3 indicaram que o empreendedor precisa validar a ideia no mercado, para então, pensar em ir buscar por investimentos. Os entrevistados das A-1 e A-3 avultaram que ter um time multidisciplinar com competências complementares também é importante na etapa de pré aceleração.

No que diz respeito à **pergunta três**, os respondentes das A1, A-2 e A-3, evidenciaram que é indispensável ter validado o produto no mercado para formalizar a *startup*. Segundo relatou participante da A-1, onde diz que “as *startups* normalmente se preocupam mais com a solução em si do que com a dor de mercado que estão resolvendo”. Ainda, diz que “[...] *para demonstrar a investidores que a startup tem condições de dar certo, é sugerido que se tenha na equipe um founder de negócios e*

um técnico”.

Na **pergunta quatro**, notou-se que há uma singularidade nas respostas das aceleradoras, as quais citam o ambiente regulatório e a questão da alta taxa de tributos, no RS e no Brasil, como algo a se ter cuidado e conhecimento desde cedo. O empreendedor tem que “[...] *se virar, independente do cenário [...]*”, diz o respondente da A-1. Os entrevistados das A-1 e A-3 concordam que se o empreendedor escolheu a vida de empreender em *startups*, o risco é sempre alto, assim como os ganhos também podem ser.

Na **pergunta cinco**, quando questionados como as aceleradoras agem com metodologias, ferramentas e atividades de apoio, as aceleradoras A-1, A-2 e A-3 disseram ter suas próprias, mas que, normalmente, usam as mais conhecidas, como na fase de seleção, onde as *startups* ou ainda as ideias devem construir minimamente o seu *Canvas* e apresentar a uma banca avaliadora como forma de ingresso na aceleração. Os participantes citaram o *Lean Startup* como a metodologia mais conhecida no ramo das aceleradoras.

Na **pergunta seis**, relacionada às expectativas, os responsáveis pelas aceleradoras responderam objetivamente que o primeiro ganho seria o financeiro, quando elas podem dar a chamada “saída” ou *exit*, que é quando a aceleradora pode sair da *startup*, podendo vender sua participação acionária por uma quantia, geralmente, muito maior do que a investida. A A-1 relata que “*normalmente, as saídas de aceleradoras podem chegar a dar retornos de cinco ou dez vezes, em um período entre três e sete anos*”. Os responsáveis também indicaram o ganho para o estado e para o país, com a geração de empregos e a movimentação na economia local, estadual e nacional.

4.3 INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO

Foram entrevistadas cinco instituições de apoio e fomento ao empreendedor e às *startups* em nível estadual, as quais são, aqui, classificadas com a letra “F”, e os seus respondentes são representados por números. Na questão **número um**, a visão sistêmica dos respondentes contribuiu significativamente com esta pesquisa, pois permitiu um olhar em nível estadual e nacional, sob alguns aspectos. Ao se tratar de preparo do indivíduo, F-1, F-2 e F-5 destacaram que é fundamental que os

empreendedores saibam o que é o CERNE e que busquem amparo à ideia, nas universidades, pois de lá vêm os cientistas e pesquisadores que podem contribuir na sustentação e na validação da ideia. Ainda, F-3 e F-4 evidenciaram que entre o “[...] *achismo e a hipótese há um abismo*” e o empreendedor deve se atentar a isso o quanto antes e “[...] *não se apegar à ideia, mas sim ao problema que está se querendo solucionar*”.

Na pergunta **número dois**, quando indagados sobre como o empreendedor deve se preparar para dar o primeiro passo, em conformidade com respondentes de outras classes, os entrevistados F-1, F-2, F-3, F-4 e F-5 citaram a capacidade de executar, ou a execução, como sendo o ponto de partida para iniciar na vida empreendedora. Há um item em comum a todos os respondentes desta classe: a necessidade de se ter um time; todos concordaram que sem um time a ideia não vai para frente, e que é muito difícil (ou quase impossível) encontrar uma *startup* que deu ou está dando certo com uma pessoa só. Precisa-se de competências complementares, como vendas e técnico, é o que salientaram os entrevistados F-2 e F-5.

Na pergunta de **número três**, que faz referência à formalização da *startup* em uma empresa, os entrevistados F-1, F-2 e F-4 revelaram que é essencial que se valide a ideia junto ao mercado, assim como é fundamental que se entenda realmente o tamanho do mercado que se estará propondo atender. Os respondentes F-3 e F-5 destacaram que o empreendedor deve ter um *mindset* preparado, para saber o que é validação, para não cometer o erro de validar com o público errado ou que tenha uma dimensão diferente do que se está calculando atingir.

Na questão **número quatro**, que trata do ambiente estadual, os respondentes F-1, F-2, F-3, F-4 e F-5 citaram o regulatório como um desafio aos empreendedores que estão iniciando. Além de ser demorado, ainda que esteja mais ágil, há bastante burocracia, principalmente nos processos iniciais para dar entrada no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, no Brasil, bem como na espera do alvará.

Sobre a questão de **número cinco**, os respondentes de F-1, F-2 e F-3 citaram a certificação CERNE. O entrevistado F-4 disse que os empreendedores não devem se preocupar muito em aprender ferramentas e metodologias e sim no problema que se está querendo solucionar com o uso delas. O entrevistado da F-5 declarou que o importante é saber para onde se quer ir, com o uso de determinada ferramenta,

salientando que o mais importante é o processo de aprendizado e não o que a esta diz.

Referentemente à questão de **número seis**, assim como na resposta das Incubadoras e dos Parques Tecnológicos, as Instituições de Apoio e Fomento se preocupam no retorno, principalmente ao ecossistema estadual. O entrevistado F-3 comentou que a geração de empregos é o maior ganho que se pode ter com o sucesso das *startups*. E concluiu que “[...] se a startup der certo, todo mundo ganha. O município ganha, o estado ganha e o Brasil ganha”.

4.4 INVESTIDORES-ANJO

Foram entrevistados quatro investidores do tipo anjos, que investem em *startups* – um deles é de São Paulo, mas, tem investimentos no estado gaúcho e entende bem da região. Ele é considerado, em sua categoria, o melhor investidor-anjo do Brasil, tendo sido agraciado com o prêmio concedido em um evento CASE, na ABS, ocorrido em São Paulo em outubro de 2019. Reforça-se que um dos investidores-anjo que foi entrevistado, também respondeu a entrevista como sendo de outra classe. Os investidores-anjo estão classificados com a letra “J”.

Na **pergunta um**, o que aparece em comum aos entrevistados J-1, J-2 e J-4 é que o indivíduo, ao iniciar, deve buscar por eventos, feiras e fazer *networking* com pessoas que são do ramo de *startups*, para se inteirar, principalmente sobre o que é uma *startup* e também para a terminologia usada nesse meio. Os investidores J-1 e J-3 dizem que o indivíduo deve ter consciência dos riscos e que um empreendedor de *startup* não pode pensar em receber salário no curto prazo.

Na **pergunta dois**, o que os investidores citam é que, ao iniciar com uma ideia em busca de validação, é preciso procurar por pessoas que se interessem, tanto sócios, quanto compradores. O J-1 disse que “*a coisa mais importante de uma startup não é a ideia, e sim o time e a capacidade de executar*”. Os entrevistados J-2 e J-4 consideraram que o time da *startup* deve ser multidisciplinar e complementar. O investidor J-3 expôs o exemplo de uma *startup* que buscou por ele, sendo o time composto por quatro profissionais técnicos, formação acadêmica e conhecimento amplo do mercado. Mencionou ele “*embora a ideia fosse muito boa e o time parecia ser engajado, ainda assim eram quatro pessoas com a mesma função. Nenhum com*

habilidades de vendas, nenhum com habilidades em gestão ou finanças”.

Na **pergunta três**, ao serem questionados sobre o passo da formalização da *startup* em uma empresa, os entrevistados J-1, J-2, J-3 e J-4 revelaram que o empreendedor *founder* tem que ter visão sistêmica e compreender minimamente de negócios. Eles explicaram que negócios, nesse sentido, quer dizem entender de gestão, finanças e *marketing/vendas*. O entrevistado J-2 ressaltou ainda que “*ele não precisa saber tudo de tudo, mas precisa ter condições de entender o que é preciso*”.

Na **pergunta quatro**, sobre o ambiente empreendedor, o ambiente regulatório novamente é trazido em unanimidade por todos os respondes como algo prejudicial ao empreendedor. Não é que inviabiliza os negócios, mas complica a formalização de uma forma mais ampla. As questões tributárias e trabalhistas também foram levantadas pelos entrevistados J-1, J-3 e J-4 como questões que o empreendedor deve prestar atenção, eles evidenciaram que um bom advogado é importante na prevenção e na preparação da *startup* para receber aporte.

Na **pergunta cinco**, os investidores-anjo, diferente dos demais respondentes, com relação a metodologias e ferramentas, se preocupam mais com as métricas de desempenho, os chamados KPIs. Embora os entrevistados tenham citado o BMG, o *Lean Startup*, os métodos ágeis, entre outros, o foco do investidor-anjo está em ter mais segurança do que pode investir diretamente na *startup*.

Na **pergunta seis**, as expectativas dos investidores-anjo são bem similares às das aceleradas. O ganho é, em um primeiro momento, financeiro, quando o investidor também pode ter uma saída e receber seu *payback* com cinco ou dez vezes mais do que os ganhos de capital. Em segundo, o ganho social é lembrado pelos respondentes J-1, J-2 e J-4 como sendo algo relevante para eles e ressaltaram que o ecossistema também ganha quando uma *startup* dá certo no mercado.

4.5 COMPILAÇÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Conforme o processo da DSR sugere, o objetivo da metodologia é desenvolver um método, que permita solucionar um problema prático. No caso deste estudo, é como o empreendedor de *startup* em fase **early-stage** deve ser preparar para buscar investidores-semente no RS. Este problema, de ordem prática, foi então levantado, examinado com o apoio de diversas pesquisas, estudos e razões pela

fatalidade das *startups* descontinuarem as atividades. Similarmente, pesquisou-se na literatura possíveis *Frameworks* que possam resolver esses problemas. No entanto, nenhum deles resolve, em suma, todos os problemas relacionados, mas sim, em fases específicas das *startups*.

Baseado nisso, construiu-se um roteiro de entrevistas, tendo como orientação a trajetória que um empreendedor faz até o momento de contato com o investidor. As entrevistas foram aplicadas junto a *experts* e investidores desse tipo de investimento, na região sul do país. Como resultado, com a metodologia da DSR como apoio, foi possível extrair diversos apontamentos nos quais os entrevistados discorreram sobre as principais atividades, competências e critérios decisórios na escolha dos empreendedores e das *startups*, nas quais irão investir. Compilou-se dessas conversas o que foi mais recorrente, formando um padrão nas respostas, como apresenta o Quadro 7.

Quadro 7 – Palavras-chave Citadas pelos Entrevistados

	INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS	EMPRESAS ACELERADORAS	INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO	INVESTIDORES- ANJO
QUESTÃO 1	Termologia Conceitos de <i>startup</i> e ecossistema Eventos, seminários e palestras Visão sistêmica	Termologia Conceito de <i>startup</i> e ecossistema	Termologia CERNE Visão sistêmica	Eventos, seminários e palestras Termologia Consciência do que é uma <i>startup</i>
QUESTÃO 2	<i>Matchmaking</i> Compreensão Disciplina Capacidade de Execução	Validação da ideia Capacidade de execução Buscar time complementar	Capacidade de execução Busca por time	Validação da ideia Capacidade de execução Buscar time complementar e multidisciplinar
QUESTÃO 3	Conhecimentos em Gestão e Finanças Entender como se valida (de verdade) o produto Diferenciar um negócio tradicional de uma <i>startup</i>	Validação do MVP no mercado Sócios multidisciplinares	Validação do MVP no mercado Modelo mental de empreendedor Agilidade ao errar	Visão sistêmica Compreender minimamente de gestão, finanças e <i>marketing</i>
QUESTÃO 4	Desafios regulatórios Aspectos tributários Legislação	Desafios regulatórios Aspectos tributários	Desafios regulatórios Burocracia nos processos de formalização de CNPJ e de alvará	Desafios regulatórios Aspectos tributários e trabalhistas Legislação
QUESTÃO 5	<i>Business Model Canvas</i> Desenvolvimento de Clientes <i>Design Thinking</i>	Metodologias próprias <i>Business Model Canvas</i> <i>Lean Startup</i>	Metodologias são úteis apenas se o empreendedor sabe o que está querendo solucionar com a ideia	KPIs <i>Business Model Canvas</i> <i>Lean Startup</i>
QUESTÃO 6	Retorno para a sociedade, em forma de empregos para as pessoas e melhora na economia local e nacional.	Ganhos financeiros Ganhos para a economia Geração de empregos	Retorno para a sociedade, em forma de empregos para as pessoas e melhora na economia local e nacional	Ganhos financeiros Ganhos para a sociedade Ganhos para o ecossistema

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Observa-se, no Quadro 7, as palavras-chave percebidas nas entrevistas efetuadas com os *experts* e investidores do RS. Este levantamento foi fundamental para que se pudesse destacar as palavras mais relevantes e significativas na construção do método de orientação para empreendedores de *startups* em fase *early-stage* que buscam por capital-semente. A criação do método, bem como a análise de sua funcionalidade se deu ao longo de sua evolução, desde o esboço de um protótipo, passando pela Versão 1.0 (expressa no subcapítulo 5.1), concluindo com a Versão 2.0 (exposta no subcapítulo 5.2). O próximo capítulo evidencia como ocorreu a construção das duas versões.

5 DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, demonstra-se os resultados obtidos com o levantamento e a análise de dados, bem como se apresenta o método, produto desta pesquisa, que foi desenvolvido junto aos *experts* e investidores.

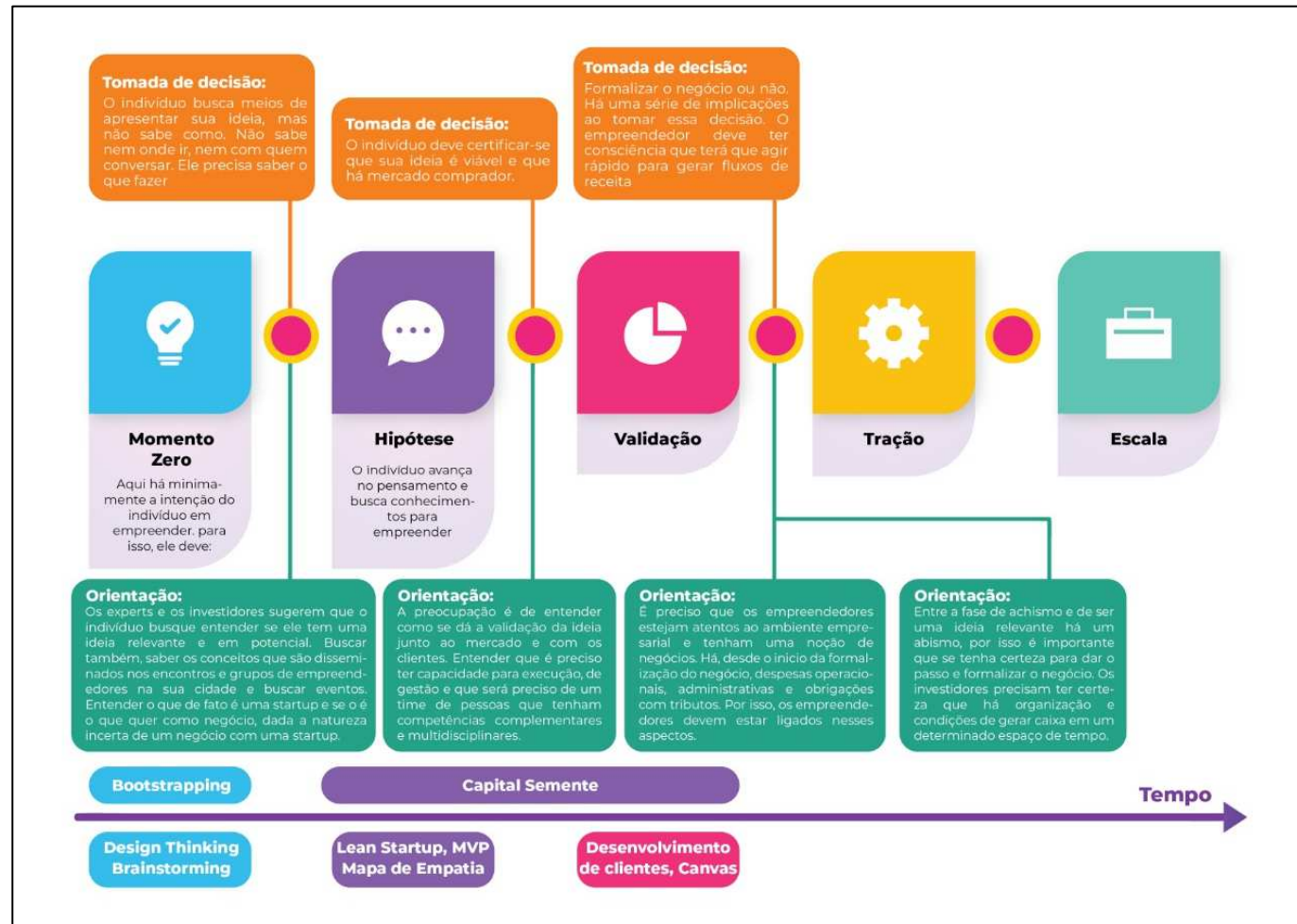
5.1 MÉTODO VERSÃO 1.0 – PRIMEIRA VERSÃO

A realização de entrevistas, a identificação e a análise dos *Frameworks* da literatura nacional e internacional, indicadas como objetivos específicos desta pesquisa, possibilitaram o desenvolvimento do que se chamou de **Versão 1 do método**. Como discutido no capítulo 3.1, Simon (1996) concorda que como resultado nesta etapa de elaboração é possível conceber um artefato. No caso deste estudo, um método, que será representado graficamente, em seu estado funcional, como demonstrado na Figura 11. Após a sua construção, ele foi devolvido aos respondentes desta pesquisa, como etapa de demonstração/avaliação, tendo sido testada sua funcionalidade mínima. Na sequência, *experts* e investidores interagiram com o método, identificando correções e complementariedades que poderiam ser mais funcionais.

Embora os testes tenham sido feitos em um ambiente controlado e lúdico, a prova oficial teve de ser postergada, uma vez que é preciso cerca de seis quatro meses para que o empreendedor entre na etapa inicial e conclua o processo, etapa em que se poderia obter informações quanto ao uso do método na prática. O Método Versão 1.0 prediz o que o indivíduo que procura empreender em *startups* deve fazer, na busca da completude de cada etapa, até alcançar o capital-semente. Para isso, o pesquisador levou em consideração as observações dos respondentes, compilou os dados em forma de texto e com a identificação das palavras-chave, apresentou aos respondentes essa reunião de informações, com o intuito de construir o Método.

A Figura 10 apresenta graficamente o primeiro esboço criado, com os respondentes, procurando imperfeições e nuances nos passos do processo.

Figura 10 - Método Versão 1.0



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

A Figura 10 representa a primeira versão do método desenvolvido nesta pesquisa, que, posteriormente, foi repassado para os entrevistados apontarem considerações e novas sugestões. O método, embora já funcional, segundo relataram, recebeu pequenos ajustes.

5.2 MÉTODO VERSÃO 2.0 – SEGUNDA VERSÃO

Depois de receber as considerações gerais dos *experts* e dos investidores e a análise detalhada do pesquisador, foi possível desenvolver a Versão 2.0 do Método. A proposta é orientar o empreendedor até a busca por capital-semente, o que ocorre dentro das fases de hipótese e validação, como demonstrado. Embora o método tenha sido revisado e aprovado pelos *experts* e investidores, a aplicação prática do Método acontecerá a partir do segundo semestre de 2020. O período de interação com os empreendedores e *startups* é de cerca de seis quatro meses. Alguns investidores já apresentaram interesse para iniciar um piloto em seus processos de seleção e preparo para passar por seus respectivos períodos de investimento.

Ressalta-se que o objetivo desta pesquisa foi buscar soluções para os problemas relacionados à mortalidade das *startups*, como apresentam algumas pesquisas já realizadas (GEM, 2018; PESQUISA DA ..., 2016; SEBRAE, 2018; FGV, 2016). A taxa é de $\frac{3}{4}$ em um período igual ou superior a sete anos e de $\frac{2}{4}$ em período igual ou similar a dois anos, tempo em que as *startups* estão em fase *early-stage*. É importante frisar que as ferramentas e os modelos analisados na literatura de Blank (2005), Ries (2012), Brown (2017) e Osterwalder (2011) não são descartadas no método sugerido pelo pesquisador, muito pelo contrário, elas são complementares e específicas para momentos distintos.

Como consequência, a proposta é reduzir essas taxas, com boas práticas de empreendedorismo e gestão de *startups*, bem como preparar o empreendedor pra se tornar um empresário de sucesso. O método é constituído de seis etapas, que são:

- 1. Compreender:** o indivíduo inicia com a missão de compreender o que de fato é uma *startup* e o que ele fará para encontrar recursos e capital, bem como deve tentar entender o vocabulário que as pessoas que estão interagindo no ecossistema das *startups* utilizam.

A sugestão é que o indivíduo procure por ambientes de inovação e empreendedorismo para começar a dialogar com pessoas sobre suas hipóteses, para compartilhar experiências e conhecimentos sobre suas competências, capacitações e expectativas.

2. Interagir: o indivíduo deve interagir com pessoas de outras áreas, em eventos e já apresentar minimamente sua hipótese. O importante é saber se sua ideia está com o foco na resolução de um problema real. O que geralmente acontece é que o empreendedor avança com a ideia, pensando na solução e acaba não dando a devida atenção ao problema para o qual está buscando solução.

Os investidores buscam por *startups* que estão resolvendo problemas reais e não por sugerirem boas ideias.

A sugestão é achar pessoas que queiram fazer parte desde o início da fase de ideação, seja como parte do time de sócios ou parceiros ou como participantes que poderão se tornar clientes/usuários.

3. Tornar: nesta etapa, o já empreendedor busca pela validação de seu produto, mas, para tanto, precisa entender o que é uma *startup*, o que ela quer, o que ela está validando e se essa ideia resolve um problema real. O empreendedor deve expandir seu time de profissionais, de forma que assumam papéis na organização, sendo as principais competências: conhecimentos de gestão, finanças e vendas.

Os investidores procuram empreendedores que tenham uma equipe complementar com qualificações e competências distintas e, se ainda não há essa característica, com empreendedores de áreas complementares, a chance de aporte é reduzida. Isso ocorre, pois um empreendedor não consegue ficar focado em desenvolver a solução ao mesmo tempo em que se preocupa com indicadores e métricas de vendas.

A sugestão é buscar a melhor validação possível do produto, que seja coerente com a ideia, para que se entenda problema que a *startup* está se propondo a resolver, assim como a sua solução, expressando a proposta de valor.

4. Resguardar: os empreendedores da *startup* precisam ter conhecimento sobre aspectos fundamentais relacionados à contabilidade e ao direito para os negócios. Esses conhecimentos são valiosos para se tomar decisões conscientes e com bom senso. Devem, também, compreender os aspectos relacionados aos investimentos, como são, de que forma são realizados, como funcionam os acordos entre *startup* e investidor e o que cada parte espera.

A sugestão é formalizar a *startup* quando se tiver mais aprofundamento nos testes de mercado com o MVP e se perceber, através das métricas de desempenho, que há de fato um segmento de clientes/usuários disposto a comprar.

Os investidores dizem que com a solução minimamente validada, com um time complementar e com competências distintas, a *startup* tem que buscar pelo capitalmente para o crescimento. Esse tipo de capital é indicado para *startups em fase early-stage* que buscam melhorar e aprimorar a versão do produto, expandir a busca e a comunicação com os clientes/usuários, contratar funcionários e melhorar o desenvolvimento do modelo de negócios.

A sugestão é formalizar a *startup* quando se tiver mais aprofundamento nos testes de mercado com o MVP e se perceber, através das métricas de desempenho, que há de fato um segmento de clientes/usuários disposto a comprar.

5. Sustentar: conhecer ferramentas e modelos atuais de apoio à tomada de decisão é de suma importância para o empreendedor, em cada etapa do processo de busca por investimentos, ele deve se atentar ao que é uma premissa para o investidor.

Os investidores-semente indicam as principais ferramentas utilizadas por eles, para analisar cada fase da *startup*. A análise das ferramentas permite ao investidor entender qual o nível de maturidade da equipe de empreendedores e como foram as seguintes fases:

- a) de hipótese: *Design Thinking* e Mapa de Empatia;
- b) de validação: *Lean Startup* e Desenvolvimento de Clientes;
- c) de tração: *Business Model Canvas* e KPIs.

A sugestão é que o empreendedor, desde o início da trajetória, busque por ferramentas e modelos de orientação e de condução para tornar a ideia uma *startup* escalável, replicável e lucrativa, de modo a ter ciência do que está sendo analisado do ponto de vista do investidor. Assim, as próprias ferramentas apresentadas no capítulo 2, fazem parte do aprendizado do empreendedor e da construção de uma *startup*.

6. Preparar: a etapa final é a de alinhamento de expectativas, onde o empreendedor, cara a cara com o investidor, apresenta suas expectativas, ao receber o capital, e o investidor, ao aportar. Há a obrigação de ambos os lados cumprirem com o que foi acordado. É necessário lembrar que entraves podem acontecer, por isso o relacionamento entre empreendedor e investidor deve ser sempre o mais transparente possível.

O investidor, tendo em vista a trajetória do empreendedor até então, investe o capital-semente de modo mais seguro, sabendo que as etapas citadas foram bem aproveitadas. O empreendedor, por sua vez, tendo passado desde a fase de hipótese até a fase de tração, tem experiência e condições suficientes para receber o capital.

O tempo estimado no percurso total do método, em que o empreendedor deve iniciar a interação até a formalização da *startup*, tem início nas conversas e nos processos para o recebimento de capital-semente é decerca de quatro meses.

Tendo em vista que o método é genérico a todos os ramos e segmentos de *startups*, ele tende, eventualmente, a sofrer alterações pontuais. A rotina e as decisões do empreendedor não foram levadas em consideração no processo sugerido, apenas indicam as melhores práticas sugeridas pela literatura, do ponto de vista de *experts* e investidores do tipo semente, para *startups em fase early-stage* no Rio Grande do Sul.

A Figura 11 apresenta, graficamente, o percurso que o empreendedor inicia o ciclo na busca de conhecimentos e informações e, ao avançar, depara-se com tomadas de decisão, as quais foram explicitadas no passo a passo. Dessa forma, seguindo as orientações apontadas com base na literatura e pela consideração dos *experts* e investidores, o empreendedor manifestará mais preparo, frente ao que está buscando.

Figura 11 - Versão 2.0 do Método



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

O Método permanecerá disponível virtualmente e será distribuído de forma gratuita pelas redes sociais da Associação Gaúcha de *Startups* e dos *experts* e investidores entrevistados neste estudo. Igualmente, é importante ressaltar que o Método pode ser seguido pelo empreendedor de forma autodidática, ou não. E, em caso de dúvidas, sugere-se que o empreendedor busque mentores, pesquisadores, cientistas e profissionais no mercado e em eventos, em fases específicas ou no decorrer do processo.

5.3 CONTRIBUIÇÕES EM NÍVEL GERENCIAL

O Método, em sua versão final, apesar de ter sido desenvolvido pelo pesquisador, com apoio de *experts* e investidores do RS, pode ser estabelecido como uma ferramenta de uso gerencial, tanto por empresas de consultoria e mentoria a startups quanto por outros profissionais, como advogados, contadores e a quem possa interessa. É um instrumento que auxilia na condução dos empreendedores de

startups na orientação de práticas de mercado para obtenção de investimento do tipo capital semente. A ferramenta fica disponível para uso na *web*, sem custo, e pode se transformar em um produto desses profissionais.

Mesmo que o Método represente o ponto de vista de *experts* e de investidores do tipo semente do RS, ele não garante que o investimento será alcançado. Ele orienta boas práticas de quem está do lado oposto ao empreendedor, buscando por boas *startups* para investir.

Porém, há variáveis que dependem, por exemplo, do contexto econômico, do perfil do empreendedor e de outros fatores não abarcados neste estudo. Contudo, seguir o Método sugerido assegura ao empreendedor que o que é requerido pelo mercado gaúcho de *startups* está definido como pré-requisito. Seguir o Método, poderá conceder ao empreendedor uma ampla perspectiva do que se deve fazer para alcançar as melhores chances na busca do capital-semente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi desenvolver um método que oriente empreendedores de *startups* em fase *early-stage* que buscam por investimento do tipo semente. Os objetivos geral e específicos contribuíram para que se criasse um roteiro conduzido pela literatura e orientado pela Metodologia escolhida, de modo a desenvolver um bom roteiro de entrevistas. Após a coleta dos dados, por meio da literatura sobre o tema e da análise de modelos existentes, foi possível avaliar as informações obtidas, primeiramente, com a percepção dos entrevistados de incubadoras e parques tecnológicos, empresas aceleradoras, instituições de apoio e fomento ao empreendedor e às *startups* e investidores-anjo. Feito isso, desenvolveu-se o Quadro 7 com as palavras-chave encontradas nos discursos coletados por entrevista, permitindo a identificação de uma singularidade no ponto de vista dos entrevistados.

Com isso, desenvolveu-se o primeiro produto, um método oriundo da metodologia do DSR, que foi chamado de “versão 1.0”. Em seguida, ele foi devolvido aos *experts* e investidores para que testassem sua funcionalidade e aplicabilidade, e sugerissem melhorias e adaptações, buscando uma versão mais avançada e detalhada para cumprir sua função. Na sequência, o método foi devolvido e revisado, levando-se em consideração as sugestões recebidas. Foi desenvolvida a segunda e, para esta pesquisa, definitiva versão, a “versão 2.0”.

Dadas as circunstâncias do processo desenvolvido para este método, seu período para testar sua eficiência e funcionalidade prática é de quatro meses, por isso a etapa final, sugerida pela Metodologia está sendo desenvolvida e não consta nesta edição do estudo. Os envolvidos do processo de criação e desenvolvimento do método se mostram bastante otimistas com os possíveis resultados, não só na taxa de mortalidade das *startups* no longo prazo, mas em uma provável mudança no *mindset* dos empreendedores que, ao ingressar na trajetória empreendedora, o façam com mais cautela e cuidados, desde o primeiro passo.

Os resultados contribuem para o avanço de pesquisas e estudos científicos provenientes do tema desenvolvido; e que usam bancos de dados, e poderão utilizar este estudo como referência para pesquisas tanto acadêmicas quanto de natureza prática. Como limitações, ressalta-se que a construção do método proposto foi

desenvolvida para o contexto do RS e realizada junto a *experts* e investidores de VC do tipo capital-semente, do mesmo estado. O método recebeu, ao longo de sua elaboração, interpretações e sugestões do pesquisador e pode não ser aderente em outros contextos.

Por fim, recomenda-se, para estudos futuros, uma análise de outros ambientes do país e do mundo, aplicando o método e testando sua efetividade em outros níveis tanto de *startups* mais maduras quanto de diferentes categorias de investidores. Com isso, as contribuições para a academia e para o mercado se tornam mais ricas, com conteúdos que podem contribuir para o avanço do indivíduo, das empresas, das *startups*, do ecossistema de empreendedorismo e da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABREU, P.; CAMPOS, N. Aceleradoras de startups: o que o lançamento de foguetes tem a ver com as aceleradoras de startup? [S.l.]: FGV, 2016.
- ACS, Z.; AUDRETSCH, D.; BRAUNERHJELM, P.; CARLSSON, B. The missing link: The knowledge filter and entrepreneurship in economic growth. CEPR working paper. London: Center for Economic and Policy Research, 2004.
- ANJOS DO BRASIL. **O crescimento do investimento anjo**: pesquisa 2018. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/artigos.html>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- ARRUDA, C. *et al.* **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups**: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Nova Lima: FDC Núcleo de Inovação, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL – ABVCAP. **Como funciona a indústria de private equity, seed e venture capital?** [S.l.: s.e.], 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES - ANPROTEC. **Notícias Anprotec**. Brasília, [201-?]. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID. **Ecosistema de startups no Brasil: estudo de caracterização do ecossistema brasileiro de empreendedorismo de alto impacto**. [S.l.: s.e.]: 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, 2009.
- BLACK, B.; GILSON, R. **Venture capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets**. Columbia University School of Law; Stanford University School of Law, 1997.
- BLANK, S. **The four steps to the epiphany**: Successful strategies for products that win. [S.l.]: BookBaby, 2005.
- BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, maio 2013.
- BLANK, S.; DORF B. **Startup**: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BOWER, J.; CHRISTENSEN, C. Disruptive technologies: Catching the wave. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1995.
- BRITO, C. **A escada de investimento de uma startup**. 2016, <http://www.acelerastartups.com/br/escada-de-investimento-de-uma-startup/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Altas Book, 2017.

BRUSEBERG, A.; MCDONAGH-PHILIP, D. Focus groups to support the industrial/product designer: a review based on current literature and designers' feedback. **Applied Ergonomics**, v. 33, n. 1, p. 27-38, jan. 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687001000539?via%3Dihub>. Acesso em: 31 mar. 2020.

BUENSTORF, G.; FORNAHL, D. B2C-bubble to cluster: the dot-com boom, spin-off entrepreneurship, and regional agglomeration. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, p. 349–378, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00191-008-0119-3>. Acesso em: 29 mar. 2020.

CARVALHO, A.; RIBEIRO, L.; FURTADO, C. **A indústria de private equity e venture capital**: primeiro censo brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHRISTENSEN, C.; Raynor, M.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation? **Harvard Business Review**, p. 4453, dec. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. Acesso em: 29 mar. 2020.

COHEN, D.; ROSENZWEIG, R. **Digital history**: a guide to gathering, preserving, and presenting the past on the Web. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2005.

CORAZZA, R.; FRACALANZA, P. Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 127-155, maio/ago. 2004.

CROLL, A.; YOSKOVITZ, B. **Lean analytics**: Use data to build a better startup faster. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Entrepreneurship, 2005.

DRUCKER, P. **The practice of management**. Nova York: Harper & Row, 1984.

EISENMANN, T. *et al.* Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean *startup*. **Harvard Business Review**, 2012.

ESTATÍSTICAS: acompanhe em tempo real as principais informações do ecossistema de startups através de nossas estatísticas. Startup Base, [201-?].

Disponível em: <https://startupbase.abstartups.com.br/stats>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FILION, L. *et al.* **Boa idéia [sic]! E agora?**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

FISHBACK, B. *et al.* Finding business idols: **A new model to accelerate startups**. Kansas: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2007.

FLORIDA, R.; KENNEY, M. Venture Capital and high technology entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 3, p. 301-319, 1988.

FRANKE, N.; GRUBER, M.; HARHOFF, D.; HENKEL, J. What you are is what you like—Similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 6, p. 802-826, nov. 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902605000674>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FREEMAN, C. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

GARTNER, W.; FRID, C.; ALEXANDER, J. Financing the emerging firm. **Small Business Economics**, v. 39, n. 3, p. 745-761, 2012.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Método de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

GOMPERS, P. The Rise and Fall of Venture Capital. **Business and Economic History**, v. 23, n. 2, 1994.

HISTÓRICO. Cerne, [2020]. Disponível em: <https://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/historico/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança corporativa para startups & scale-ups**. São Paulo, mar. 2019. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24050>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ISMAIL, S. *et al.* **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: Alta Books, 2015.

KAUFFMAN FOUNDATION. **Historical Kauffman index reports**, Kansas, 2016. Disponível em: <https://www.kauffman.org/historical-kauffman-index/reports/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

KEPLER, J. **Start money**: a arte de atrair investidores e dinheiro inteligente para seu negócio. São Paulo: Gente, 2018.

LACERDA, D. *et al.* **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

LEVANTAMENTO ACELERADORAS 2012-2014. ABRAII, [2015]. Disponível em: https://startupi.com.br/wp-content/uploads/2015/07/ABRAII_em_numeros.pdf. Acesso em: 30 mar. 2020.

LIMA, G. **O Panorama de investimentos venture capital no Brasil**: o que podemos aprender com ele? São Paulo, jul. 2018. Disponível em: <http://acestartups.com.br/venture-capital-investimentos-brasil/>. Acesso em: 31 mar. 2020.

LOPES JUNIOR, G.; SOUZA, E. **Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE**: construção e validação de uma escala. [S.l.: s.e.], 2006.

MANUAL DE OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: Finep, 2006.

MARCH, S.; SMITH, G. Design and natural science research in Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, p. 251-266, 1995. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/222484351>. Acesso em: 30 mar. 2020.

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

MEIRELLES, J.; PIMENTA JÚNIOR, T.; REBELATTO, D. Venture capital e private equity no Brasil: alternativas de financiamento para empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000100003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 29 mar. 2020.

MENTZER, J.; FLINT, D. Validity in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, p. 199-216, 1997.

NOGUEIRA, V.; OLIVEIRA, C. Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **DOM**, Nova Lima, v. 9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>. Acesso em: 29 mar. 2020.

NOGUEIRA, V.; OLIVEIRA, C. **Causas da mortalidade de startups brasileiras – como aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. [S.l.]: Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

O PANORAMA das Aceleradoras de Startups no Brasil. [S.l.]: GVCEPE; FGV, jul. 2016.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em Larga Escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Financing high-growth firms**: The role of angel investors. OECD Publishing, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. São Paulo: FINEP. 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Book, 2011.

PAUWELS, K.; WEISS, A. Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 3, p. 14–31, 2008.

PAVITT, K. **"Chips" and "trajectories"**: How will the semiconductor influence x the sources and directions of technical changes'? Brighton: U.K., S.P.R.U, 1984.

PEFFERS, K. *et al.* A Design Science Research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, 2008.

PENG, M. **Estratégia global**. [S.l.: s.e.], 2008.

PESQUISA DA Startup Farm revela a mortalidade das startups brasileiras. Startup Farm, jul. 2016. Disponível em: <https://startup.farm/blog/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

QUEM SOMOS? Reginp. Canoas, [2016]. Disponível em: <http://reginp.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2020.

RAPINI, M. Padrão de financiamentos aos investimentos em inovação no Brasil. Texto para discussão. 2013.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RODRIGUES, A. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ROSTEK, K.; SKALA, A. differentiating criteria and segmentation of polish startup. **Problemy Zarządzania**, v. 15, p. 192-208, mar. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317784431>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SAHLMAN, W. The structure and governance of venture-capital organizations. **Journal of Financial Economics**, v. 27, n. 2, p. 473-521, oct. 1990. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90065-8](https://doi.org/10.1016/0304-405X(90)90065-8). Acesso em: 30 mar. 2020.

SANTOS, G.; MOLINA, N.; DIAS, V. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: IBPEX, 2007. Disponível em: <http://ava.grupouninter.com.br/tead/pos/trabalhodeconclusaodecurso/Documentos/Orientacoes%20e%20Dicas%20Praticas%20para%20Trabalhos%20Academicos.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Routledge, 1942.

SCHUMPETER, J. The creative response in economic history. **Journal of Economic History**, nov. 1947.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEED ACCELERATORS. SEED-DB, [2017]. Disponível em: <http://www.seed-db.com/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **GEM 2018: Global Entrepreneurship Monitor**. Brasília: IBQP, Sebrae, jan. 2019. Disponível em <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/GEM-2018-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-SEBRAE-Final-slide.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Estudo e pesquisas**. Perfil dos pequenos negócios. Brasília, 2017. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 30 mar. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Mapeamento de startups digitais do Rio Grande do Sul**. Brasília: Sebrae, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Guia do empreendedor criativo**. Brasília: Sebrae, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Inovação nos pequenos negócios**. Brasília: Sebrae, 2014b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Empretec: manual do participante**. Brasília: Sebrae, 2001.

SIMON, H. **The sciences of the artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SORDI, J.; MEIRELES, M.; SANCHES, C. Design Science aplicada às pesquisas em administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 10-36,

jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79201>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SPINA, C. Como está o investimento anjo no Brasil. *In*: BUENA, M. (Ed.). **Congresso de Investimento Anjo da Anjos do Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://startupi.com.br/2015/12/como-esta-o-cenario-do-investimento-anjo-no-brasil/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

STARTSE. **Censo Startse 2017**. Brazil Startup Ecosystem Report. [S.l.], 2017.

STARTUP ECOSYSTEM Rankings 2019. Startup Genome, Berlim, 2019. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports>. Acesso em: 29 mar. 2020.

THE TOP 20 reasons startups fail. CBInsights, 2019. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 29 mar. 2020.

TREMBLAY, M.; HERVNER, A.; BERNDT, D. Focus groups for artifact refinement and evaluation in design research. **Communications of the Association for Information Systems**, 2010.

TYEBJEE, T.; BRUNO, A. 1984: A model of venture capitalist investment activity. **Management Science**, v. 30, n. 9, p. 1051–1066, 1984.

UZUNIDIS, D.; BOUTILLIER, S.; LAPERCHE, B. Entrepreneur's "resource potential" innovation and network. *In*: DANA, P. (Ed.) **Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship**. Nova York: Springer, 2013.

VAN AKEN, J. Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field- tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, mar. 2004. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>. Acesso em: 29 mar. 2020.

VENABLE, J. The role of theory and theorizing in Design Science Research. **DESRIST**, v. 24-25, 2006.

WORREN, N.; MOORE, K.; ELLIOTT, R. When theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. **Human Relations**, v. 55, n. 10, p. 1227-1250, 2002.

ZAMBONI, S. **A Pesquisa em arte**: um paralelo entre arte e ciência. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

APÊNDICE A – MÉTODO 2.0 EM VERSÃO E-BOOK



FATORES DO EMPREENDEDOR



1. Compreender

Inicie com a missão de compreender o que de fato é uma *startup* e como você fará para encontrar recursos e capital, procure também identificar e entender o vocabulário que as pessoas que interagem no ecossistema das *startups* se comunicam.

A sugestão é que você procure por ambientes de inovação e empreendedorismo para começar a dialogar sobre suas hipóteses e para compartilhar experiências e conhecimentos sobre suas competências, capacitações e expectativas.



2 Interagir

Você deve interagir com pessoas de outras áreas, em eventos e congressos, e já apresentar minimamente sua hipótese. O importante, neste momento, é tentar saber se sua ideia tem foco na solução de um problema real. O que geralmente acontece é que o empreendedor avança com a sua ideia já pensando na solução, não dando a devida atenção ao problema para o qual está buscando solução.

Os investidores procuram *startups* que estão resolvendo problemas reais e não por sugerirem boas ideias.

Sugestão: busque pessoas que queiram fazer parte desde o início da fase de ideação, seja como parte do time de sócios ou parceiros ou como participantes que possivelmente poderão se tornar clientes/usuários.

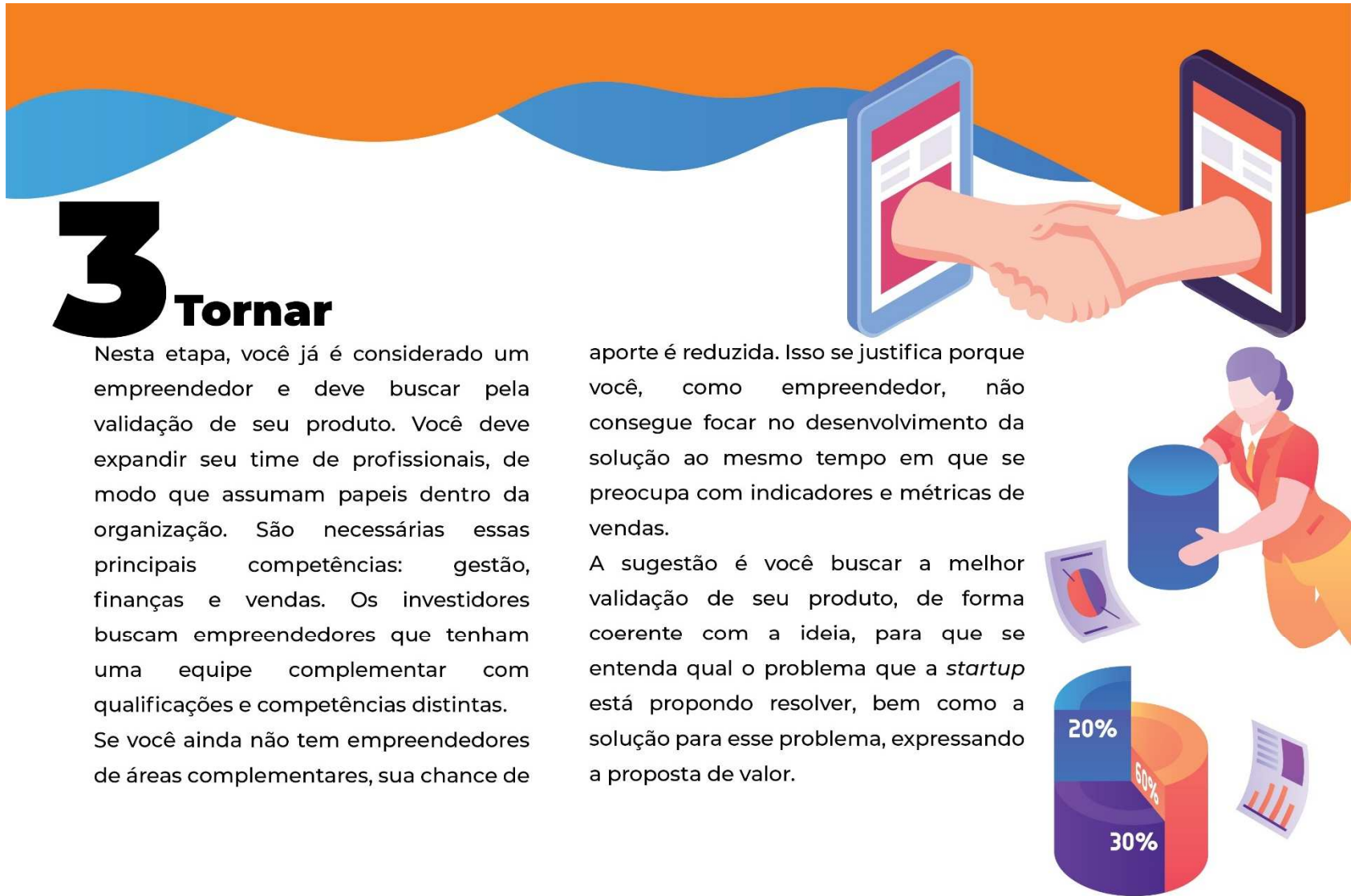


3 Tornar

Nesta etapa, você já é considerado um empreendedor e deve buscar pela validação de seu produto. Você deve expandir seu time de profissionais, de modo que assumam papéis dentro da organização. São necessárias essas principais competências: gestão, finanças e vendas. Os investidores buscam empreendedores que tenham uma equipe complementar com qualificações e competências distintas. Se você ainda não tem empreendedores de áreas complementares, sua chance de

aporte é reduzida. Isso se justifica porque você, como empreendedor, não consegue focar no desenvolvimento da solução ao mesmo tempo em que se preocupa com indicadores e métricas de vendas.

A sugestão é você buscar a melhor validação de seu produto, de forma coerente com a ideia, para que se entenda qual o problema que a *startup* está propondo resolver, bem como a solução para esse problema, expressando a proposta de valor.



FATORES DE MERCADO E DO INVESTIDOR

4 Resguardar

Você, empreendedor da *startup*, precisa ter conhecimento sobre aspectos fundamentais relacionados à contabilidade e ao direito referente a negócios. Esses saberes são valiosos para você tomar decisões conscientes e com bom senso. Precisa entender também sobre investimentos, o que significam, de que forma são realizados, como geralmente ocorre o acordo entre startup e investidor e o que cada parte espera.

A sugestão é que você formalize a *startup* quando tiver mais aprofundamento nos testes de mercado com o Mínimo Produto Viável (MPV) e se perceber, com base nas métricas de desempenho, que há um segmento de clientes/usuários disposto a comprar.

Os investidores dizem que, com a solução minimamente validada, um time complementar e com competências distintas, a *startup* tem que buscar pelo capital-semente para possibilitar o seu crescimento. Esse tipo de capital é indicado para *startups* na fase *early-stage* que estão tentando aprimorar a versão de seu produto, expandir a procura e a comunicação com os clientes/usuários, contratar funcionários e melhorar o desenvolvimento do modelo de negócios.



5 Sustentar

É muito importante que você conheça as ferramentas e os modelos atuais de apoio à tomada de decisão. Em cada etapa do processo de busca por investimentos, você precisa estar atento ao que é uma premissa para o investidor.

A sugestão é que você, empreendedor, utilize, desde o início da trajetória, ferramentas e modelos de orientação e de condução para tornar a ideia uma *startup* escalável, replicável e lucrativa, e

para ter ciência do que está sendo analisado na perspectiva do investidor.

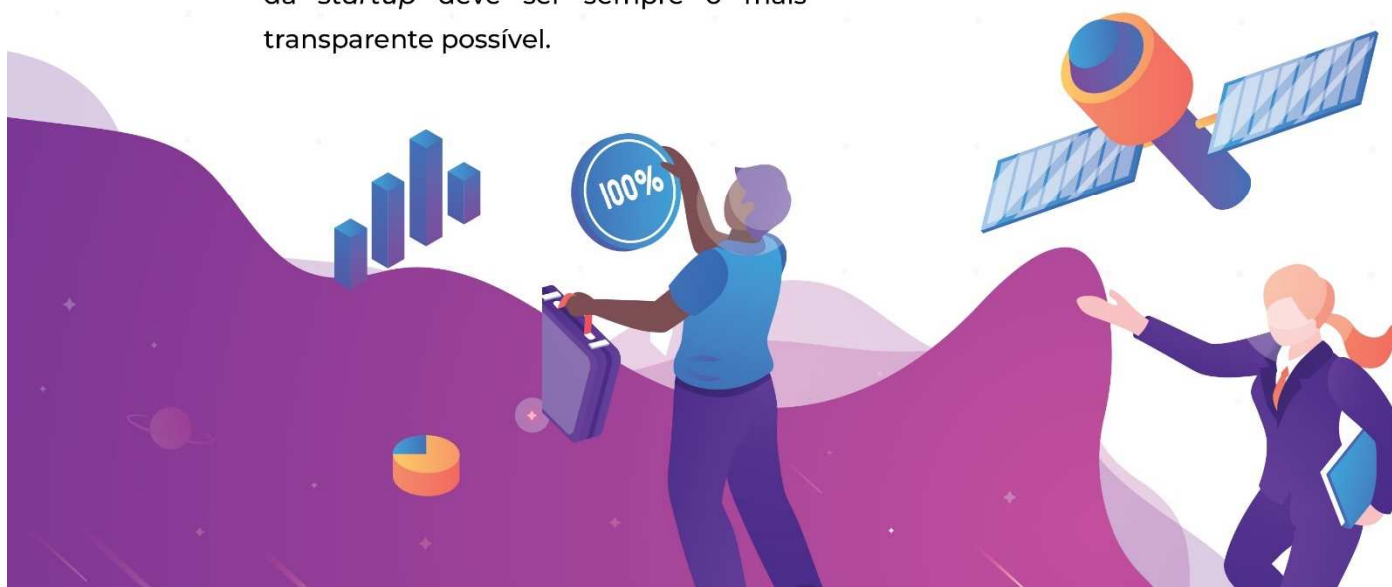
Os investidores-semente indicam as principais ferramentas utilizadas por eles, para analisar cada fase da *startup*. E a análise delas permite ao investidor entender qual o nível de maturidade da equipe de empreendedores e como foram as seguintes fases:



6 Preparar

Esta é etapa final, quando ocorre o alinhamento de expectativas, onde você, frente a frente com o investidor apresenta suas expectativas, ao receber o capital, e o investidor, ao aportar. Há a obrigação de ambos os lados cumprirem o que foi acordado. É importante lembrar que entraves podem acontecer, por isso o relacionamento entre você e investidor da *startup* deve ser sempre o mais transparente possível.

O investidor, tendo em vista a trajetória do empreendedor, investe o capital-semente de modo mais seguro, sabendo que as etapas anteriores foram bem aproveitadas. Você, empreendedor, por sua vez, tendo passado pelas fases de hipótese até a fase de tração, tem experiência e condições suficientes para receber o capital.



MÉTODO

O tempo estimado no percurso total do método é de quatro meses.

Você inicia a interação até seguir com a formalização da *startup*. Este tempo contabiliza o início das conversas e os processos para o recebimento de capital-semente.

Tendo em vista que o método é genérico, abrangendo todos os ramos e segmentos de startups, ele poderá sofrer eventuais alterações pontuais. A rotina e as decisões do empreendedor não são levadas em consideração no processo sugerido, pretendeu-se indicar as melhores práticas aconselhadas pela literatura, do ponto de vista de experts e investidores do tipo semente, para *startups* na fase *early-stage* no estado do Rio Grande do Sul.



APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA O ENTREVISTADO

Convite: Você está sendo convidado para participar de uma atividade de coleta de dados que faz parte da pesquisa intitulada **FATORES-CHAVE NO SUCESSO DE EMPREENDEDORES DE STARTUPS DE FASE EARLY-STAGE EM BUSCA DE INVESTIMENTOS DE CAPITAL-SEMENTE NO RIO GRANDE DO SUL: Um método de orientação para empreendedores**

Sobre a pesquisa: Esta pesquisa busca entender o que influencia e define a decisão ou não do aporte em *startup*.

Sobre a participação: A participação do entrevistado será individual, através de entrevista composta questões abertas, com objetivo de conhecer a opinião sobre o tema. A entrevista será registrada através de áudio. A participação não é obrigatória, a qualquer momento o participante pode desistir e retirar seu consentimento sem qualquer prejuízo.

Riscos ao participante: Exposição inadequada do participante e instituição.

Minimização dos riscos: O nome do participante e da instituição em que atua, se assim solicitado, não será citado no relatório da pesquisa.

Benefícios ao participante: O Quadro de Diretrizes de Projeto para Modelos de Negócios de *Startups*, objetivo geral desta pesquisa, poderá auxiliar o trabalho dos especialistas em *startups*, em especial, nas atividades de capacitação junto aos empreendedores.

Sobre as informações: as informações obtidas são de caráter confidencial, sendo assegurado seu sigilo. As informações têm por finalidade auxiliar o processo de pesquisa.

Arquivamento: Este Termo de Consentimento e os dados coletados serão arquivados pelo prazo de 5 anos.

Contatos: Para esclarecimentos sobre a pesquisa, contatar o pesquisador, Bruno Pereira de Bastos– E-mail: bruno@biznes.com.br – Telefone: (51) 9 9704 0779

Concordância: O participante, abaixo assinado, concorda com os termos estabelecidos anteriormente e autoriza o uso das informações fornecidas para a pesquisa.

Bruno Pereira de Bastos
Pesquisador

Nome completo do respondente:

Assinatura

Porto Alegre, ____ de _____ 2020.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro possui perguntas abertas que podem ser respondidas livremente pelos entrevistados. Em média, estimasse que leva em torno de 30-45 minutos a entrevista.

A entrevista vai ser gravada em áudio, caso concorde.

Questionamentos:

- O indivíduo que quer empreender em *startup* e nunca teve contato com nada que relacione a empreendedorismo e negócios deve buscar que tipo de conhecimentos?
- Que competências e habilidades o indivíduo deve possuir ou buscar por, pra ter consciente e tomar a decisão de dar o primeiro passo rumo a vida de empreendedor de *startup*?
- Que comprovação o empreendedor deve demonstrar ao investidor, provando que está pronto para tornar a *startup* em um negócio e receber o capital-semente?
- Que desafios o ambiente brasileiro pode apresentar a nível macro ambiental que o empreendedor deve saber?
- Que ferramentas você e modelos para *startups* você conhece que dão apoio ao empreendedor e contribuem com a criação, desenvolvimento e formalização, nessas fases de hipótese, validação e até antes de iniciar a tração?
- Quais as suas expectativas frente ao aporte na *startup*? O que mais é levado em consideração e como você se relaciona com os empreendedores ao longo do período de investimento?