

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

Cristian Mairesse Cavalheiro

Fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI
no Brasil: uma avaliação crítica

Porto Alegre

2015

Cristian Mairesse Cavalheiro

Fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI
no Brasil: uma avaliação crítica

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

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer Filho.

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Reitor: Prof. Dr. Marcelo Fernandes de Aquino

Vice-reitor: Prof. Dr. José Ivo Follmann

UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Alsones Balestrin

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Prof. Dr. Guilherme Trez

NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

C276f Cavalheiro, Cristian Mairesse.

Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica/ Cristian Mairesse Cavalheiro. – Porto Alegre: 2015.

197 f. ; il. color.

Orientador: Oscar Kronmeyer Filho.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2015.

1. Startups. 2. Ecossistema ou clusters de inovação. 3. Aspectos culturais. 4. Sucesso. 5. Empreendedorismo. I. Kronmeyer Filho, Oscar. II. Título.

CDU 658

Catálogo na publicação: Suelen Spíndola Bilhar – CRB 10/2269

Cristian Mairesse Cavalheiro

Fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI
no Brasil: uma avaliação crítica

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

Aprovado em _____ de _____ de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Junior

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

Prof. Dr. Oscar Kronmeyer Filho

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho ao propósito de minha vida, minha esposa Myra e meu filho Pedro. Ela que sempre me incentivou em todos os momentos, compreendendo as ausências e proporcionando sempre um conforto impecável. Pedro, dentre tantos orgulhos que me proporcionou e em especial sua dedicação aos estudos, certamente foi decisivo para o meu retorno à vida acadêmica. Amo muito vocês.

Um obrigado especial aos meus pais, irmã e toda minha família. Os valores morais e éticos repassados são a maior contribuição que podemos passar nas gerações. Contudo o gosto pela leitura, exigência materna num passado distante, transformou-se num instrumento que abriu horizontes que jamais teria alcançado. O alicerce da educação é construído na família.

A tarefa de fazer uma dissertação de mestrado, ler, estudar, pesquisar e confrontar conceitos é por vezes solitária, porém gera uma rede de conexões sistêmicas que nos torna diferentes. Agradeço as mais de 100 pessoas que conheci no Brasil e EUA durante o trabalho de campo, onde tive o prazer de aprender demais com cada um. Obrigado pela paciência e experiências repassadas.

A tecnologia é a arma mais poderosa para transformar organizações e gerar vantagens competitivas. A Getnet em especial, transformou-se para levar ao nosso cliente uma nova opção de meios de pagamento e fez história no Brasil. Obrigado a ela por ter proporcionado que eu ajudasse a criar esta *startup* de sucesso junto de colegas extremamente competentes, apaixonados e de elevados valores humanos.

Agradeço aos meus colegas do mestrado que dividiram comigo esses dois anos de intensa desconstrução e reconstrução pessoal, intelectual e espiritual. Certamente o que vivemos aqui será lembrado com carinho para sempre.

Agradeço aos meus amigos que muitas vezes tiveram que cancelar e adiar encontros, e aceitar por vezes serem cobaias desta minha reconstrução.

Agradeço às revisoras de português, inglês, ABNT e *design* que garantiram a certificação deste trabalho. Um agradecimento para minha assessoria executiva que planejou uma agenda complexa de viagens e contatos com todos os entrevistados.

O exercício de educar é uma das mais nobres atividades, que deveria ser mais respeitado e valorizado. Obrigado aos meus professores, ao meu orientador, à banca examinadora e à Unisinos que criou um curso altamente qualificado, reconhecido e moderno.

“Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio e eu levantarei o mundo.”

Arquimedes (WIKIPÉDIA, 2015, *online*)

RESUMO

O trabalho apresenta uma avaliação crítica dos fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil. As *startups* tem adquirido crescente interesse no mundo todo por empreendedores ávidos em seguir os caminhos do sucesso de *players* de tecnologia que como iniciantes, começaram numa garagem apenas com uma ideia e muita dedicação. Da expressão em inglês “começar do zero”, *startups* são as empresas que partem de uma ideia diferente com potencial de fazer dinheiro em pouco tempo e baixo investimento, ou seja, inovação com alto potencial de rentabilidade e escalabilidade, mas alto risco. Embora as *startups* de tecnologia de expressivo valor de mercado possuam relevância na economia, ainda são obscuros os fatores que levam ao seu sucesso, com poucas pesquisas acadêmicas explorando o tema. Como objetivos específicos a pesquisa identifica as referências de base culturais, econômicas e sociais que influenciam os fatores de sucesso e fracasso comparativos entre alguns dos principais *clusters* de inovação dos Estados Unidos e do Brasil, e identifica os fatores comparativos do empreendedorismo nas *startups* de TI entre alguns destes principais *clusters* de inovação. Analisa ainda as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das *startups* de TI brasileiras e indica estratégias que possam oferecer suporte aos investidores em relação à viabilidade de *startups*, aumentando suas chances de criar uma empresa de elevado potencial no Brasil. Foi realizada uma pesquisa na literatura para identificar os elementos a serem pesquisados. A pesquisa apresenta um estudo de campo exploratório de natureza quantitativa que abordou 217 empreendedores do Brasil e qualitativa com 37 pessoas do ecossistema de *startups*, sendo nove dos Estados Unidos e 28 do Brasil. Nos Estados Unidos o pesquisador visitou o Vale do Silício e região de Boston. No Brasil foram visitados cinco *clusters* de inovação, em Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre e São Paulo. As evidências foram agrupadas em dimensões de análise e os resultados levaram às seguintes considerações: foi possível identificar uma lacuna na educação empreendedora e no papel da universidade quanto a uma maior integração com o segmento empresarial; no governo observa-se a necessidade de desburocratização do setor público e privado na melhoria dos serviços básicos de infraestrutura; um dos fatores mais relevantes da pesquisa foi a

identificação da determinação do principal fundador na busca da realização do sonho grande e na criação do time de talentos, sendo que inicialmente seu objetivo não é especificamente o de tornar-se rico; outro fator é a dificuldade do brasileiro em utilizar capital para o risco, visto que o custo Brasil e os fatores culturais geram um elevado grau de incerteza do retorno. Por fim, apesar de o Brasil ser “*too little, too late*”, existe um desejo generalizado de gerar *startups* de elevado potencial, ou seja, com valor de mercado superior a U\$ 1 bilhão.

Palavras-chave: *Startups*. Ecosistema ou *clusters* de inovação. Aspectos culturais. Sucesso. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This dissertation presents a critical assessment of the determining factors for the success of IT startups in Brazil. The world of startups has gained increasing worldwide interest for eager entrepreneurs in following the ways of the success of major players in technology that once beginners, began in a garage only with an idea and a lot of dedication. From the expression in English "start from the scratch", startups are companies that start from a different idea with potential to make money in a short time and low investment, that is, innovation with a high potential for profitability and scalability, but high risk. Although the technology startups with great market value have relevance in the economy, the factors that lead to their success are still unclear with few academic researches exploring the theme. As specific objectives the research identifies the economic, social and cultural basis references that influence the comparative factors of success and failure among some major innovation clusters in the United States and in Brazil, identifies the comparative factors of entrepreneurship in IT startups among some major innovation clusters in the United States and in Brazil, analyzes the main constraints faced by entrepreneurs in Brazil that result in major barriers to the growth of Brazilian IT startups and indicates strategies that can offer support to the investors regarding the viability of startups, increasing their chances of creating a great potential company in Brazil. A survey was conducted in the literature to identify the elements to be searched. The research presents a quantitative exploratory study field that approached 217 entrepreneurs from Brazil and a qualitative one with 37 people from the startup ecosystem, 9 of them from the United States and 28 from Brazil. In the United States the researcher visited the Silicon Valley and Boston area and in Brazil five innovation clusters were visited in Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre and São Paulo. Data was grouped into analysis dimensions and the results have led to the following considerations: it was possible to identify a gap in the entrepreneurial education and in the role of the university in a greater integration with the corporate sector; in the government on the need of reducing bureaucracy of the public and private sector in improving basic infrastructure services; one of the most relevant factors of the research was the identification of the principal founder determination in pursuing the realization of the great dream and in the creation of the talent team, considering that

his initial goal was not specifically to become rich; a difficulty of the Brazilian to use the capital for risk, as the cost in Brazil and cultural factors generate a high uncertainty degree about the return. Finally, although everything in Brazil is "too little, too late", there is widespread hope of generating highly successful startups in Brazil, that is, with a market value of more than \$ 1 billion.

Keywords: Startups. Ecosystem or innovation clusters. Cultural aspects. Success. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Ambiente empreendedor.....	30
Figura 2 -	Evolução da atividade empreendedora segundo estágio de empreendimento: taxas – Brasil - 2002:2013.....	31
Figura 3 -	GEM Indicators and economic indicators for the United States, 2001- 2013.....	31
Figura 4 -	Principais estágios de financiamento das <i>startups</i>	36
Figura 5 -	Ecosistema empreendedor.....	43
Figura 6 -	Ciclo de adoção de novas tecnologias pelos consumidores.....	45
Figura 7 -	Modelo de desenvolvimento de clientes.....	46
Figura 8 -	Busca simultânea de diferenciação e baixo custo.....	50
Figura 9 -	Curvas de valor.....	50
Figura 10 -	Estratégias deliberadas e emergentes.....	52
Figura 11 -	Pivotar ou crescer.....	54
Figura 12 -	Number of fast-growing electronics firms, Silicon Valley and Route 128, 1985–1990.....;	56
Figura 13 -	Total high technology employment, Silicon Valley and Route 128, 1959–1990. Data from County Business Patterns.....	57
Figura 14 -	O Modelo da Tríplice Hélice.....	60
Figura 15 -	O Fenômeno da Cauda Longa.....	62
Figura 16 -	Paixão x Convergência.....	64
Figura 17 -	Prosperity around the world in 2008.....	67
Figura 18 -	Ranking das 14 melhores capitais brasileiras empreendedoras.....	70
Figura 19 -	Ciclo de evolução de empresas de tecnologia até o momento da liderança no mercado.....	76
Figura 20 -	Padrão de crescimento x adoção de número de sistemas de gestão.....	77
Figura 21 -	Quadro de modelo de negócios.....	77
Figura 22 -	Origin of Tech Company Founders in Silicon Valley.....	99
Figura 23 -	A soneca de 50 anos.....	117
Figura 24 -	Dynamics of worldwide largest innovation clusters.....	118
Figura 25 -	Qualidade geral da infraestrutura.....	119
Figura 26 -	Flexibilidade da regulamentação do mercado de Trabalho.....	123
Figura 27 -	Velocidade para iniciar um negócio.....	123
Figura 28 -	Investimentos em P&D.....	130
Figura 29 -	Ecosistema empreendedor - Mapa por Continente / Região.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Síntese do referencial teórico.....	28
Quadro 2 -	Etapas do processo.....	81
Quadro 3 -	Grupos de pesquisa.....	82
Quadro 4 -	Síntese de abordagem metodológica de estudo.....	84
Quadro 5-	Estruturação da análise de resultados.....	86
Quadro 6-	Perfil dos entrevistados.....	91
Quadro 7-	Referências por entrevistado.....	92
Quadro 8-	Resumo das respostas.....	93
Quadro 9-	Período das entrevistas Qualitativas e Quantitativas.....	94
Quadro 10-	Resumo das frequências por categorias e subcategorias.....	95
Quadro 11-	Categorização por nós e subnós a partir do referencial bibliográfico e entrevistas.....	96
Quadro 12-	Pergunta Q5 da Pesquisa Quantitativa.....	98
Quadro 13-	Pergunta Q9 da Pesquisa Quantitativa.....	100
Quadro 14-	Pergunta Q6 da Pesquisa Quantitativa.....	102
Quadro 15-	Pergunta Q7 da Pesquisa Quantitativa.....	103
Quadro 16-	Pergunta Q1 da Pesquisa Quantitativa.....	106
Quadro 17-	Pergunta Q2 da Pesquisa Quantitativa.....	110
Quadro 18-	Pergunta Q10 da Pesquisa Quantitativa.....	112
Quadro 19-	Pergunta Q4 da Pesquisa Quantitativa.....	116
Quadro 20-	Pergunta Q8 da Pesquisa Quantitativa.....	128
Quadro 21-	Pergunta Q3 da Pesquisa Quantitativa.....	132
Quadro 22-	Comparativamente ao Vale do Silício nos Estados Unidos, qual das opções a seguir considera que o Brasil está mais distante no oferecimento de um ecossistema que suporte a criação e crescimento de <i>startups</i> ? X Existe possibilidade de o Brasil gerar <i>startups</i> de grande potencial em até cinco anos?.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Educação empreendedora.....	99
Tabela 2 -	Pessoas talentosas.....	100
Tabela 3 -	Propósito.....	101
Tabela 4 -	Investidores.....	104
Tabela 5 -	Determinação do seu principal fundador.....	106
Tabela 6 -	Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom * Com que propósito um empreendedor abre uma <i>startup</i> ? Tabulação cruzada.....	107
Tabela 7 -	Espírito empreendedor.....	108
Tabela 8 -	Fatores de sucesso.....	108
Tabela 9 -	Fatores de fracasso.....	109
Tabela 10 -	Determinação do principal fundador na realização do sonho grande * Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom - Tabulação cruzada.....	111
Tabela 11 -	Geração de <i>startups</i> de grande potencial.....	112
Tabela 12 -	Valorização do erro como aprendizado.....	114
Tabela 13 -	Economia do Brasil.....	117
Tabela 14 -	Economia e ecossistema de <i>startups</i> nos EUA.....	118
Tabela 15 -	Infraestrutura do país.....	119
Tabela 16 -	Custo Brasil.....	120
Tabela 17 -	Governo.....	121
Tabela 18 -	Universidades.....	122
Tabela 19 -	Referências culturais, econômicas e sociais.....	122
Tabela 20 -	Inovação.....	127
Tabela 21 -	Mercado inexistente/sem clientes.....	128
Tabela 22 -	Metodologia de planejamento e execução.....	129
Tabela 23 -	Modelo de negócios que escale.....	129
Tabela 24 -	Pesquisa e desenvolvimento científico.....	130
Tabela 25 -	Produto/serviço x solução/melhoria de um problema.....	131
Tabela 26 -	Ecossistema de Inovação.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i>
ABSTARTUPS	Associação Brasileira de Startups
ABVCAP	Associação Brasileira de <i>Private Equity</i> e <i>Venture Capital</i>
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
BHTec	Parque Tecnológico de Belo Horizonte
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CESAR	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DCI	Diário Comércio Indústria e Serviços
DRE	Demonstrativo de Resultados
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EUA	Estados Unidos da América
FFF	Friends, Family and Fools
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBTP	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>
MPV	Produto Mínimo Viável
NASDAQ	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
NDA	<i>Non-disclosure agreement</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PINTEC	Pesquisa de Inovação do IBGE
PME	Pequenas e Médias empresas da revista Exame
PqTec -SJC	Parque Tecnológico de São José dos Campos
PSD	Poor, Smart, Deep desire to Get Rich
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileiro
Tecnopuc	Parque Científico e Tecnológico da PUCRS
Tecnosinos	Parque Tecnológico de São Leopoldo
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TTR	Transactional Track Record
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
VC	Venture Capital
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	JUSTIFICATIVA.....	22
1.2	OBJETIVOS.....	25
1.2.1	Objetivo geral.....	25
1.2.2	Objetivos específicos.....	25
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.2	EMPREENDEDORISMO.....	28
2.3	SUCESSO NOS NEGÓCIOS.....	41
2.4	ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS.....	55
2.5	INOVAÇÃO.....	70
3	METODOLOGIA.....	79
3.1	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	80
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	82
3.3	ORGANIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	85
3.4	TÉCNICA DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	86
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	88
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	90
4.1	ENTREVISTAS QUALITATIVAS.....	90
4.2	ENTREVISTAS QUANTITATIVAS.....	92
4.3	DESCRIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO DOS DADOS.....	94
4.4	DIMENSÕES DA ANÁLISE.....	95
4.4.1	Empreendedorismo.....	97
4.4.1.1	<i>Educação empreendedora.....</i>	98
4.4.1.2	<i>Pessoas talentosas.....</i>	99
4.4.1.3	<i>Propósito.....</i>	100
4.4.1.4	<i>Investidores.....</i>	101
4.4.1.5	<i>Empreendedorismo – Epílogo.....</i>	104
4.4.2	Sucesso nos negócios.....	105
4.4.2.1	<i>Determinação do principal fundador.....</i>	105
4.4.2.2	<i>Espírito empreendedor.....</i>	107
4.4.2.3	<i>Fatores de sucesso.....</i>	108
4.4.2.4	<i>Fatores de fracasso.....</i>	109
4.4.2.5	<i>Geração de startups de grande potencial.....</i>	111

4.4.2.6	<i>Valorização do erro como aprendizado.....</i>	113
4.4.2.7	<i>Sucesso nos negócios – Epílogo.....</i>	114
4.4.3	Aspectos culturais e organizacionais.....	115
4.4.3.1	<i>Economia do Brasil.....</i>	116
4.4.3.2	<i>Economia e ecossistema de startups nos EUA.....</i>	117
4.4.3.3	<i>Infraestrutura do país.....</i>	119
4.4.3.4	<i>Custo Brasil.....</i>	119
4.4.3.5	<i>Governo.....</i>	120
4.4.3.6	<i>Universidade.....</i>	121
4.4.3.7	<i>Referências culturais, econômicas e sociais.....</i>	122
4.4.3.8	<i>Aspectos culturais e organizacionais – Epílogo.....</i>	124
4.4.4	Inovação.....	126
4.4.4.1	<i>Mercado inexistente/sem clientes.....</i>	127
4.4.4.2	<i>Metodologia de planejamento e execução.....</i>	128
4.4.4.3	<i>Modelo de negócios que escale.....</i>	129
4.4.4.4	<i>Pesquisa e desenvolvimento científico.....</i>	130
4.4.4.5	<i>Produto/serviço x solução/melhoria de um problema.....</i>	131
4.4.4.6	<i>Ecossistema de inovação.....</i>	131
4.4.4.7	<i>Inovação– Epílogo.....</i>	135
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	142
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	142
	REFERÊNCIAS.....	144
	GLOSSÁRIO.....	153
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	158
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENTREVISTA QUALIFICADA BRASIL.....	159
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENTREVISTA QUALIFICADA EUA.....	160
	APÊNDICE D– QUESTIONÁRIO ENTREVISTA QUANTITATIVA.....	161
	APÊNDICE E – EVIDÊNCIAS EMPREENDEDORISMO.....	164
	APÊNDICE F – EVIDÊNCIAS SUCESSO NOS NEGÓCIOS.....	169
	APÊNDICE G – EVIDÊNCIAS ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS.....	178
	APÊNDICE H – EVIDÊNCIAS INOVAÇÃO.....	191

1 INTRODUÇÃO

As estatísticas podem ser desanimadoras para os empreendedores. Para quem pensa em abrir um negócio atualmente, as chances que o mesmo não exista em 2017 são consideráveis. Nada menos que 48% dos empreendimentos brasileiros encerraram suas atividades até os três anos de vida, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), em 2011. Os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) apontam para essa direção. Mostram que a taxa de sobrevivência em negócios com até dois anos é de 75,6%. Ou seja, de cada dez companhias abertas no Brasil, quase três fecham as portas nesse período.

Apesar dos desafios, o Brasil apresenta um número crescente de indivíduos dispostos a investir em um novo negócio. A taxa de empreendedorismo cresceu 44% entre 2002 e 2012. Segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2013)*, hoje 36 milhões de pessoas empreendem. O estudo afirma que 44,5% dos brasileiros sonham abrir uma empresa, contra 24,7% que almejam um emprego formal. A cada cinco minutos um novo negócio é aberto em território brasileiro, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBTP, 2013).

Entretanto, o mesmo excesso de otimismo que dá origem a companhias de sucesso também é responsável pelo fechamento de parte delas. Subestimar os números, correr riscos desnecessários, ignorar a competição, não analisar o capital de giro e recursos necessários são algumas das características desses empreendedores. É difícil para esses empreendedores aceitarem que pode não haver espaço para seu produto.

Nesta onda de empreendedorismo, o segmento de *startups* se apresenta de forma criativa e às vezes disruptiva, com serviços e soluções que respondem a problemas contemporâneos. Ainda que tenhamos de concordar que, no caso da maior parte dessas empresas, o impulso está acima da necessidade ou da inteligência, não há qualquer motivo para crer que a proliferação de negócios inovadores, digitais e tecnológicos deva recuar. Da expressão em inglês “começar do zero”, *startups* são as empresas que partem de uma ideia diferente com potencial de fazer dinheiro em pouco tempo e baixo investimento, ou seja, inovação com alto

potencial de rentabilidade, mas alto risco. O termo foi popularizado no segmento de tecnologia, mas hoje é aplicado a qualquer ramo de atividade.

Por definição, *startups* estão associadas a modelos de negócio que, até por sua simplicidade em responder a problemas, possuem probabilidades de repetição com baixo investimento, e por isso são passíveis de um rápido avanço em escala.

Outra definição é apresentada por Telles (2013) que observa que *startup* é um empreendimento resultante de um modelo de negócios inovador, escalável e flexível o suficiente para sofrer alterações durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação do negócio, com alto investimento de capital humano e intelectual, equilibrando custos e resultados financeiros de modo a permitir o sucesso dos empreendedores.

O setor de internet foi o que mais atraiu investimentos para *startups* em 2013. Foram ao menos 49 operações no Brasil, número 81,5% maior que em 2012, conforme o *Transactional Track Record* (TTR, 2014).

A fórmula tem como base o Vale do Silício dos Estados Unidos da América (EUA), uma região onde vários empreendedores visionários transformaram ideias em milhões de dólares a partir de 1980. Seu surgimento se deu em torno das Universidades de Stanford. No Brasil, já existem aglomerados de empresas identificadas por apelidos curiosos como Sururu Valley, em Alagoas, Praça do Silício, em São Paulo e San Pedro Valley, em Minas Gerais. No Rio Grande do Sul, existem polos vinculados à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), bem como em Recife há o Porto Digital.

Com o avanço do número de *startups*, cresce a importância das aceleradoras, instituições com papel até recentemente pouco conhecido no Brasil. Na sua maioria privadas e independentes, apostam em transformar ideias em negócios. Essas empresas sabem que não basta desenvolver o produto, que nem tudo precisa de pesquisa para virar um bom negócio e nem todo produto com pesquisa consegue ser rentável.

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (CALDAS, 2014), estima-se que existam 10 mil *startups* ativas no Brasil. Uma *startup* que possua uma boa ideia pode muitas vezes não obter sucesso em uma região, talvez pelo mercado explorado não ter assimilado sua proposta, entretanto, vir a ter sucesso em outro mercado. Ou ter

seu mercado invadido, antes do lançamento de sua proposta, por uma evolução da mesma ideia, apresentada por concorrente externo.

O programa *Startup* Brasil, do governo federal, até o momento não conseguiu criar um polo de inovação no Brasil. A iniciativa investe em empresas de diversos locais, mas não oferece um espaço único para manter os vários negócios em contato, embora exista crédito pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) para quem cumprir as exigências. Com a brecha, Estados lançam editais próprios para atrair *startups*.

Segundo o Anprotec de 2012 (STEFFEN, 2013), na área de *startups*, o Brasil possui 5.200 empresas incubadas, 29 parques tecnológicos, 45 mil empregos, faturamento na ordem de R\$ 4,6 bilhões (2011) e, quando analisados os dados de recrutamento, as *startups* do Brasil tiveram um aumento de 23% nas vagas em 2013, com mais de 1.100 postos em aberto, predominantemente em tecnologia da informação, como desenvolvedores *web* e *mobile*. No Brasil, além dos 29 em operação, existem 23 em fase de instalação e outros 36 em análise. Os parques tecnológicos do Sul (Tecnopuc e Tecnosinos) apresentaram o melhor destaque segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2014).

Os parques tecnológicos são os polos de inovação onde se propõe que o conhecimento obtido na universidade seja aplicado na criação de novos produtos, programas de computador ou outros experimentos. Dentro dos parques estão as chamadas incubadoras, organizações destinadas a transformar as ideias em empresas de verdade. No Brasil, as primeiras iniciativas para a criação de parques tecnológicos ocorreram no início dos anos 80. Enquanto o Brasil ainda engatinhava no setor, os americanos já contavam com mais de 100 parques tecnológicos e incubadoras. Segundo Ferreira (2012), pelo menos cinco parques tecnológicos disputam o título de “Vale do Silício” brasileiro. Nossos principais polos de inovação tecnológica são o Porto Digital, no Recife (PE), o Parque Tecnológico do Rio, no Rio de Janeiro (RJ), o Tecnopuc e o Tecnosinos, em Porto Alegre (RS), o Sapiens Parque, em Florianópolis (SC), e o Parque Tecnológico de São José dos Campos (SP). Atualmente, os EUA lideram, com 150 parques, seguidos do Japão com 111, e China, com cerca de 100 parques.

Quarto maior mercado de Tecnologia da Informação (TI) no mundo, o Brasil movimenta nesse setor um total de US\$ 223 bilhões por ano, porém apenas US\$ 2

bilhões são provenientes de exportação de tecnologia, como consta no Diário Comércio Indústria e Serviços (DCI), (MERCADO..., 2013).

Recentemente, a revista PME da Exame (LAM, 2013) publicou alguns relatos de empreendedores de *startups* premiadas no Brasil e a Veja (HONORATO, 2013, *online*), relatou cinco lições de jovens empreendedores com relação ao aprendizado:

A gestão de uma empresa inovadora usa o velho método de tentativa e erro. Listamos todas as soluções que podem ser usadas no negócio e as testamos. A que apresentar a melhor performance será implementada. Em um mundo globalizado e conectado, é preciso tomar decisões muito rápidas e assertivas, especialmente em um mercado competitivo como o da internet, onde empresas surgem, ficam gigantes e somem de uma hora para outra.

[...]

O maior obstáculo é tirar a ideia do papel. Somos educados para planejar, criar cenários hipotéticos e colocá-los em um papel. A má notícia é que o papel aceita tudo, e o que você colocou em seu plano de negócios irá por água abaixo no momento em que você começar a executá-lo.

Tallis Gomes, 26 anos, fundador da Easy Taxi. (GOMES apud HONORATO, 2013, *online*, grifo do autor).

Quem diz que nunca errou está errando em não olhar para trás e analisar bem as próprias ações. Errei, sim, e não foram poucas vezes na condução de meu projeto. O importante, porém, é resolver rapidamente o problema e aprender com isso para não repetir a falha.

Eduardo L’Hotellier, 28 anos, fundador do GetNinjas (L’HOTELLIER apud HONORATO, 2013, *online*, grifo do autor).

Se você não está errando, você não está empreendendo. Empreender consiste em tentar resolver problemas por meio de soluções inovadoras e corrigir rapidamente os erros. Para contorná-los, é preciso agir com atenção, identificar o equívoco e encontrar a lição escondida. Erros geralmente são lições práticas. Em empreendedorismo, isso quer dizer que é preciso medir seus passos com muito cuidado para encontrar os pontos que precisam ser aperfeiçoados.

[...]

Em minha opinião, existe um número pequeno de grandes desafios. Eu os classifico da seguinte maneira:

- pessoas, afinal não é fácil encontrar colaboradores extraordinários;
- dinheiro, já que não é fácil descobrir como tornar uma empresa rentável — alguns dos produtos mais inovadores do mundo nunca encontraram um modelo de monetização robusto, caso do Foursquare e Instagram
- mercado, afinal o serviço ou produto precisa resolver um problema relevante para a sociedade
- medo, já que empreender nos coloca diante de nossas limitações e temores, como o fracasso.

Gabriel Benarrós, 24 anos, fundador da Ingresso (BENARRÓS apud HONORATO, 2013, *online*, grifo do autor).

Outro caso de sucesso de *startup* brasileira envolve o Buscapé. Segundo Caldas (2014), Romero Rodrigues apresenta sua trajetória culminando em 2009 com um aporte de US\$ 343 milhões por 91% da empresa pela Naspers (conglomerado de mídia sul-africano). Boa parte do motivo de ter sobrevivido está no foco, a consistência e a resiliência. Hoje, atuando como investidor-anjo, ele coloca que o

primeiro critério a ser observado é a pessoa. Ela já fracassou? Segundo informa, quem tem aversão ao fracasso não tem perfil para ser empreendedor. O que vale é ter um grande sonho. Se projeto for apenas ser bilionário, isso não é um sonho que ele goste de compartilhar como investidor. Existem outros problemas no Brasil, como o Simples, pois, se a *startup* já tem um investidor, o Simples não se aplica. Outro ponto diz respeito à forma jurídica de constituição da empresa. No Brasil, se é Ltda, é ilimitada, e a S.A. é mais ou menos limitada. Romero comenta que um americano não entende que, ao investir US\$ 50 mil numa Ltda, corre risco com todo o seu patrimônio em uma ação trabalhista, por exemplo. Com bancos não é diferente. Se a *startup* levar seu balanço a um banco, não tendo ativos e somente capital humano, não conseguirá empréstimos, diferentemente de uma farmácia ou uma loja, pois estas têm estoque para compensar perdas. Nos EUA, existe o *Silicon Valley Bank*, que apoia *startups* com linhas de micro empréstimos.

Nesse contexto, as diferenças culturais dos países e a formação educacional podem mostrar-se importantes, mas observa-se que mesmo empresas que já foram *startups* um dia, como a Microsoft, Facebook e Apple, tiveram líderes visionários sem formação universitária.

Uma forma inovadora de reunir investidores e empreendedores ocorreu recentemente no evento da *Campus Party*, realizado em fevereiro de 2015, em São Paulo. Na edição anterior, em 2014, maratona de negócios entre mais de 8 mil “campuseiros” pretendia impulsionar a criação de 500 *startups* a partir de sugestões de ideias inovadoras. Segundo Ragageles¹ (apud CAPELAS, 2014,*online*), idealizador e cofundador do evento, “Os brasileiros são criativos e extrovertidos, o que, cruzado com a cultura da internet, traz resultado fenomenal.” Segundo suas previsões, “[...] o próximo Facebook, Twitter ou Google será brasileiro [...]”, mas ainda será um processo que levará tempo.

No outro hemisfério, os acontecimentos têm uma enorme velocidade, com altos resultados. Os EUA detêm mais de 380 mil empregados em *startups* e crescimento em todos os polos de inovação. Na mesma trajetória do *Facebook*, em 2013, a rede social *Twitter* obteve uma rápida valorização de suas ações no seu primeiro dia de negociação na bolsa de valores de Nova York, aumentada em 72,69%, com valor de mercado de US\$ 24,5 bilhões, sem nunca ter tido lucro. Com

¹Paco Ragageles, idealizador e cofundador do *Campus Party*.

seus 232 milhões de usuários, aposta nos projetos de longo prazo, com um formato de relacionamento e comunicação de notícias celebrizado em 140 caracteres. Possui usuários ilustres, como Barack Obama, confirmando sua reeleição, e o Vaticano *tuitando* “HABEMUS PAPAM”, quando da escolha do Papa Francisco, após a fumaça branca ser liberada. O *Youtube* levou 18 meses, desde sua criação até a compra pela Google por U\$ 1,65 bilhões. Enquanto isso, desde sua criação, o *site* de compras coletivas *Groupon* levou dois anos até ser avaliado em U\$ 6 bilhões (DIAMANDIS; KOTLER, 2012). Nunca se criou valor tão rápido na história das organizações.

As razões são inúmeras para estas diferenças entre os EUA e o Brasil. O empreendedorismo na área de tecnologia sofre dificuldades similares às de qualquer outro negócio no Brasil, defrontando-se com processos legais complexos, dificuldades para obter financiamento e a inexistência de um clima favorável para que ideias inovadoras se transformem em companhias globais. O tempo que se leva para abrir uma empresa no Brasil permanece excepcionalmente longo – 199 dias –, cerca de seis vezes mais do que a média do G20, conforme o relatório da Ernest Young (FERREIRA; JUNQUEIRA, 2013).

Observa-se que empresas inovadoras, com alta capacidade de crescimento, são responsáveis por criar novos postos de trabalho e contribuir de maneira eficiente para o crescimento da economia de muitos países.

1.1 JUSTIFICATIVA

A importância da inovação para o desenvolvimento econômico, bem como o potencial de empresas inovadoras de bases tecnológicas para criar vantagem competitiva a partir de seus produtos, geram um efeito cascata positivo na economia nacional. Pode-se perguntar por que este processo positivo ainda não produz resultados expressivos nas empresas brasileiras de tecnologia em relação a outros *clusters* globais de tecnologia, e em especial à região denominada Vale do Silício, nos Estados Unidos. Segundo Global Entrepreneurship Monitor(2013), o Brasil é um dos países com maior taxa de empreendedorismo entre os países analisados com mais de 40 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos empreendendo. Entretanto, apenas 1,8% dos novos negócios estabelecidos no Brasil alcançam elevadas taxas

de crescimento. A média global de negócios com alta taxa de crescimento é de 6,0%.

A distância entre uma boa ideia e uma boa empresa é significativa e muitos empreendedores acabam se perdendo nesse caminho. A essência do comportamento de pessoas que empreendem em *startups* é a obstinação por soluções rápidas e resultados excepcionais. Para eles este é o significado de sucesso. Em Lemann (*apud* CORREA, 2013), observa-se a cultura criada nas empresas do grupo criado por Jorge Paulo Lemman, que evoca que um sonho grande tem o mesmo trabalho de um sonho pequeno, devendo-se, portanto, investir sempre no Sonho Grande.

Startups são empresas inovadoras, que estão ocupando um espaço no cenário nacional e internacional. O Facebook adquiriu o Aplicativo *WhatsApp* por US\$ 16 bilhões em Fevereiro de 2014 (OLHAR DIGITAL, 2014). São números que impressionam, pois mesmo somando seis operações de *Initial Public Offering* (IPO) de empresas sólidas no Brasil, em 2013 (Linx, Senior Solution, Biosev, Alupar, BB Seguridade e Smiles), elas não superam esse valor, chegando a R\$ 14,5 bilhões apenas. Segundo Prodhon (2012), o valor de mercado do Facebook já é quase oito vezes o valor de mercado da Petrobras em 2014.

Um fator adicional está trazendo uma preocupação: “Novas tecnologias sempre criaram mais empregos do que tiraram. Hoje, não: elas estão aniquilando vagas e deixando um vácuo no lugar.” (BURGOS, 2013, *online*). De fato, hoje, no mundo, mais pessoas têm acesso a celulares do que a uma escova de dentes, conforme (DIAMANDIS, 2012). Uma boa *startup* tem duas características: ela é “disruptiva” e é “magra” – entra rápido em operação e emprega pouca gente. Um bom exemplo de startup assim é o Instagram. Quando foi vendida ao Facebook por US\$ 1 bilhão, a empresa tinha 13 funcionários. A Kodak, que foi o Instagram de um passado nem tão distante, empregava 140 mil funcionários nos anos 1990. O *app* de chamar táxi encontra muito mais rápido um veículo e está levando à crise as empresas de radiotáxi e agora o *app* Uber está levando à crise os taxis. No *software* AirBnB, escolhe-se uma casa disponível para alugar por uma semana e já se negocia esse mini aluguel direto com o dono, segundo (BURGOS, 2013).

A introdução de máquinas fez as pessoas migrarem do campo para as cidades e, “quando as máquinas começaram a tomar os empregos em fábricas, essas pessoas foram para o campo dos serviços.” (BURGOS, 2013, *online*). Essa

foi a receita de progresso econômico até o presente momento: a tecnologia tirava empregos num primeiro instante, porque aumentava a produtividade - uma pessoa passava a fazer o trabalho de várias pessoas. Depois, o aumento da produtividade criava mais riqueza. E essa riqueza dava à luz mais empregos.

Outro agente criador de desemprego é o "trabalho gratuito" desempenhado pelos milhares de internautas e usuários de aplicativos móveis que indicam os melhores produtos, sinalizam as características dos inovadores e atuam como propagadores e até mesmo vendedores. Como exemplo há o Waze, um serviço de mapas que acabou de ser vendido por US\$ 1,1 bilhão para o Google, e tem 110 funcionários. Mas conta com o trabalho gratuito de mais de 50 milhões de usuários, que marcam no mapa onde é a próxima blitz da Lei Seca. O comprador faz o trabalho do vendedor (BURGOS, 2013, online).

Em dezembro de 2013, segundo Basilio (2013), o Sr. Luciano Coutinho, presidente do BNDES, afirmou que o problema das *startups* não é dinheiro, mas como as verbas são gerenciadas pelas empresas. Em 2013, a instituição investiu R\$ 700 milhões em fundos de capital semente.

Por mais que as *startups* busquem informações para melhorar a gestão do seu negócio, são poucas as alternativas que, de fato, são úteis na prática. Canvas e modelos de prospecção de clientes não estão adequados ainda para empresas do porte das *startups*. A parcela que conseguiu um certo sucesso depois de alguns meses foi aquela cujos líderes se aproximaram de incubadoras formadas por profissionais com elevada experiência de mercado, mas que já fizeram algum tipo de investimento em negócios de alto risco. Entretanto, segundo dados da pesquisa Panorama das *Startups* Brasileiras, feita pela empresa Luz Geração Empreendedora (2012), 73% das *startups* em atividade no Brasil não passaram por incubadoras ou aceleradoras.

A presente pesquisa justifica-se pela importância de analisar todos os aspectos que norteiam a criação dessas organizações. Neste sentido, com crescimento significativo desse mercado no Brasil, muitas empresas de investimentos surgiram copiando o modelo americano e vários polos de inovação já estão estabelecidos, contudo existem lacunas, pois os resultados ainda são inexpressivos. A análise da realidade percebida servirá de base para a sinalização de alternativas que permitam uma evolução do empreendedorismo no Brasil.

Dessa maneira, a partir do contexto onde a inovação se torna um diferencial competitivo para as empresas, observa-se que ter foco, flexibilidade, mirar um mercado específico ou nicho de negócios promissor e se especializar em algo que ninguém ainda conseguiu solucionar, resolver problemas, adaptar-se às mudanças de rumo do mercado e montar times com alta resiliência que acreditem no seu sonho são alguns dos ingredientes essenciais da formação de *startups* de TI.

A partir da identificação dos requisitos de sucesso para uma *startup* e dos estudos e análise dos dados, deseja-se efetuar o diagnóstico e determinar as lacunas que potencialmente serão obstáculo para o seu crescimento e avaliar os fundamentos que viabilizem o seu sucesso.

O estudo permitirá que investidores direcionem assim diferentes novas formas de investimentos em *startups*. Permitirá também apresentar novas conexões do conhecimento teórico e prático, aumentando o conhecimento acadêmico e de estudo do empreendedorismo, em especial no segmento de iniciantes e apresentar o estágio real em que o Brasil se encontra e os problemas limitadores do crescimento de *startups*, contribuindo para o desenvolvimento da tecnologia e o crescimento da economia no Brasil.

Diante disso, surge o questionamento central que esta pesquisa pretende explorar: quais os fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil?

1.2 OBJETIVOS

A seguir estão apresentados o objetivo geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral consiste em: “Identificar e efetuar uma avaliação crítica dos fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil”.

1.2.2 Objetivos específicos

São os seguintes os objetivos específicos do trabalho:

- a) identificar as referências de base culturais, econômicas e sociais que influenciam os fatores de sucesso e fracasso comparativos entre alguns dos principais *clusters* de inovação dos Estados Unidos e do Brasil;
- b) identificar os fatores comparativos do empreendedorismo nas *startups* de TI entre alguns dos principais *clusters* de inovação dos Estados Unidos e do Brasil;
- c) analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das *startups* de TI Brasileiras;
- d) indicar estratégias que possam oferecer suporte aos investidores em relação à viabilidade de *startups*, aumentando suas chances de criar uma empresa de grande potencial no Brasil.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 – Introdução – são apresentados os aspectos introdutórios do trabalho. Nesta introdução se apresenta o tema para o qual esse trabalho procura contribuir, contextualizando a pesquisa. Em seguida, é apresentado o problema que motiva o trabalho e, por consequência, o objetivo geral e os objetivos específicos. É apresentada também a justificativa do trabalho.

O capítulo 2 – Referencial Teórico– apresenta uma revisão da literatura. Essa seção traz o referencial conceitual que ampara a condução da pesquisa, explorando os aspectos de empreendedorismo, sucesso nos negócios, estratégia empresarial e inovação.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia. Inicialmente, será delineado o tipo de pesquisa, quanto ao meio e quanto ao fim e os procedimentos nela adotados. Serão apresentados a técnica de coleta de dados e os procedimentos para a análise de dados.

No capítulo 4 é apresentado o resultado das pesquisas qualitativa e quantitativa, e efetuados cruzamentos com a literatura pesquisada.

Por fim, no capítulo 5, serão descritas as considerações finais sobre o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção consiste em uma revisão teórica sobre os temas envolvidos na pesquisa, a fim de abordar e consolidar conceitos, com o objetivo de fornecer subsídios bibliográficos para a pesquisa a ser realizada. Para isso, são abordadas questões relacionadas ao ecossistema das *startups*, seja nos aspectos de empreendedorismo, sucesso nos negócios, estratégia empresarial e de inovação.

Para contextualizar esses assuntos, cabe primeiramente uma reflexão sobre a indústria de *software* brasileira. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES) (BRAGA, 2012), o Brasil ocupava em 2010 a 11ª posição no ranking mundial, tendo movimentado 19,04 bilhões de dólares, ou 1% do PIB brasileiro, sendo 1,8% do mercado mundial, exportando 1,74 bilhão de dólares, ou seis vezes menos que a Índia. Empregando perto de 1,7 milhão de profissionais em TI em mais de 8.500 empresas, o Brasil possui concentração de 94% em micro e pequenas empresas, mas com um déficit de 200mil profissionais, segundo o Softex.

Sobre este cenário projeta-se um crescimento exponencial de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), fortemente apoiado na necessidade de inovação em um mercado fértil para o empreendedorismo, mas altamente competitivo. Com o uso das novas tecnologias, como a internet das coisas, impressão 3D, nanotecnologia e realidade aumentada, poderemos repensar os atuais paradigmas de transporte público, segurança, saúde, energia e tudo à nossa volta. Está formado o ambiente para a criação de milhares de *startups* no Brasil, em busca de solução para os problemas que a tecnologia pode resolver em nossa vida.

Segundo apresenta The7on (2102), “Um empreendedor fracassado é um empreendedor experiente, e não um perdedor.”

Porém, há ressalvas a fazer. Conforme Grando (2012), os desafios para serem superados envolvem o enfrentamento da inexistência de investidores dispostos a aplicar dinheiro (e eventualmente perdê-lo) em empresas novatas e a disponibilidade de talentos, com experiências diversas capazes de criar um ambiente propício para a inovação.

2.1 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Através do Quadro 1, buscou-se sintetizar as principais ideias discutidas na fundamentação teórica, possibilitando uma visualização geral da construção realizada até o presente momento. Além do esclarecimento sobre a base teórica, essas ideias podem ser utilizadas no momento da pesquisa, para esclarecimento nessa etapa do trabalho.

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

Categories	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Autores	
Empreendedorismo	Efetuar uma avaliação crítica dos fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil.	(A) Identificar as referências de base culturais, econômicas e sociais que influenciam os fatores de sucesso e fracasso comparativos entre alguns dos principais clusters de inovação dos Estados Unidos e do Brasil; (B) Identificar os fatores comparativos do empreendedorismo nas startups de TI entre alguns dos principais clusters de inovação dos Estados Unidos e do Brasil; (C) Analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das startups de TI Brasileiras;	AMARÓS (2013); BCG (2015); BLANK (2012); BROWN (2010); COLLINS (2006); CORREA (2013); DIAMANDIS (2012); DRUCKER (1986); ENDEAVOR (2014); FAYARD (2010); GEM (2013); GRANDO (2012); KAHNEY (2008)	KAWASAKI (2004); KIDDER (2012); KNIGHT (2007); MINTZBERG (2001); PESCE (2012); PESCE (2013); PORTER (1989); RIES (2012); SCHUMPETER (1950); SPINA (2013); TELLES (2013); WALTON (1992)
Sucesso nos negócios		(B) Identificar os fatores comparativos do empreendedorismo nas startups de TI entre alguns dos principais clusters de inovação dos Estados Unidos e do Brasil; (C) Analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das startups de TI Brasileiras; (D) Indicar estratégias que possam oferecer suporte aos investidores em relação à viabilidade de startups, aumentando suas chances de criar uma empresa de grande potencial no Brasil;	BLANK (2012); BERKERY (2007); BROWN (2010); CARLZON (2005); CARVALHOSA (2011); COLLINS (2010); CHESBROUGH (2012); GRANDO (2012); KAHNEY (2008); KAWASAKI (2004); KAPLAN (2002)	KIM (2008); MEZRICH (2010); MINTZBERG (2001); MITIDIERO (2007); MLODINOW (2008); MOORE (1991); NAKAGAWA (2013); OSTERWALDER (2012); RIES (2012); SAXENIAN (1996); SOHL (2012)
Aspectos Culturais e Organizacionais		(C) Analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das startups de TI Brasileiras; (D) Indicar estratégias que possam oferecer suporte aos investidores em relação à viabilidade de startups, aumentando suas chances de criar uma empresa de grande potencial no Brasil;	ACEMOGLU, 2012; BLANK (2012); ETZHOWITZ (2013); FELD (2012); FRIEDMAN (2005); GUILLEBEAU (2013); HORMIGA (2011); KAPLAN (2008); KIDDER (2012); KIM (2008)	KNIGHT (2007); MCGRATH (2013); MEIRA (2013); MELLO (2011); MOORE (1991); PISCIONE (2013); PORTER (1989); SAXENIAN (1996); STONE (2013); THIEL (2014)
Inovação		(B) Identificar os fatores comparativos do empreendedorismo nas startups de TI entre alguns dos principais clusters de inovação dos Estados Unidos e do Brasil (B) ; (C) Analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das startups de TI Brasileiras;	ANDERSON (2006); ANDERSON (2009); BROWN (2010); CHESBROUGH (2012); CHRISTENSEN (2011); DIAMANDIS (2012); GRANDO (2012); HEATH (2010)	HOCK (1999); MCCRAW (2012); OSTERWALDER (2011); RIES (2012); SENGE (2013); PINK (2009); TEIXEIRA (2009);

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é uma vocação (BLANK, 2012) e a inovação é a base para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1950). Para estes autores, empreender é a primeira coisa que se deve pensar. Se um empreendedor não

consegue convencer nem sua família, não deve perseguir esse objetivo, pois as chances de sucesso de uma *startup* são infinitamente baixas. Diferentemente de um trabalho orientado pela carreira ou pelo salário, empreender precisa de brilho no olho, de paixão.

Para Ries (2012), o empreendedorismo é um tipo de administração. Parece que empreender é *cool* e administrar é desinteressante. Com conhecimento de causa, ele afirma que alcançou o fracasso de forma espetacular. A maioria das *startups* fracassa. A maioria dos novos produtos não faz sucesso e novos empreendimentos muitas vezes não alcançam seu potencial máximo. Se não puder fracassar, não poderá aprender. O verdadeiro sucesso é definido quando é possível gerar a maior renda com o menor esforço. Pesce (2013) descreve que errar é visto como parte do aprendizado. Claro, se for possível evitar erros, melhor. Mas as pessoas que usam pequenos erros para testar o que funciona e o que não funciona e com isso aprimorar cada vez mais os procedimentos, são vistas como pessoas de muito valor. Brown (2010) destaca que inovação é valor percebido. Os líderes devem incentivar a experimentação e aceitar que não há nada de errado com o fracasso, contanto que ele ocorra no começo e se torne fonte de aprendizado.

Há diversas maneiras de empreender. A internet, os dispositivos móveis e o crescimento do poder da computação têm tornado viáveis muitas ideias que eram simplesmente impossíveis algumas décadas atrás. E as *startups* de tecnologia estão no centro dessas revoluções.

Apesar de o Brasil ser líder mundial na geração de novos empreendedores com mais de 40 milhões de brasileiros (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013), somente nos últimos anos, com a evolução do mercado de ações e a adoção de práticas como a de participação nos lucros e resultados e as das *stock options*, em que executivos passaram a ser remunerados de acordo com a performance da empresa na qual trabalham, é que se possibilitou o surgimento de uma geração de potenciais investidores-anjo.

O principal objetivo de uma *startup* em sua fase inicial, que tem como foco o aprendizado e a experimentação (GRANDO, 2012), é a busca pelo casamento do produto com o mercado. Para assegurar este encontro, o ambiente empreendedor onde uma *startup* está inserida precisa contemplar alguns requisitos mínimos, como se observa a seguir.

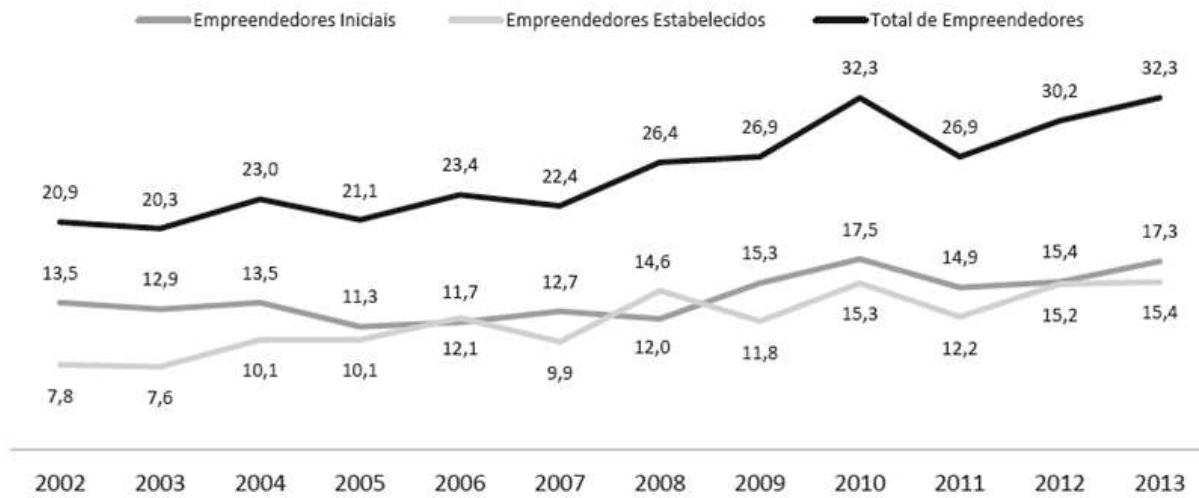
Figura 1 – Ambiente Empreendedor



Fonte: Endeavor (2013, p. 8).

Observa-se nos gráficos das figuras 2 e 3, que começa a ocorrer um descolamento entre o grupo de empreendedores por oportunidade *versus* o grupo de empreendedores por necessidade.

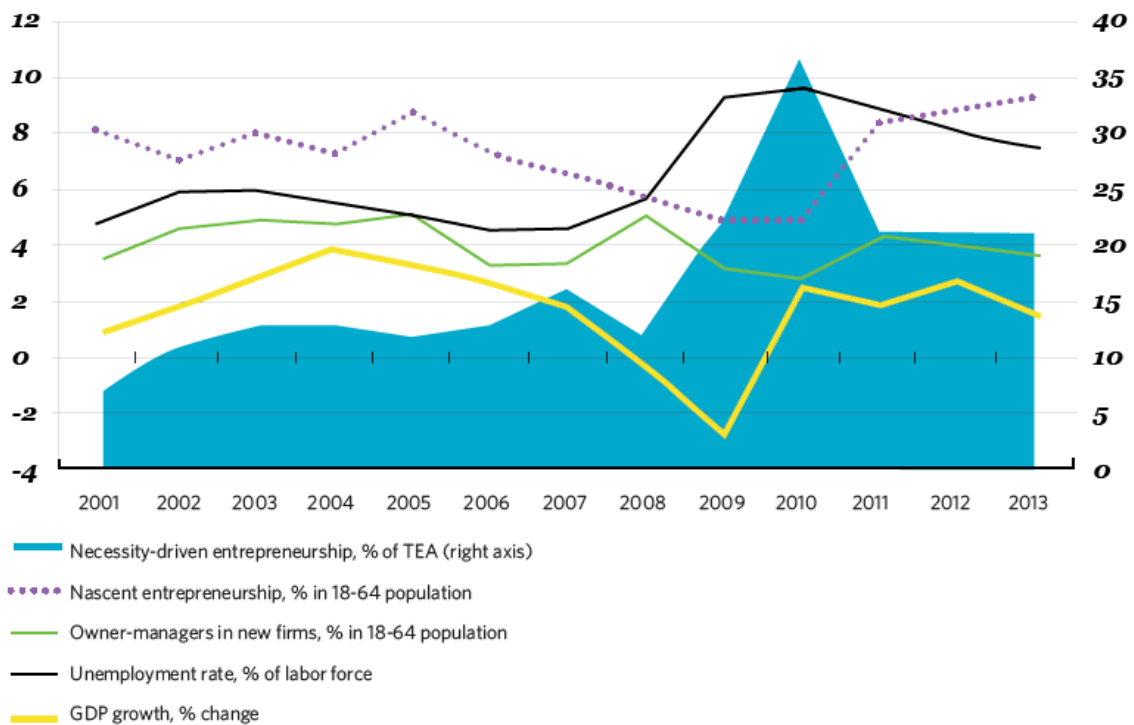
Figura 2 – Evolução da atividade empreendedora segundo estágio de empreendimento: taxas em % – Brasil - 2002:2013



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2013, p. 5).

Este fenômeno ocorre tanto no Brasil como nos Estados Unidos, conforme a figura 3.

Figura 3 – GEM Indicators and economic indicators for the United States, 2001-2013: taxas em %



Fonte: Amorós e Bosma (2013, p. 58).

Mas o que faz um empreendedor de verdade? Correa (2013) diz que se deve sustentar o impulso de um sonho grande. Desenvolver algo nesse sentido pode levar a resultados substanciais. Grando (2012, p. 79) destaca que “[...] boa parte dos negócios de alta tecnologia no Brasil são como bonsais: bonitinhos, inovadores, mas não crescem”.

De todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes (PORTER, 1989). Embora a alta tecnologia não garanta rentabilidade, ela garante uma vantagem competitiva se tiver papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, promovendo a economia de escala.

Em um contraponto, McGrath (2013) coloca que num contexto de forte pressão, sugerindo a necessidade de reconfiguração e realocação de ativos, pessoas e competências o melhor modelo é o de vantagens transitórias, que muitas vezes é tratado como negativo no modelo de vantagens sustentáveis neste tipo de situação de *ramp-up* acelerado das *startups*.

Em Grando (2012), foi realizada uma pesquisa sobre o perfil dos empreendedores, que evidenciou a existência de nove tipos diferentes de empreender, quais sejam:

- a) empreendedor guerreiro: coragem e determinação fazem deste perfil um tipo mão na massa e força bruta, avesso a planejamentos. São teimosos e orgulhosos;
- b) empreendedor parceiro: focado nas relações humanas interna e externamente, buscam o diálogo e o consenso;
- c) empreendedor mercador: com habilidades de comunicação e criatividade, tem facilidade para vender suas ideias, mas baixa capacidade de organização;
- d) empreendedor administrador: alta capacidade de organização e gestão financeira, são normalmente forte apoio para outros perfis mais arrojados;
- e) empreendedor inventor: com liderança carismática, sedutora e inteligência rápida, são solucionadores de problemas, porém normalmente com facilidade para perda de foco;
- f) empreendedor idealista: agregador de pessoas com tendência a protecionismo familiar, pode tornar-se irrealista na tentativa de transformar sonhos impossíveis em realidade;

- g) empreendedor intelectual: mais raros e com forte inclinação para os estudos e pesquisa do conhecimento, normalmente são a força motriz de um novo negócio que exija a intelectualidade;
- h) empreendedor empresário: com capacidade visionária e senso de justiça predominante, possuem liderança pragmática, disciplinada e organizada. Por se prepararem mais para assumir mais riscos, são autoritários e mais propensos a problemas de saúde, porém, normalmente têm mais chance de prosperar e gerar empreendimentos de sucesso;
- i) empreendedor altruísta: com elevada intuição e percepção das coisas, são mais assertivos em seus negócios pela visão holística do mundo. Por vezes, esse altruísmo pode levá-lo a se tornar um empreendedor instável e neurótico, porém um bom professor e inspirador das pessoas.

Um dos conhecimentos mais importantes que um empreendedor deve ter é sobre relacionamentos e pessoas. E esse conhecimento deve começar sobre si mesmo, pois, sem conhecer suas próprias características, seus talentos e dons, pontos fortes e fracos, fica difícil conhecer o outro. Evidentemente, na hora de contratar pessoas e buscar um sócio, devem ser priorizados primeiramente o caráter e a integridade; em segundo, a motivação; em terceiro, a capacidade de ação; e, por último, o conhecimento e a experiência.

Conforme Collins (2006), a liderança que mais se sobressai em empresas de sucesso, onde passam do nível de boa para excelente, é chamada de nível 5. Em comparação com os líderes de elevado perfil e personalidade forte, que fazem as manchetes e se tornam celebridades, os líderes das empresas “feitas para vencer” parecem ter vindo de Marte. Apagados, quietos, reservados, até mesmo tímidos, esses líderes são uma mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional. Liderança, para Collins (2006), tem a ver com criar um clima em que a verdade prevaleça e se enfrente a realidade nua e crua. A forma com que se cria um clima desses é liderando com perguntas, não com respostas. Envolver-se no diálogo e no debate, não na coação. Faça autópsias, mas não jogue a culpa nos outros. Crie mecanismos de “bandeira vermelha”. Esta última é fatal, somente deve ser usada uma única vez. Quando a levantar, será uma única vez.

Sonhar grande é uma característica dos empreendedores de *startups*. Destacamos o caso da Amazon. Stone (2013) descreve que, no final de outubro de 1994, Bezos procurou no dicionário todas as palavras que começavam com a letra A

e teve uma epifania ao chegar à palavra Amazon. O maior rio da Terra; a maior livraria da Terra. Ele entrou na garagem certa manhã e informou aos colegas o novo nome da empresa. Bezos parecia não querer ouvir a opinião de ninguém e registrou o novo endereço eletrônico em 1o de novembro de 1994. “Ele não é apenas o maior rio do mundo; é muitas vezes maior que o segundo maior rio. Ele deixa todos os outros rios no chinelo”, disse Bezos.

Mello (2011, p. 15) relata uma passagem de um dos fundadores do Buscapé:

Não criei o BuscaPé para mim — eu o criei para mudar a vida das pessoas, para permitir que elas consumam de forma mais eficiente e consciente. Mudar a vida das pessoas de alguma forma, por menor que seja, é o grande sonho, é o que está por trás do brilho dos olhos de qualquer empreendedor.

Como já vimos, novos negócios de *startups* iniciam-se a partir do sonho de alguém (ou de um grupo de pessoas) e no início, invariavelmente todos dão prejuízo e o empreendedor é obrigado a fazer de tudo na empresa, dificilmente alcançando o sucesso e tendo lucros no primeiro empreendimento.

Segundo Kidder (2012, p. 36), o empreendedor de uma *startup* não está em busca de fazer dinheiro, mas em criar algo realmente diferente ou deixar algo melhor:

I never spend my time thinking about how to make more money. My mind is always on moving the company forward by focusing on the excitement around creating something that either doesn't exist or making something that does exist better.

Logo, para ser um empreendedor é preciso ter um sonho. Toda pessoa precisa ter sonhos, pois a energia resulta do poder dos mesmos (FAYARD, 2010). Para perseverar em um sonho, deve-se ter entusiasmo e coragem. Falar com entusiasmo pode ser decisivo no resultado de um projeto, assim como escutar com entusiasmo. Demonstrar interesse no que a pessoa está falando, oferecer comentários, fazer perguntas pontuais e certas, explicar como aquela ideia pode influenciar outras pessoas, tudo isso pode fazer com que algo realmente siga adiante. Pesce (2013) conta que já viu iniciativas morrerem porque quem as estava executando não passava confiança. Às vezes, a ideia é muito boa, mas falar dela sem nenhuma paixão pode fazer com que ninguém acredite naquele projeto.

Grandes empresas normalmente não se iniciam somente com ideias, mas sim com pessoas de alto potencial que sabem o que precisa ser feito, como fazer e principalmente têm dedicação total para transformar um sonho em realidade. Assim,

o elemento mais significativo para uma *startup* é o seu time, segundo Spina (2013). Os fundadores devem ser complementares tanto em termos de conhecimentos e afinidades, quanto em perfil; genericamente enquanto um deve ter foco mais técnico, outro deve ter pelo lado administrativo/operacional e um terceiro voltado para negócios, marketing e comercial. Assim tem-se um tripé que consegue não só se sustentar, mas também ao negócio como um todo. Além disso, esse time precisará de um líder, que ao mesmo tempo o conduza na realização da visão do negócio e saiba delegar suas responsabilidades bem como ouvir e aprender com seu time, com os clientes e parceiros. Spina (2013) acrescenta que o segundo elemento fundamental para a criação de negócios valiosos é o mercado e a oportunidade que ele possui naquele momento. E em terceiro lugar vem a ideia, ou melhor, de que forma esta necessidade será atendida, os produtos/serviços que serão ofertados, em que eles serão inovadores/diferenciados em relação aos concorrentes existentes.

Em geral, uma *startup* inicia sua trajetória com capital dos sócios, familiares e amigos. Com o início da operação, são atraídos investidores-anjo, que trazem capital de altíssimo risco. Caso o modelo de negócios se mostre viável, a empresa pode tentar atrair fundos de *venture capital*, que normalmente aportam dinheiro em empresas bem estruturadas e que se mostrem rentáveis.

Mezrich (2010, p. 79) ilustra uma passagem do início de uma das mais conhecidas *startups* criadas na história, uma conversa entre Mark Zuckerberg e Eduardo Saverin. “Mark: Preciso de mil dólares para começar. Eduardo assentiu com a cabeça. Mark sugeriu 75% na sociedade para ele e 25% para Eduardo”.

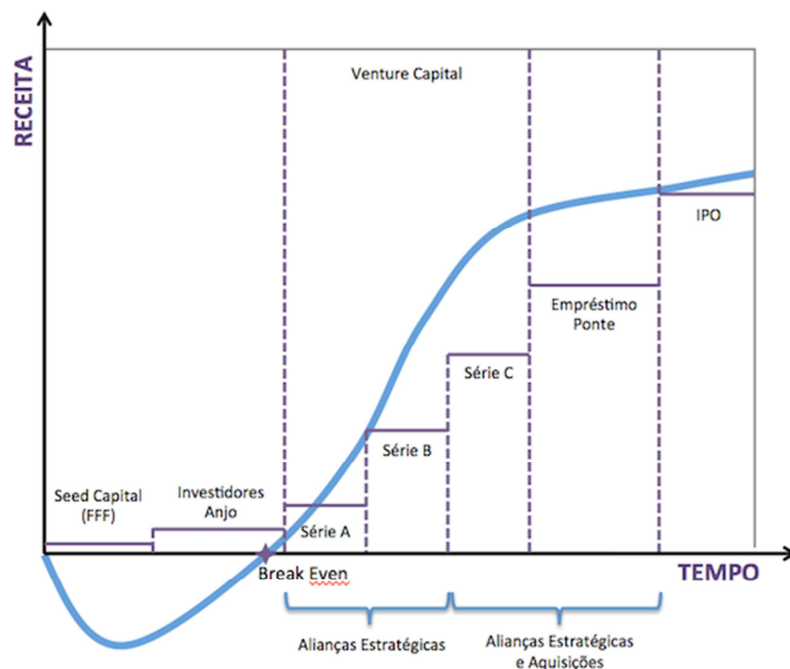
As formas de financiamento de uma empresa nascente variam de acordo com o projeto, aspirações dos empreendedores e o acesso a financiadores. Contudo existem cinco etapas principais que se estabeleceram como padrão no ciclo de vida de *startups* com alto crescimento.

As modalidades de investimentos mais utilizadas são o ingresso do investidor no contrato social da *startup* e mútuo conversível. Segundo Mitidiero (2007), a primeira é uma alteração simples na junta comercial, mas que expõe o investidor a indenizações para com consumidores, funcionários e fornecedores. A segunda é a que foi importada dos EUA, chamada de *convertible note*. Esse contrato estipula que o investidor está emprestando determinada quantia em dinheiro para a *startup* e, conforme alguns gatilhos a serem estipulados que normalmente são o fator tempo, a referida dívida será transformada em x % da participação societária da empresa.

Enquanto isso, o investidor é um credor e isso é bem aceito no ecossistema. Algumas cláusulas adicionais de *Drag-Along* e *Tag-Along* regulam se os acionistas minoritários são forçados ou não a vender suas ações quando o acionista majoritário decidir vender sua participação.

Segundo Spina (2012), o capital semente ou *seed capital*, é tipicamente o primeiro capital investido, empregado para construir os fundamentos do projeto, incluindo desenvolvimento inicial de produtos e pesquisa de mercado. Muitas vezes, o capital semente é proveniente das economias dos sócios fundadores ou de familiares e amigos, ou ainda de empréstimos bancários em nome dos sócios. Esta etapa de investimento é também chamada de Rodada *Friends, Family and Fools (FFF)*, conforme figura 4.

Figura 4 – Principais estágios de financiamento das *startups*



Fonte: NEXX NET (2012, *online*).

Neste ciclo da *startup*, um dos maiores problemas é cuidar do caixa. Grando (2012) coloca que há um ditado norte-americano que diz o que “caixa é soberano”. Assim como uma empresa pode estar lucrativa e estar em dia com a contabilidade pelo Demonstrativo de Resultados (DRE), pelo caixa pode estar falida. As organizações não morrem devido à falta de lucros. Elas morrem de falta de caixa (COLLINS, 2010). Contudo, o mantra dos investidores de capital de risco é: “Fique grande depressa” (BLANK, 2012, p. 19). A escalabilidade prematura é a causa

imediate da espiral fatal, porque acelera o fluxo de saída de caixa. “Erga o negócio e os clientes virão” não é uma estratégia para o sucesso. A pressão que vêm dos investidores sobre a *startup* faz com que seus fundadores façam previsões financeiras irreais e vivam ao estilo James Dean: “Viva depressa e morra jovem”.

Como o capital semente muitas vezes não é suficiente para estruturar a empresa, uma segunda fase de investimentos, envolvendo pessoas de fora do círculo de familiares e amigos, é comum. Esses investidores, dispostos a investir em negócios de alto risco, são conhecidos como investidores-anjo.

O investidor-anjo, tradução do termo “*angel investor*” e também conhecido como “*business angel*”, é a designação para as pessoas físicas que investem seus próprios recursos financeiros em negócios emergentes, isto é, que estejam em sua fase inicial de desenvolvimento, agregando o seu conhecimento, a sua experiência e o seu relacionamento, adquiridos em sua carreira executiva, para o empreendedor. Spina (2012) apresenta que, normalmente, o valor de um investimento-anjo varia entre R\$ 50 mil até R\$ 1 milhão, ficando na média de R\$ 250 mil a R\$ 500 mil, que é o capital médio necessário para iniciar um negócio, capital este conhecido como *startup*. Cabe ressaltar que o investimento-anjo tem como contrapartida a participação societária no negócio, mas normalmente sem envolvimento direto na gestão. A participação é sempre minoritária, podendo variar entre 5% a 49% do negócio, ficando habitualmente na faixa entre 15% a 30%. Estatisticamente, diz-se que, de cada dez investimentos-anjo efetivados, cerca de cinco não obtêm êxito, isto é, ou são perdas ou, no máximo, recuperam o capital investido; cerca de três têm um retorno médio de 2 a 3 vezes o capital investido; e uma ou duas têm um retorno excepcional, ou seja, entre 10 e 50 vezes o investimento original.

Spina (2012) coloca que na média, um investidor-anjo tem a perspectiva de retorno de um ganho da ordem de 10 a 20 vezes o capital aportado.

Como um dos primeiros elos de apoio à cadeia de empreendedorismo, o investidor-anjo é muito respeitado nos EUA por todos os profissionais da indústria de *venture capital* (VC). Conforme o relatório Angel Investor de 2012 (SOHL, 2012), nos EUA, 268.160 investidores-anjo investiram US\$ 22,9 bilhões em 67.030 empreendimentos, gerando 274.800 novas posições de trabalho, enquanto que os VCs investiram US\$ 21,8 bilhões em apenas 3.277 empresas em 2010.

Detendo-se um pouco mais sobre as características dos investidores-anjo, observam-se segundo Spina (2012), os seguintes itens para uma *startup*:

- a) ser inovadores no produto, no processo ou no modelo de negócio, destacando uma vantagem competitiva de diferenciação e criando uma “barreira de entrada” para os concorrentes;
- b) ser escaláveis, ou seja, replicar sem significativos investimentos ou competências específicas;
- c) ter um mercado amplo, para que haja potencial de crescimento sustentado e acelerado.

Na prospecção de projetos, os investidores-anjo se utilizam de diversos *sites* na internet, os *meetups*, que são encontros promovidos para aproximar empreendedores e investidores e concursos de projetos em que os novos empreendedores podem testar seu *pitch* e vender a ideia de seu negócio (SPINA, 2012).

O *pitch* é uma arte, e conforme Pink (2012, p. 177), estamos todos em vendas agora. Há três formas de aprender e aperfeiçoar o seu *pitch*: praticar, praticar e praticar. E para tanto, criou um guia em seis passos:

1. *The One-Word Pitch*: escreva cinquenta palavras, depois reduza para vinte, depois para seis, depois para uma;
2. *The Question Pitch*: utilize se seus argumentos são fortes;
3. *The Rhyming Pitch*: encontre as rimas do seu negócio;
4. *The Subject line Pitch*: revise seus últimos vinte *e-mails* enviados a procura de quantos deles tiveram resultado, se for menor que dez reescreva para melhorar;
5. *The Twitter Pitch*: Os melhores *pitchs* são curtos, doces e fáceis de enviar;
6. *The Pixar Pitch*: Leia todos as histórias dos vinte e dois ex-Pixar.

Um empreendedor de *startup* deve, portanto, preparar-se com alguns documentos básicos para apresentar a um investidor-anjo, assim destacados:

- a) discurso sumário, ou “*Elevator Pitch*”;
- b) sumário executivo contendo duas páginas apresentando o produto, seu mercado, concorrência, equipe executora, projeções sumárias de vendas, despesas e lucratividade e os recursos necessários e em quais pontos serão aplicados;
- c) plano de negócios ou *Business Plan*;
- d) plano de investimentos/divisão societária pretendida com o investidor-anjo;

e) estudo completo sobre o investidor-anjo.

Kidder (2012, p. 34) coloca que o processo de venda deve ser direto: "I could tell customers why they needed my product in thirty seconds."

Outro papel relevante é das incubadoras e das aceleradoras para os empreendedores, e das redes para investidores-anjo. Recursos como espaço físico de baixo custo e orientação na estruturação são compartilhados nos ambientes das incubadoras para benefício de todo o grupo de *startups*.

O financiamento por VC, em geral, é utilizado por empresas em fase operacional, com fontes ativas de receitas, mesmo que essas empresas ainda não sejam rentáveis. Se a empresa ainda não é rentável, o financiamento é muitas vezes empregado para compensar o fluxo de caixa negativo. Mesmo se a empresa não está tendo um desempenho satisfatório, pode haver rodas subsequentes de investimento. Contudo, neste caso, o valor das ações provavelmente será menor nas novas rodadas do que nas rodadas anteriores, o que é conhecido como "*down round*". Nas rodas da Série A e séries subsequentes é comum que o capital seja investido em troca de ações preferenciais, sem direito a voto, mas com preferência na distribuição de dividendos. Em muitos casos, os investimentos de VC incluem investidores estratégicos, que agregam valor não monetário à empresa, como infraestrutura de gestão e/ou de TI, rede de clientes, etc.

O empréstimo-ponte ocorre quando a empresa pode estar almejando a abertura de capital na bolsa. Nesse caso, a necessidade de recursos adicionais é comum. Enquadram-se nesta etapa a obtenção de empréstimos para abertura de capital, ou outras etapas de crescimento, como aquisição de empresas e estes são muitas vezes contraídos junto a instituições financeiras.

As empresas podem abrir seu capital na bolsa de valores em uma oferta inicial de ações, IPO, em inglês. Esta etapa é normalmente executada por intermédio de um banco de investimentos, que se compromete a levantar uma soma predeterminada de capital. As ações passam a ser negociadas em bolsas, como a BM&F-Bovespa (Brasil) ou a NASDAQ (EUA). Podem ser realizadas rodadas subsequentes de captação na bolsa.

Quando alcançado o sucesso de uma *startup* e iniciadas tratativas de investidores de VC, faz-se necessário um *valuation*, ou avaliação do negócio. Técnicas de Valor Presente Líquido (VPL), Fluxo de Caixa Descontado ou múltiplos de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) são

empregados para determinar qual a capacidade de geração de lucro de um potencial negócio. Entretanto, para empresas nascentes, o cálculo do preço justo é uma mistura de ciência com arte, ou adivinhação. As exceções apresentadas na introdução, referentes às negociações americanas, como *Facebook* e *WhatsUp* fogem à regra da maioria dos casos.

O *valluation* de uma empresa *startup* é mais uma questão de bom-senso, em que deve existir um bom acordo entre as partes, com documentos formais tais como *Non-disclosure agreement* (NDA) e *Memorandum of Understanding* (MOU), *term sheet* com obrigações e cláusulas de *deal breaker* e resultados de *due diligence*, mas, sobretudo que sejam feitos os testes de validação do modelo de negócio e sejam estabelecidas as métricas de KPIs, ou indicadores chaves de negócio (SPINA, 2012). Destaca-se a habitual contratação de um *advisor* que tenha experiência em fusões e aquisições (M&A, de *Mergers and Aquisitions*) para apoiar no processo de venda do negócio.

No Brasil, surgiram iniciativas de fomento como eventos promovidos pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), empresa pública ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, e pela Endeavor Brasil, organização não governamental que tem como objetivo o desenvolvimento do empreendedorismo. Ainda faltam muitas ações de incentivo no Brasil para facilitar ainda mais a formação de novos empreendedores e de seus negócios, bem como reduzir os riscos e custos legais de investidores para gerarem mais empregos e renda. O Banco Mundial (THE WORLD BANK GROUP, 2014), classifica o Brasil na 116ª posição entre 189 nações pesquisadas sobre a facilidade de efetuar negócios. Em 2010, ocupava a 127ª posição.

Esse problema tem uma origem cultural, pois, no Brasil, existem muitas regras e procedimentos para resolver questões simples como reconhecer uma assinatura em cartório (SPINA, 2012). Outro aspecto observado é o das diferenças entre a cultura ocidental e a oriental; ou da prioridade orientalista do bem coletivo *versus* o individual, mais relevante para os ocidentais.

Uma questão para qual ainda faltam soluções no Brasil é a liquidez para os investidores, pois muitos fundos têm restrições para aquisição de participação de sócios, sem distinguir empreendedores de investidores (SPINA, 2012), gerando conflito para os investidores-anjo que terão como alternativa apenas a venda a concorrentes que irão querer o controle inclusive do fundo que acabou de entrar.

Uma forma de mitigar os conflitos entre sócios e colaboradores que podem vir a ser sócios. Trata-se de um contrato de *vesting*. Segundo Carvalhosa (2011), o nome vem do inglês “*to vest*” que significa adquirir, onde se acorda com algum colaborador que um determinado período de tempo ou pelo alcance de metas, irá adquirir um percentual de participação na empresa.

É essencial que o empreendedor tenha uma enorme capacidade de venda de sua ideia. Muito difícil que outra pessoa tenha o mesmo nível de entusiasmo, o brilho nos olhos que empolga e contagia. Esse tipo de profissional é o mesmo que corporações maduras procuram, como as do Grupo do Sonho Grande em Correa (2013). Dever ter “faca nos dentes” e “brilho no olho”. Qualquer outra função pode ser delegada, mas sua principal função deve ser como catalizador da ideia de realizar o seu sonho.

Logo, se empreender é realizar, inovar é aprender a desbravar um território desconhecido (MINTZBERG, 2001). As *startups* utilizam muitos tipos de inovação: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos. Em todos os casos, a inovação é o cerne do sucesso da empresa (RIES, 2012).

Identifica-se, portanto, alguns elementos a serem pesquisados nas entrevistas, tais como: educação empreendedora, propósito, time com os melhores, perfil dos empreendedores e investimento.

2.3 SUCESSO NOS NEGÓCIOS

Quando se referencia a problemas, uma *startup*, na maioria das vezes, se apresenta com o propósito de solucionar um problema. Segundo Blank (2012), uma *startup* deveria conseguir uma compreensão do consumidor e de seus problemas, traçar um mapa replicável do processo de compra pelo cliente, além de construir um modelo financeiro que leve à rentabilidade. Mas, para isto, se faz necessário um time determinado. Collins (2006, p. 32) cita que as empresas “[...] feitas para vencer [...]” tinham como hábito colocar suas melhores pessoas no centro das melhores oportunidades, não de seus maiores problemas. A melhor razão para criar um

negócio é ter significado – criar um produto ou serviço que tornará o mundo um lugar melhor (KAWASAKI, 2004).

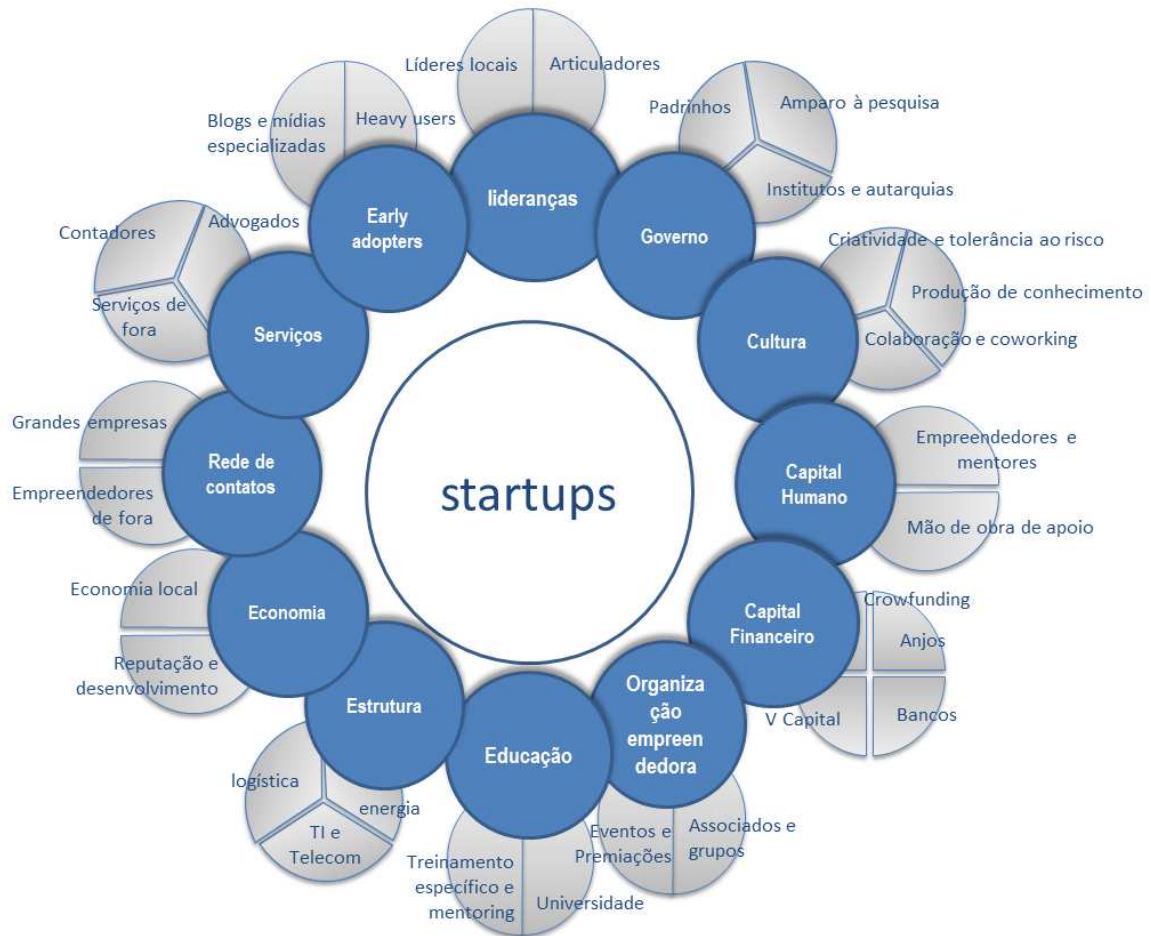
Reiman (2013) apresenta que, ao longo da história, o desejo por dinheiro só foi igualado ao desejo por significado. A sua vocação é o cruzamento das necessidades do mundo e os seus talentos.

É preciso identificar os fatores para ainda não termos *startups* de sucesso comprovado, pois se observa que existem empreendedores no Brasil, existe uma vocação comprovada e existe mercado.

Ter ideias de sucesso é definido por Heath e Heath (2008) pelo acrônimo *SUCCESS*, que significa “*Simple Unexpected Concrete Credential Emotional Story*”, ou seja, na busca da simplicidade devemos ser mestres da exclusão, devemos causar impacto profundo na curiosidade, devemos explicar nossas ideias de forma clara, devemos provocar o teste antes de comprar, devemos fazer as pessoas sentirem a ideia, devemos contar histórias sobre as ideias.

O que se observa em Ries (2012) é que as *startups* não morrem de fome; elas se afogam. Essa colocação nos leva a um problema de como administrar a inovação. O autor diz que há sempre zilhões de novas ideias flutuando por aí a respeito de como tornar o produto melhor, mas a verdade é que a maioria dessas ideias faz diferença apenas em termos marginais. São meras otimizações. As *startups* precisam se concentrar nos experimentos mais significativos que conduzem à aprendizagem validada. O arcabouço dos motores de crescimento ajuda a permanecerem focadas nas métricas que têm importância.

Figura 5 – Ecosistema empreendedor



Fonte: Adaptada de Telles (2013, p. 94).

É fato, contudo, que a quantidade de *stakeholders* envolvidos no ecossistema de *startups* não é pequena. Telles (2013) reproduz uma visão que congrega Liderança, Capital Humano e Cultura, conforme figura 5.

As corporações têm muito a ensinar para as *startups*. Vemos o caso de sucesso do Walmart, escrito por Walton (1992, p. 314), através das 10 regras criadas por ele:

Rule 1: COMMIT to your business. Believe in it more than anybody else...
 Rule 2: SHARE your profits with all your associates, and treat them as partners...
 Rule 3: MOTIVATE your partners...
 Rule 4: COMMUNICATE everything you possible can...
 Rule 5: APPRECIATE everything your associates do for the business...
 Rule 6: CELEBRATE your success...
 Rule 7: LISTEN to everyone in your company...
 Rule 8: EXCEED your customer's expectation...
 Rule 9: CONTROL your expenses better than your competition...
 Rule 10: SWIM upstream, go the other way and ignore conventional wisdom.

A maioria dos investidores procura identificar três elementos principais nos negócios que lhes são apresentados como oportunidades: o mercado, a equipe e o produto, nessa ordem (GRANDO, 2012). Mesmo sendo pequena, para ser bem sucedida, toda *startup* deve buscar um modelo de gestão. Quando nos referimos ao método de gestão que as *startups* costumam exercer, observamos que elas seguem padrões diferentes de empresas em estágios mais maduros do ciclo de vida dos empreendimentos, mas alguns deles são primordiais.

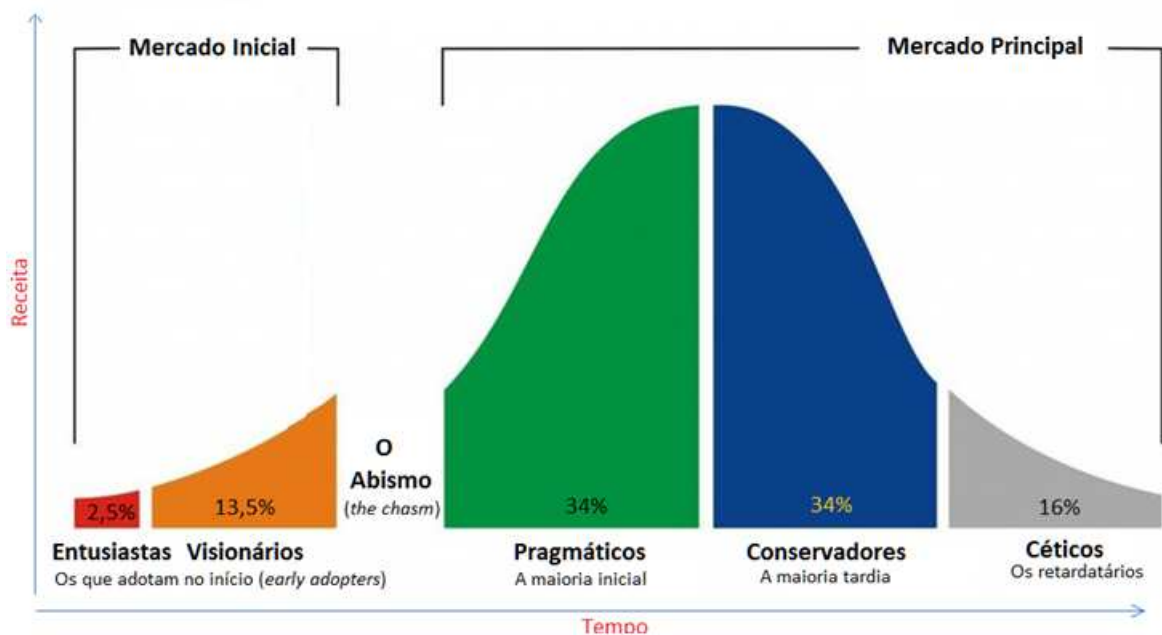
Primeiro, cabe salientar que um dos pontos mais expressivos vem da liderança principal e do seu entusiasmo em buscar criar algo que faça a diferença. Mas de nada adianta se, na hora da verdade, não entender o que o cliente quer. O propósito, o sonho é a chave que liga todo o sistema. “Admiro muito pessoas que misturam execução e propósito. Pessoas que fazem as coisas de bem com a vida, cheias de boas intenções e ao mesmo tempo são firmes e fortes nos seus resultados”. (PESCE, 2013, p. 19).

Carlzon (2005) discorre sobre o uso dos recursos humanos. O líder precisa dar a todos os seus empregados a oportunidade de compreender a visão que orienta a companhia. Só assim eles podem realmente arregaçar as mangas e dar tudo de si. Só assim cada um deles pode assumir total responsabilidade por sua parte do objetivo principal. Só então será possível desencadear a poderosa energia que um grupo de pessoas entusiasmadas é capaz de gerar. Correa (2013) aborda este tema quando diz que a estratégia é muito simples: tenha gente boa, dê a esse pessoal tarefas desafiadoras para fazer e sustente uma cultura de meritocracia. Qual é a essência das pessoas que buscam? Fanáticos. Em suas referências ao crescimento das empresas, Correa (2013) coloca que havia um tipo específico de profissional que Jorge Paulo Lemman (brasileiro mais rico) estava sempre farejando e que ele batizou com a sigla *Poor, Smart, Deep desire to Get Rich* (PSD) - pobre, esperto, com elevado desejo de enriquecer.

Se existem as pessoas certas dentro do barco, elas farão tudo o que estiver ao alcance delas para construir uma empresa que prima pela excelência – sem pensar em quanto vão “ganhar” com isso, simplesmente porque elas não conseguem conceber a ideia de investir em nada menor que isso (COLLINS, 2006). As pessoas certas vão fazer as coisas certas e gerar os melhores resultados de que forem capazes, independente do sistema de incentivos.

Quando se aborda o ciclo de vida das *startups*, a adoção tecnológica apresenta cinco etapas distintas (Figura 6) e, para cruzar o abismo, as lições de *marketing* e vendas e o sucesso alcançado entre os cliente pioneiros não podem ser extrapolados para a maioria do mercado, já que os pragmáticos e conservadores não confiam nos pioneiros como referência. Sendo assim, estratégias novas serão necessárias para atingir o novo mercado, que é muito maior.

Figura 6 – Ciclo de adoção de novas tecnologias pelos consumidores



Fonte: Adaptada de Blank (2012, p. 24).

Os clientes entusiastas e visionários são denominados *adotantes iniciais*. Eles são um tipo especial de cliente para uma solução 80%, em que não é preciso uma solução perfeita para capturar o interesse deles.

Para Blank (2012), os entusiastas de novos produtos, que espalham as novidades, são chamados de evangelistas. São os seguidores, um pequeno grupo de clientes pioneiros que “comprou” a visão do produto.

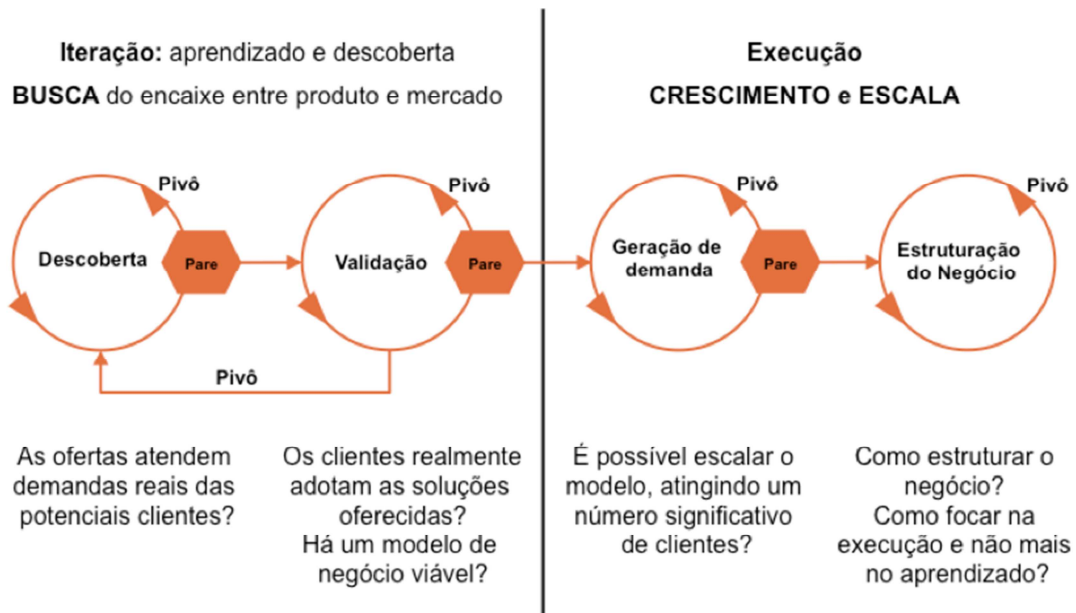
De outra forma, Moore (1991, p. 72) discorre sobre o período da passagem pelo abismo:

In the crossing the chasm period, the goal of the company is to develop a complete product and prove that there is a market demand for that product. In the post-chasm company, the goal is to make money. The early market company was not subjected to the discipline required to achieve profitability that is the backbone of the mainstream company.

Grando (2012, p. 221) apresenta que o abismo é caracterizado pela passagem das vendas para um novo mercado, que tradicionalmente não está identificado pelo entusiasmo dos visionários, mas pede uma nova ação forte de mercado, onde os pragmáticos que formam sua maioria podem não encontrar uma razão para adotar seu produto.

O modelo de desenvolvimento de clientes objetiva ser tudo o que o diagrama de desenvolvimento de produto não é. Enquanto o desenvolvimento de produto é focado na primeira entrega ao mercado, o modelo de desenvolvimento de clientes move-se pelo aprendizado precoce sobre os consumidores e suas necessidades.

Figura 7 – Modelo de desenvolvimento de clientes



Fonte: Adaptada de Blank (2012, p. 45).

Por natureza, a descoberta do mercado e dos clientes garante que vai estar errado dezenas de vezes. Está tudo bem errar, se planeja aprender com isso. Observando a figura 7, a trajetória da maioria das *startups* deve passar pelo menos duas vezes pelas duas etapas iniciais, possibilitando que a empresa saiba administrar e lidar cuidadosa com o fluxo de caixa. As primeiras três fases do desenvolvimento de clientes podem ser cumpridas com uma equipe que cabe em uma garagem.

Encontrar os clientes no mercado é uma arte. Uma arte corporificada na paixão de indivíduos que trabalham para tornar realidade uma visão. Isso é o que torna as *startups* tão excitantes.

Em uma *startup*, são os fundadores e a equipe de desenvolvimento do produto que definem as características do primeiro produto (BLANK, 2012). Eles vão a campo, ouvem e descobrem como seus clientes operam e quais são seus principais problemas. A maioria das *startups* não falha por causa de um problema de desenvolvimento do produto, mas por causa da falta de clientes. Eles tratam *startups* como versões menores de corporações que requerem apenas execução - arrecadam dinheiro, constroem o produto, contratam vendedores e vendem o produto. A falha acontece porque *startups* não estão executando, elas estão procurando um modelo de negócio. Essa ideia de busca e de ir de fracasso em fracasso ao invés de sucesso em sucesso nunca foi compreendida e muito menos ensinada.

Os marcos apropriados para medir o progresso de uma *startup* respondem a perguntas como: Quão bem conseguimos entender os problemas do cliente? Quanto ele estaria disposto a pagar para resolvê-los? Os diferenciais de nosso produto podem solucioná-los? Nós entendemos o negócio de nosso cliente? Conhecemos a hierarquia das necessidades do cliente? Encontramos clientes visionários, que serão os primeiros a comprar nosso produto? Somos um “tenho que ter” para esses clientes? Compreendemos bem o bastante o mapa de vendas para oferecer consistentemente o produto? Sabemos o que precisamos para que o produto seja rentável? Os planos de vendas e de negócios são realistas, escaláveis e exequíveis? O que faremos se o nosso modelo se provar errado?

Os executivos de uma *startup* contam com três documentos que orientam sua decisão de criar estrutura e contratar (BLANK, 2012): o plano de negócio, o modelo de desenvolvimento de produto e a previsão de receitas. São todos documentos de execução. Nenhum deles diz: “Pare ou vá devagar até que se compreenda bem o cliente”. (BLANK, 2012, p. 18). Devem se importar com o *feedback* dos primeiros clientes.

Guy Kawasaki, *ex-chief evangelist* da Apple comentou: “Steve Jobs não faz pesquisa de mercado. Para ele, pesquisa de mercado é o hemisfério direito falando com o hemisfério esquerdo”. (KAWASAKI apud KAHNEY, 2008, p. 54). A busca da excelência por Jobs é o segredo do notável *design* da Apple. Para Jobs, *design* não é decoração e aparência superficial de um produto. *Design* é a maneira como um produto funciona, é função e não forma (KAHNEY, 2008). Jobs foi um gênio com sucesso repetido, a fórmula mágica que todas *startups* buscam.

O maior risco – e, conseqüentemente, a maior causa de fracasso – das *startups* não é o desenvolvimento do novo produto, mas o de novos clientes e mercados (BLANK, 2012). As *startups* não fracassam porque não têm um produto, mas porque lhes faltam clientes e um modelo financeiro comprovado. Se nas *startups*, a ênfase recai sobre o “faça isso e faça depressa”, direcionar o foco para o ponto central de novos clientes se torna a peça chave na estratégia.

Dados e informações sobre os consumidores e o mercado são reunidos incrementalmente, um de cada vez, ainda que possam conduzir na direção errada ou cegamente pela estrada. Percebe que convidou os clientes errados, passa a não entender por que as pessoas comprariam o produto ou perde de vista quais diferenciais são realmente importantes. Segundo Blank (2012), a habilidade para aprender com esses descaminhos é o que distingue uma *startup* de sucesso daquelas cujos nomes são esquecidos entre as desaparecidas.

As *startups* operam com muita incerteza (RIES, 2012). Não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. Os métodos antigos de administração não estão à altura desta tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente relativamente estático. *Startups* não têm nenhum dos dois.

Blank (2012, p. 2) coloca que as *startups* operam seus modelos de negócios de forma distintas:

Today, after half a century of practice, we know unequivocally that the traditional MBA curriculum for running large companies like IBM, GM and Boeing does not work in startups. In fact, it's toxic. Companies execute business models where customers, their problems, and necessary product features are all “knowns.” In sharp contrast, startups operate in “search” mode, seeking a repeatable and profitable business model.

Um bom modelo de negócio trata essencialmente de como sua oferta irá gerar valor para os seus clientes e para sua empresa. Seis tópicos básicos de um modelo de negócio são descritos por Chesbrough (2012):

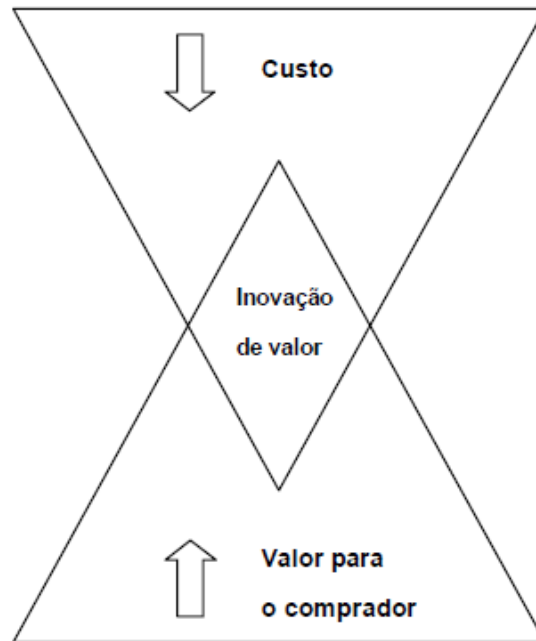
- a) proposição de valor ou oportunidade de resolver o problema na visão do cliente;
- b) segmento de mercado, ou grupo de clientes-alvo, normalmente um segmento diferente de mercado;

- c) estrutura da cadeia de valor como sendo a posição da empresa dentro do segmento de negócios no qual está inserida;
- d) geração de receitas e margens – como a receita é gerada, a estrutura de custos e margens de lucro-alvo;
- e) posição na rede de valor – concorrentes e parceiros que ofereçam mais valor ao cliente;
- f) estratégia competitiva – como a empresa vai tentar desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

O que diferenciou de maneira consistente os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi a maneira de encarar a estratégia. As empresas que se perderam no oceano vermelho adotaram uma abordagem convencional, empenhando-se para vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis no âmbito da ordem setorial vigente. Surpreendentemente, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, denominada inovação de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005). É chamada de inovação de valor porque, em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravaram novos espaços de mercado inexplorados.

A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência. A inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – o *trade-off* valor-custo. Tradicionalmente, as empresas quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a custo mais baixo. Assim, a estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custos. Em contraste, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

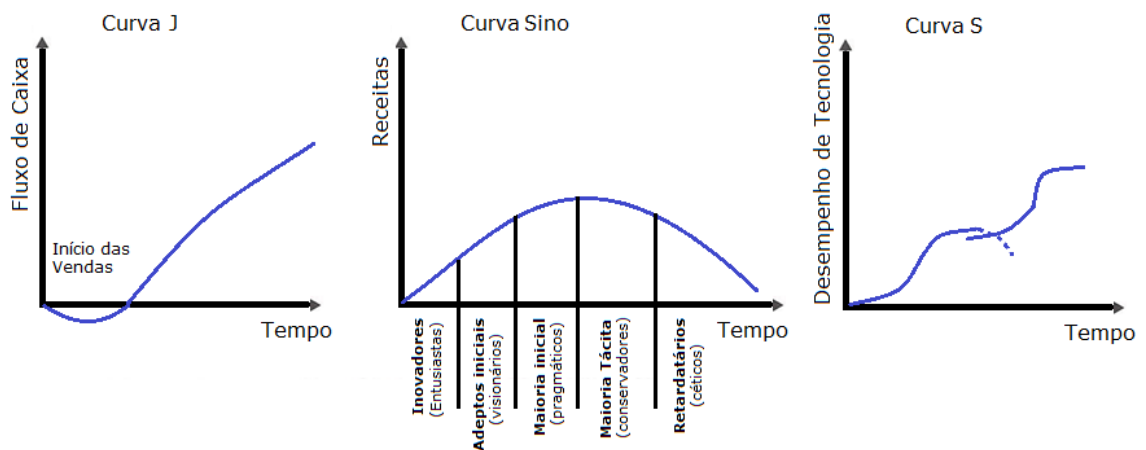
Figura 8 – Busca simultânea de diferenciação e baixo custo



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 16).

Na figura 9, identificam-se as curvas de valor que todo empreendedor precisa dominar.

Figura 9 – Curvas de valor



Fonte: Grandt (2012, p. 100).

A primeira pergunta respondida pelas curvas de valor é se o negócio realmente tem condições de ser vencedor. Quando a curva de valor da empresa, ou a de seus concorrentes, atende às três qualidades que definem uma boa estratégia do oceano azul – foco, singularidade e mensagem consistente ao mercado – a empresa está na trajetória certa.

Na “Curva J”, (BERKERY, 2007, tradução nossa), todo novo projeto exige um investimento prévio em pesquisa e desenvolvimento até o produto/serviço começar a ser comercializado. Ter um processo para gestão da inovação é vital.

Na “Curva Sino” (MOORE, 1991), o empreendedor precisa conhecer quem são seus futuros clientes classificados como inovadores, pois são estes que não se importam em pagar por uma nova tecnologia. Estes, formadores de opinião, influenciam a segunda categoria. Na conquista de novos grupos de clientes, as receitas aumentam e a competição também, reduzindo as margens pela oferta maior. As próximas categorias elevam ainda mais o acirramento por preço pois normalmente esses clientes não buscam a qualidade ou vantagens da tecnologia.

No auge do estágio central, o empreendedor deve se preocupar com a “Curva S”, onde a tecnologia atinge seu grau máximo de desempenho. Para manter-se competitiva, a empresa deve investir em P&D.

As estratégias pretendidas podem nascer tanto da inspiração e do vislumbre do empreendedor quanto da demanda potencial de um cliente imaginado ou mesmo da encomenda de um cliente efetivo. Contudo, na vida real, essa estratégia deliberada (e idealizada) raramente ocorre de forma linear e isolada. Das estratégias pretendidas muitas não são realizadas. Além disso, surgem pelo caminho eventos e informações que sugerem possíveis estratégias emergentes. O processo de confronto e combinação entre plano inicial e aquilo que surge pelo caminho acaba moldando a estratégia efetivamente realizada, que, por sua vez, evolui em novos ciclos de aprendizagem estratégica.

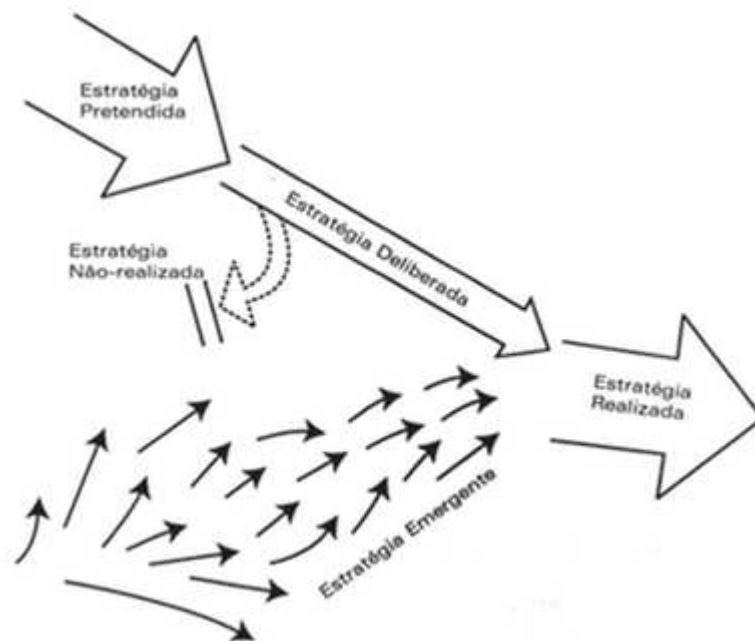
Poucos entendem dos fundamentos para se modelar e criar um negócio (GRANDO, 2012). Existem muitos empreendedores com coragem e paixão, outros com profundo conhecimento da tecnologia do produto e do serviço que pretendem levar ao mercado.

Às vezes, tudo o que é preciso para corrigir a trajetória de uma *startup* são um ou dois ciclos iterativos para a definição do correto mapa de vendas e do posicionamento de *marketing*, fazendo a empresa encontrar uma quantidade exuberante de clientes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem, a estratégia puramente emergente compromete o controle. Nenhuma organização sabe o suficiente para resolver tudo de forma planejada e ignorar o aprendizado, por outro lado não pode ser suficientemente

flexível para deixar tudo ao acaso e desistir do controle. A maioria das falhas decorre de erros no pensamento estratégico, de excesso de autoconfiança, de achar que tudo ocorrerá como planejado, o que custa muito caro aos envolvidos nos projetos.

Figura 10 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 26).

Pela escola do *Design Thinking*, Brown (2010) aborda que este se baseia em nossa capacidade de sermos intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. A prototipagem deve ser rápida, barata e rudimentar, como parte do processo criativo. Os protótipos precisam ser testáveis.

Segundo Blank (2012), as *startups* dividem-se em quatro categorias básicas:

- a) lançar um novo produto em um mercado existente;
- b) lançar um novo produto em um novo mercado;
- c) lançar um novo produto em um mercado existente e tentar ressegmentá-lo como um operador de baixo custo;
- d) lançar um novo produto em um novo mercado existente e tentar ressegmentá-lo como um operador de nicho.

Para tanto, Ries (2012) afirma que a única maneira de vencer é aprender mais rápido que os outros. Os empreendedores de sucesso não desistem ao primeiro sinal de dificuldade, nem perseveram até o desastre final. O que diferencia

as histórias de sucesso das de fracasso é que os empreendedores bem-sucedidos tiveram a presciência, a habilidade e as ferramentas para descobrir que partes dos seus planos estavam funcionando muito bem e que partes estavam mal orientadas, adaptando suas estratégias de forma correspondente.

Como exemplo, o que mais impressionou os investidores do *Facebook* foi a comprovação da validade das hipóteses de valor e de crescimento. Na primeira, a resposta foi dada pela quantidade de tempo que os usuários ativos despendiam no site. Mais da metade voltava ao *site* todos os dias. Os clientes veem valor no produto. O segundo fato é a elevada taxa com que dominou os *campi* universitários. Em menos de um mês, em fevereiro de 2004, conquistou 75% dos alunos de Harvard sem gastar um dólar em *marketing*. Isto é o salto de fé, quando o crescimento sustentável se caracteriza através de uma regra simples: os novos clientes surgem das ações dos clientes passados.

Ries (2012) denomina que as duas suposições que dão origem às variáveis de ajuste, que controlam o motor de crescimento, são a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. Cada iteração de uma *startup* é uma tentativa de acionar esse motor para ver se ele funcionará. Assim que ele estiver em funcionamento, o processo se repete, mudando para marchas cada vez mais altas. Uma vez evidentes essas suposições do tipo ato de fé, o primeiro passo é entrar na fase Desenvolver o mais rápido possível com um Produto Mínimo Viável (MVP) na sigla em inglês. O MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa no ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento. O produto mínimo viável carece de diversos recursos que podem se provar necessários mais tarde. Quando levamos em conta a construção do produto mínimo viável, essa regra simples é suficiente: elimine todo o recurso, processo ou esforço que não contribui diretamente com a aprendizagem que se procura.

Nakagawa (2013) sugere que para aumentar as chances de sucesso de uma *startup*, o empreendedor deve utilizar a técnica AAARRR, ou seja: Atenção, Aquisição, Ativação, Retenção, Receita e Referência.

Para entender o sucesso, pode-se observar o acaso, conforme é colocado por Mlodinow (2008, p. 217):

A linha que une a habilidade e o sucesso é frouxa e elástica. É fácil enxergarmos grandes qualidades em livros campeões de vendas, ou vermos certas carências em manuscritos não publicados, vodcas

inexpressivas ou pessoas que ainda estão lutando pelo reconhecimento em qualquer área. É fácil acreditarmos que as ideias que funcionaram eram boas ideias, que os planos bem-sucedidos foram bem projetados, e os planos que não se saíram bem foram mal concebidos. É fácil transformar os mais bem sucedidos em heróis, olhando com desdém para o resto. Porém, a habilidade não garante conquistas, e as conquistas não são proporcionais à habilidade. Assim, é importante mantermos sempre em mente o outro termo da equação – o papel do acaso.

Figura 11 – Pivotar ou Crescer



Fonte: Blank (2012, p. 1-2).

Logo, uma *startup* é uma organização que quer ser uma empresa (BLANK, 2012). Para isso, ela precisa testar modelos de negócio até encontrar um que de fato atenda seus clientes, fornecedores, investidores e todos os demais agentes da cadeia produtiva e comercial e que gere receita/lucro, conforme podem-se observar na Figura 11. Quando chega nesse ponto, o modelo de negócio já está definido e pode ser reproduzido para outros produtos da mesma *startup*. Nesse passo, já se está buscando a escalabilidade, ou seja, o crescimento, e a *startup* passa a ser considerada uma empresa.

Identifica-se, portanto, alguns elementos a serem pesquisados nas entrevistas, tais como: *startups* de grande potencial, liderança do empreendedor, planos de negócios escaláveis, execução da estratégia e fatores de sucesso e fracasso.

2.4 ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS

O Vale do Silício apresenta um conjunto compartilhado de atitudes, valores, metas e práticas que o tornam único no mundo. Sucesso e realização profissional, riqueza consolidada, uma atmosfera de negócios intensa e a abertura das pessoas são descritos por Piscione (2013, p. 5): *“It was hard to trust—people would randomly talk to us and seem to be genuinely interested in what we had to say”*.

A química que rege é colocada por Piscione (2013, p. 7) como *“[...] it’s a geographic club of visionaries, innovators, venture capitalists, academics, lawyers, and accountants; the tight, dense, but open ecosystem that makes Silicon Valley so unrivaled.”*

Na época, "silício" referiu-se aos fabricantes de *chips* de silício que dominaram a região, e "vale" referiu-se ao Vale de Santa Clara, a parte sul de San Francisco Bay.

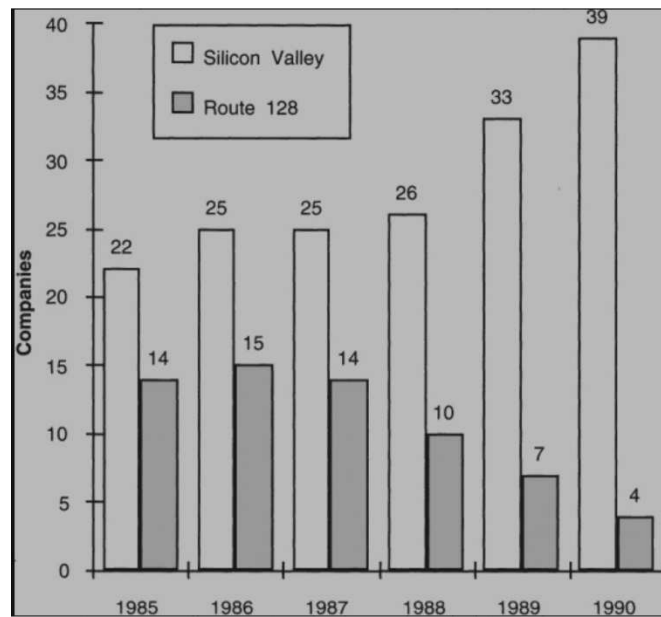
Antes desta expansão, uma região que destacava no cenário dos EUA era a rota 128, na região de Boston, conforme demonstra Saxenian (1996, p. 2):

Several other computer networking firms were started in the Route 128 region during the 1980s. By the early 1990s, however, the dominant players in the business—Cisco, 3Com, and Bay Networks—were based in Silicon Valley. And in 1995, Chipcom was acquired by 3Com. The merged company is now the second largest player in a \$10 billion market that is growing more than 30 percent annually. Once again in the computer networking sector, as with semiconductors in the 1960s and microprocessor-based computers in the 1980s, the center of gravity in a dynamic new sector has shifted decisively to the west.

Em 1994, vinte empresas de tecnologia da região ostentavam mais de U\$ 1 bilhão em vendas (em comparação com apenas cinco na região da Rota 128) e coletivamente, empresas de tecnologia do Vale do Silício superaram 106,000 milhões dólares em vendas.

Há algo no ar, entre a Universidade de Stanford, em Palo Alto, Google em Mountain View, e a Apple em Cupertino, que têm significativamente mais pessoas talentosas do que qualquer outro lugar na Terra. O que torna esse lugar o celeiro de empresas de tecnologia? Diamandis e Kotler (2012) simbolizam com duas perguntas: *“What will you do to affect one billion people at a time?”* e *“What’s your passion?”* instead for *“Who do you work for?”*.

Figura 12 – Number of fast-growing electronics firms,
Silicon Valley and Route 128, 1985–1990

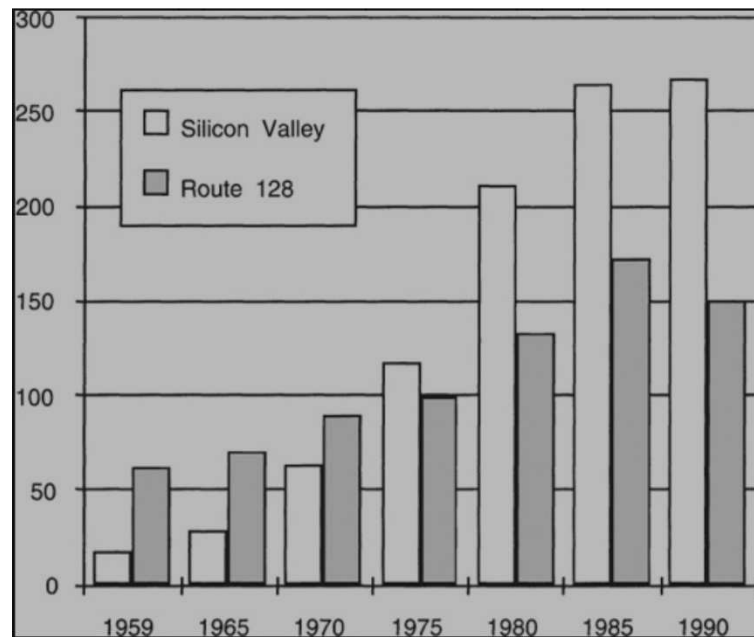


Fonte: Saxenian (1996, p. 4).

Nota-se um declínio irreversível da Route 128 e uma ascensão exponencial do Vale do Silício. Segundo Saxenian (1996), enquanto a Route 128 tinha uma estrutura industrial baseada em empresas independentes, o Vale do Silício criou um sistema verdadeiramente em rede, do tipo que promove aprendizado coletivo e parcerias flexíveis entre as companhias.

Silicon Valley é hoje o lar de um terço das 100 maiores empresas de tecnologia criadas nos Estados Unidos desde 1965. Embora Rota 128 e Silicon Valley possuíssem número de empregados aproximadamente do mesmo tamanho em 1975, entre esse ano e 1990, essas empresas geraram cerca de 150.000 novos postos de trabalho de triple líquidas relacionadas com a tecnologia superando o número criado na Rota 128.

Figura 13 – Total high technology employment, Silicon Valley and Route 128, 1959–1990. data from county business patterns



Fonte: Saxenian (1996, p. 4).

A cultura do vale não se formou de uma hora para outra. Piscione (2013) apresenta sete razões que orientaram sua construção. A primeira foi em 1891, quando ocorreu a fundação da Stanford University, responsável por criar a conexão entre as pesquisas científicas integradas com as empresas nascentes. A segunda foi a invenção do tubo de vácuo, que impulsionou o desenvolvimento e comercialização de transmissão de rádio, televisão, radar, gravação de som, reprodução, e, mais tarde, as redes de telefonia, computadores analógicos e digitais, e controles de processos industriais. A terceira está vinculada às questões militares. Moffett Field foi escolhida por ser um ponto estratégico após a segunda guerra mundial, por possuir as condições atmosféricas ideais, acesso por mar no Pacífico para o Oriente e proximidade com outras bases. Nesse local estabeleceram uma base da NASA e passaram a investir em construções de aeronaves e na astrobiologia com fins de supercomputação para exploração de planetas habitáveis. Frederick Terman foi considerado o pai do Vale do Silício por liderar o processo de integração com Stanford e as Forças Armadas na pesquisa de tecnologias que foram usadas na Guerra da Coréia e Guerra Fria. A quarta razão é o crescimento da indústria eletrônica. HP estabeleceu uma hegemonia de quatro décadas de crescimento, desde 1940. Variant Associates foi outra empresa para o setor armamentista, tendo na época Steve Jobs como um dos seus primeiros empregados. A quinta razão

refere-se à outra pessoa citada pela mesma paternidade, William Shockley. Nascia com ele a indústria dos semicondutores. A sexta razão foi a cultura do *Spin-off*. No final dos anos 1960, essa região foi considerada um *hub* de empresas de sucesso, atraindo talentos, ideias, dinheiro e empresas de todo o mundo. Várias empresas foram criadas a partir destas pelo desejo de inovar e empreender. A última razão foi o crescimento do capital de risco. Os primeiros IPO's, a aprovação da Lei de Investimento de Pequenas Empresas de 1958 e o desenvolvimento das sociedades limitadas que solidificaram o modelo de capital de risco, no qual os parceiros gerais em um fundo típico poderiam cobrar dos sócios comanditários 1 a 2,5 por cento do total do fundo arrecadado para as taxas de administração que cobririam os salários da empresa e despesas gerais. São condições que favoreceram a consolidação do modelo. Pela primeira vez, os investidores de risco tinham um incentivo de desempenho para os seus investimentos.

Outro aspecto cultural é observado por Acemoglu e Robinson (2012, p. 3) quando referem-se à forma como os EUA e países da América Latina foram colonizados:

Why are the institutions of the United States so much more conducive to economic success than those of Mexico or, for that matter, the rest of Latin America? The answer to this question lies in the way the different societies formed during the early colonial period. An institutional divergence took place then, with implications lasting into the present day. To understand this divergence we must begin right at the foundation of the colonies in North and Latin America.

Somente nas duas últimas décadas, a América Latina passou a adotar um comportamento mais próximo de uma estabilidade econômica, conforme observado por Acemoglu e Robinson (2012, p. 38):

Expropriation or the threat of expropriation of assets continued apace, with mass agrarian reforms (or attempted reforms) in Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Guatemala, Peru, and Venezuela. Revolutions, expropriations, and political instability came along with military governments and various types of dictatorships. Though there was also a gradual drift toward greater political rights, it was only in the 1990s that most Latin American countries became democracies, and even then they remain mired in instability.

Friedman (2005) destaca que houve um tempo em que a indústria de semicondutores dominava o mundo. Porém, vieram empresas de outros países e englobaram o segmento menos sofisticado do mercado, obrigando as empresas

americanas a procurar novas especialidades, mais elaboradas. Essa vantagem competitiva dos EUA diminui e torna o mundo mais plano, obrigando que as empresas americanas busquem produtos mais elaborados. Os indianos e chineses não estão empurrando-os para baixo, mas para cima.

Piscione (2013) questiona: “*What makes Silicon Valley so irresistible?*”. Governos de todas potências mundiais enviam delegações para conhecer os segredos do Vale. “*But can it be replicated elsewhere?*” Outras regiões como Route 128 em Boston, Research Triangle em Carolina do Norte, Corredor de Dulles em Virginia e em Nova York são exemplos que não prosperaram igualmente. Existem casos de crescimento explosivo, porém são exceções. Eles não conseguiram reproduzir a essência do relacionamento e comercialização em rede das pessoas do *Silicon Valley*.

Essa essência foi capturada por Piscione (2013, p. 4) em dez características que são intrinsecamente distintivas nos traços da cultura e do ecossistema para replicar dentro de outra cultura:

1. What role does Stanford play as a borderless partner to industry and the surrounding community?
2. Why is the population of Silicon Valley so highly motivated? Does it thrive on type-A competitive personalities, or has much of its population come from places that lack opportunity?
3. How has Silicon Valley adapted through its continuous cycles of innovation?
4. What is the unique profile of the Silicon Valley entrepreneur, and how do they differ from entrepreneurs elsewhere?
5. How does the Silicon Valley business model, including its generous employee benefits, contribute to a company’s overall success?”
6. Why has venture capital swelled in Silicon Valley but not spread comparatively in other metropolitan cities?
7. How does the web of support services, such as the law and accounting firms, banks, etc., play into the ecosystem?
8. How does the quality of life in Silicon Valley attract the brightest people, contribute to the area’s overall productivity, and keep them despite the high cost of living?
9. How do the local hangouts and meeting places foster a culture of openness and nourishment?
10. What are the competitive advantages of being raised in Silicon Valley?

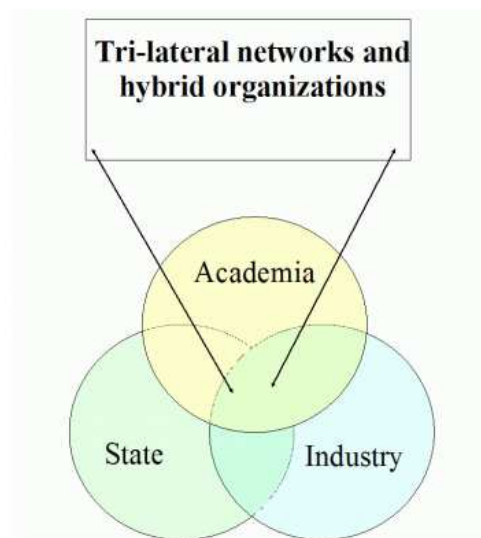
As questões educacionais são evidenciadas por Piscione (2013), quando coloca que “*Silicon Valley became remarkable in its cultural diversity and startlingly educated population, with over a third of the adult population having a graduate degree, according to the 2010 U.S. Census*”.

Kidder (2012, p. 40) efetua uma interessante comparação com os MBA's do início do século, que fizeram universidades americanas decolarem, com o momento atual das questões educacionais, evocando o "E" de empreendedorismo sobrepondo o "B" de negócios:

Harvard didn't come up with the first MBA until 1908. The first question is, how did we do without MBAs for three hundred years? And second, what did Harvard do? They looked at three hundred years of business experience and said, "Hey, why don't we put in one place a course on how to run a company? You need to know about strategy, about finance, about HR, etc." And they came up with a degree called the master of business administration. It was about how to execute and run companies— not about business creation. But it was perfect timing because this was the start of the expansion of the American empire. We needed a cadre of trained, professional managers. So there's a "B" school that fit that particular time, but I'm now advocating for an "E" school: Entrepreneur school.

Contudo, a Universidade não pode ser analisada separadamente. As três dimensões, Universidade, Empresas e Governo, estão intimamente interligadas no ecossistema, conforme Etzhowitz (2013). A inovação é um processo mais amplo que qualquer esfera institucional.

Figura 14 – O modelo da trílice hélice



Fonte: Etzhowitz (2013).

Nenhuma dessas dimensões sozinha explica adequadamente a capacidade de adaptação de uma economia regional, nem se constitui numa variável anterior ou causal em relação às outras dimensões, segundo Saxenian (1996). Universidades, por exemplo, são amplamente vistas como fontes de conhecimento e informação para as suas economias regionais. Mas a Universidade de Stanford, que promoveu

ativamente tecnologia local de *startups* nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial, é muito mais profundamente integrada em seus arredores regionais do que o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Assim, não é suficiente considerar as instituições de forma isolada; elas são partes dos sistemas industriais mais amplos em que estão inseridas.

Guillebeau (2013) colabora nos argumentos educacionais, quando coloca que o fornecimento de talento estava lá para ser aproveitado, porque a maioria dos adolescentes nos Estados Unidos têm acesso a tanta escolaridade como desejam ou são capazes de atingir. O baixo nível de escolaridade dos países pobres é causado por instituições econômicas que não conseguem criar incentivos para que os pais eduquem seus filhos e pelas instituições políticas que não conseguem induzir o governo a construir e financiar escolas. O preço dessas nações é a baixa escolaridade de sua população e alta falta de mercados inclusivos. Eles não conseguem mobilizar seu talento nascente. Logo, as nações falham quando têm instituições econômicas extrativistas apoiadas por instituições políticas que impedem e até mesmo bloqueiam o crescimento econômico.

Identifica-se, portanto, que o *Framework* de inovação da *Silicon Valley* está assentado em três pilares: os avanços na tecnologia, tolerância ao risco e fracasso, e os recursos intelectuais de seu povo.

No Brasil, por sua vez, somente a partir de 1990, observa-se o ressurgimento do crescimento econômico com a proporção da população em situação de pobreza caindo de 45% para 30% em 2006, porém sem uma significativa expansão do ensino, com a média de anos de estudo da população aumentando de seis em 1995 para oito em 2006. O Brasil tornou-se parte das nações do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), o primeiro latino-país da América, na verdade, a ter peso nos círculos diplomáticos internacionais.

Quando aborda os papéis fundamentais do Estado, Meira (2013) elabora uma análise sobre o desinteresse mostrado pela Intel em instalar fábricas no Brasil, pois existem elementos que não estão adequados para um ambiente de negócios: os sistemas nacionais de ensino - em todos os níveis – precisam ser revisados e a criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal, social e econômico olhando para o futuro.

Além disso, os aspectos de infraestrutura ainda deixam a desejar no Brasil. Mello (2011) observa no relato de um dos fundadores da Locaweb que o Brasil ainda

tem muito para crescer em internet. Nos Estados Unidos, já existe um domínio (endereço na web) para cada seis habitantes. Aqui no Brasil ainda temos um domínio para cada 100 pessoas. Se olharmos para o *ranking* dos países com maior penetração de banda larga, o Brasil ainda não aparece entre os primeiros cinquenta do mundo. Temos aproximadamente 5% de penetração de banda larga, sendo que o 50º país está com mais ou menos 7%. Por outro lado, na liderança temos países como a Dinamarca, com 60% de penetração de banda larga. Recentemente a Receita Federal publicou um ato declaratório (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2007), onde aumentou em 50% os impostos para *datacenters* estrangeiros utilizados por empresas locais, impondo um custo adicional à quase totalidade de *startups* que optam em hospedar seus sites no exterior. Esta medida colabora ainda com o “Custo Brasil” e impede ao mesmo tempo que as *startups* brasileiras possam usar as melhores tecnologias bem como não é acompanhada de um incentivo para os *datacenters* nacionais estruturarem-se para competir globalmente.

Figura 15 – O Fenômeno da Cauda Longa



Fonte: Anderson (2006, p. 89).

Conforme observamos em Anderson (2006), a internet propiciou o surgimento de empresas de varejo digital como *Ebay* e *Amazon* e produtos como o *iTunes* que revolucionaram completamente o segmento do varejo mundial, transformando não somente a cadeia de distribuição como alcançando em pouco tempo uma valoração

de mercado semelhante à dos grandes varejistas físicos. Empresas inovadoras como estas surgiram em um ambiente com elevada qualificação de infraestrutura.

O fracasso dos empreendimentos é bem compreendido. Para Kidder (2012, p. 24), o fracasso é um processo de aprendizado e para cada história de sucesso, há inúmeras empresas que falham:

When you experience an actual failure, you learn from it and move on. But when you're threatened with the prospect of failure, that is a massive motivator. It basically drives determination, and nothing is a better predictor of your prospects than how hard you're prepared to fight when it really looks like you're done.

Os empreendedores do Vale que apresentam um número de empresários mais velhos é muito maior do que a quantidade de jovens. Segundo Piscione (2013), a idade média dos empresários norte-americanos está a aumentar, com a maior taxa de atividade empreendedora na faixa de 55 a 64 anos de idade.

Preencher os cargos de conselhos das *startups* com dinossauros é um conselho que Steve Blank profere em Kidder (2012, p. 41):

In addition to entrepreneurs who leverage domain expertise, there are entrepreneurs whom I'd call "domain un- experts." They're the outsiders who see things and say, "This is stupid. How come they're not using X or Y to solve this problem?" As I've found out, there's often a very good reason why they're not using X or Y . You might be a genius, but you still have a lot to learn from people who've worked in a domain for decades. If your board of advisers doesn't include the dinosaurs that you're trying to kill, you're screwed.

A paixão, mencionada por Piscione (2013), é o que faz aderirem as relações únicas entre os empresários, os seus co-fundadores e funcionários, e a comunidade de prestadores de serviços que se tornam parte de seu ecossistema. É a paixão que os capitalistas de risco, muitas vezes procuram em um empreendedor, porque geralmente vem com a força mental e resistência necessária para enfrentar os muitos picos e vales à frente. Precisa ser apaixonado por sua ideia para estar disposto a arriscar tudo. Os investidores buscam esses indivíduos que são autênticos e que não estão em conformidade com as normas da sociedade. Para eles nenhuma ideia é considerada loucura. Há um estigma associado ao empresário que deseja tornar-se rico rapidamente. Os capitalistas de risco desconsideram um empresário que bate em suas portas com o objetivo simplesmente de que sua empresa seja adquirida. A cultura de aprendizagem em programas que se destacam

na educação para a inovação enfatiza um processo que chamam de os três P's – “*play, passion and purpose*.” Stone (2013) referenda este processo quando cita duas das qualidades de Jeff Bezos: “Ele segue a verdade. Muitas pessoas falam sobre a verdade, mas não tomam decisões de acordo com a melhor verdade do momento. A segunda coisa é que ele não se prende ao pensamento convencional. O que é fantástico é que seus únicos limites são as leis da física. Ele não pode mudá-las. Todo o resto ele encara como aberto a discussões.”

Guillebeau (2013) por outro lado, lembra que nem tudo o que se adora fazer ou que faz bem é interessante para o resto do mundo, e nem tudo tem valor no mercado, conforme figura 16.

Figura 16 – Paixão x Convergência



Fonte: Guillebeau (2013, p. 16).

Stone (2013) analisa o quão ansioso um empreendedor deve ser por uma expansão rápida. “Quando se é pequeno, alguém maior sempre pode vir e pegar o que se tem”.

Quando observamos o processo de criação de *startups*, vemos que Ries (2010) acredita que criar valor deve acontecer antes de gerar receitas. Que uma mina de diamantes tem um modelo de negócio, mesmo que o empresário não tenha realmente vendido um único diamante no mercado livre. E se está criando mais valor do que é capaz de capturar, então provavelmente vai ser adquirido por uma empresa que pode capturar o valor. Como exemplos têm a aquisição do Instagram pelo Facebook. Se é capaz de capturar o valor que se cria, então é provável que se possa crescer até se tornar um Google ou uma Apple.

Assim, um grande negócio é definido pela sua capacidade de gerar fluxos de caixa no futuro, por Thiel e Masters (2014).

Piscione (2013) lembra que hoje, de acordo com a *National Venture Capital Association*, os maiores investidores de capital de risco são fundos de pensões (37% dos investidores); empresas (23%); fundações e doações (16%); famílias e instituições (12%); e outros (12%). Os investimentos realizados por eles indicam que "três [de cada dez empresas] serão natimortos, três serão de retornos pobres, três não irão escalar, e um vai bater um *home run*". A indústria de capital de risco investiu \$ 3,945 por pessoa viva no Vale do Silício, em comparação com US \$ 43 por pessoa no resto dos Estados Unidos, incluindo cidades como Nova York e Boston. Isto é: um 91 : 1.

Em relação ao processo de crescimento dos bancos dos EUA, Acemoglu e Robinson (2012, p. 33) descrevem essa relação com a oferta de capital para novos negócios:

Inventors in the United States were once again fortunate. During the nineteenth century there was a rapid expansion of financial intermediation and banking that was a crucial facilitator of the rapid growth and industrialization that the economy experienced. While in 1818 there were 338 banks in operation in the United States, with total assets of \$160 million, by 1914 there were 27,864 banks, with total assets of \$27.3 billion. Potential inventors in the United States had ready access to capital to start their businesses. Moreover, the intense competition among banks and financial institutions in the United States meant that this capital was available at fairly low interest rates.

Portanto, os EUA apresentam um processo maduro no quesito de investimentos de risco, mas na análise do que realmente importa no convencimento dos investidores, as *startups* precisam focar nas questões econômicas e no controle para poder apresentar planos de negócios consistentes e que realmente permitam escalar com monetização, conforme observam Feld e Mendelson (2013, p. 4):

Our guess is that it was not the third option. Over the past 50 years, the art of the term sheet has evolved and expanded, reaching its current eight- (or so) page literary masterpiece. These eight pages contain a lot more than "We'd like to invest \$X in your company and get Y percent of it," but, as you'll learn, there really are only two key things that matter in the actual term sheet negotiation—economics and control."

"Less is more" when it comes to an investor presentation. There are only a few key things most VCs look at to understand and get excited about a deal: the problem you are solving, the size of the opportunity, the strength of the team, the level of competition or competitive advantage that you have, your plan of attack, and current status. Summary financials, use of proceeds, and

milestones are also important. Most good investor presentations can be done in 10 slides or fewer.

Há, sem dúvida, vantagens competitivas de estar em *Silicon Valley* que são, em primeiro lugar, os benefícios de leis federais favoráveis, como a flexibilidade das normas trabalhistas, a familiaridade e conforto dos bancos norte-americanos para emprestar às empresas jovens com pouca garantia, bem como a falta de regulamentação governamental. Contudo, existem dois tipos de pessoas necessárias para criar um *hub* de inovação em tecnologia: ricos e *nerds*.

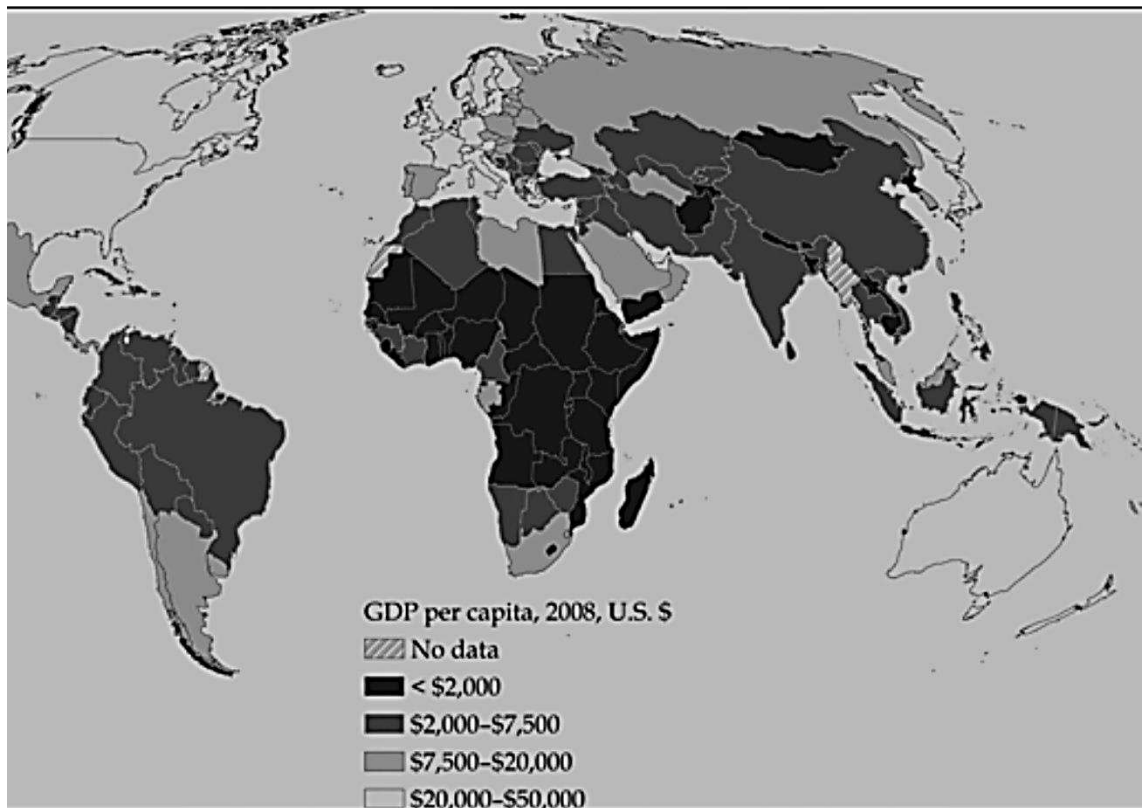
A mentalidade empreendedora do Vale levou 165 anos na tomada de decisões, até sua formação, começando com a corrida do ouro de 1.848; em seguida, a expansão para o Oeste atraiu pessoas que estavam dispostas a arriscar tudo pela chance de ficar rico. Elas foram "independentes e individualistas," a assumiram riscos, foram tolerantes com a diversidade, dispostas a falhar no caminho para o sucesso.

Saxenian (1996, p. 9) acrescenta novos aspectos nas questões trabalhistas, em que trocar de emprego não é algo negativo, diferentemente do que se observa na cultura brasileira:

The Valley is very fast-moving and start-ups have to move fast. The whole culture of the Valley is one of change. We laugh about how often people change jobs. The joke is that you can change jobs and not change parking lots. There's a culture associated with that which says that moving is okay, that rapid change is the norm, that it's not considered negative on your resume ... So you have this culture of rapid decisions, rapid movement, rapid changes, which is exactly the environment that you find yourself in as a start-up.

Outro padrão interessante pode ser discernido nas Américas quando observamos na Figura 17 a lista das nações, da mais rica a mais pobre. No topo estão os Estados Unidos e Canadá, seguido por Chile, Argentina, Brasil, México, Uruguai e talvez a Venezuela, dependendo do preço do petróleo. Depois vem Colômbia, República Dominicana, Equador e Peru. Na parte inferior, há um grupo distinto, muito mais pobre, composto por Bolívia, Guatemala e Paraguai. Volte 50 anos, e se encontrará um *ranking* idêntico. Cem anos: mesma coisa. Cento e cinquenta anos: mais uma vez o mesmo. Portanto, é compreendido que os Estados Unidos e Canadá sejam mais ricos do que a América Latina; há uma divisão clara e persistente entre as nações ricas e pobres na América Latina.

Figura 17 – Prosperity around the world in 2008



Fonte: Guillebeau (2013, p. 3).

O ecossistema ou comunidade onde as *startups* estão inseridas é fonte de compartilhamento de recursos, ideias e experiências, conforme destacam Feld e Mendelson (2013, p. 2):

Three prominent frameworks explain why some locales are hotbeds of entrepreneurship whereas others are the innovation equivalent of a twenty-first century economic mirage.

Emerging companies need certain common inputs—for example, infrastructure, specialized legal and accounting services, suppliers, labor pools with a specialized knowledge base—that reside outside the company. Companies in a common geographic area share the fixed costs of these resources external to the company. As more and more startups in an area can share the costs of specialized inputs, the average cost per startup drops for the specialized inputs. This provides direct economic benefit to companies located within a startup community.

However, an additional 1,000 amazing programmers in the same area is vastly more valuable to startups, especially if programmers share best practices with other programmers, inspire one another, or start new companies.

Nestes sistemas complexos de *startups* habita o caos, onde a competição e a cooperação não são contrárias, são complementares. A VISA² é um arquétipo de organização caórdica (caos e ordem), segundo Hock (2006). Sempre buscou o potencial máximo e exigiu uma constante interligação entre sucesso e fracasso na subida constante da escala. Analisando algumas questões ambientais que forjaram o caráter das populações, Acemoglu e Robinson (2012) descrevem que no final do século XVIII, o filósofo e político francês Montesquieu observou a concentração geográfica de prosperidade e pobreza, e propôs uma explicação para isso. Ele argumentou que as pessoas em climas tropicais tendem a ser preguiçosas e a não ter curiosidade. Como consequência, elas não trabalhavam duro e não foram inovadoras.

Outra teoria relaciona prosperidade à cultura. A hipótese de cultura, assim como a hipótese de geografia, tem uma linhagem ilustre, que remonta pelo menos ao sociólogo alemão Max Weber, como dizem Acemoglu e Robinson (2012), que argumentaram que a Reforma Protestante e a ética protestante, estimularam e desempenharam um papel fundamental na facilitação da ascensão da moderna sociedade industrial na Europa Ocidental. A hipótese de cultura já não se baseia exclusivamente em religião, mas considera outros tipos de crenças, valores e ética. Embora possa ser verdade que os países predominantemente protestantes, como a Holanda e a Inglaterra, foram os primeiros sucessos econômicos da era moderna, há pouca relação entre religião e sucesso econômico. A França, um país predominantemente católico, rapidamente imitou o desempenho econômico Holandês e Inglês, no século XIX, e a Itália é tão próspera quanto qualquer destas nações hoje. O legado inglês não é a razão para o sucesso da América do Norte. Embora essa ideia soe inicialmente atraente, ela não é homogênea. Sim, o Canadá e os Estados Unidos foram colônias inglesas, mas igualmente o foram Serra Leoa e Nigéria. A variação de prosperidade entre ex-colônias inglesas é tão grande quanto em todo o mundo.

Alguns aspectos sociais influenciam o sucesso de *startups*, como identificado por Hormiga, Batista-Canino e Sánchez-Medina (2011, p. 22):

²Empresa dos Estados Unidos de serviços financeiros fundada em 1958, após uma joint venture de 21.000 instituições financeiras que fornecem serviços de cartão de crédito e débito sob esta marca.

[...] this research shows that the support an entrepreneur receives from his closest relations, including spouse/life-partner, family, and friends, represents a value that the firm should not underestimate. Thus, both the emotional support and the active help that the entrepreneur receives from such networks are related positively to the new venture's success. This positive impact may well be seen when it comes to obtaining alternative sources of finance or labor, which allow a significant saving in terms of personal expenditure when starting up a company. Therefore, the work undertaken by family members during this initial phase of the business can in part offset any financial restrictions and reduce personal costs. Furthermore, the emotional support provided by a spouse/life-partner, with whom the founder can discuss business-related matters, will have positive repercussions on the success of the firm. The study has also confirmed the importance of the initial decision regarding where the new venture is to be located and where is it going to conduct its activity, particularly if the firm undertakes service or retail/commercial activities.

Analisando estes aspectos culturais descritos por Acemoglu e Robinson (2012), constata-se que as instituições influenciam o comportamento e os incentivos na vida real, forjam o sucesso ou fracasso das nações. Talento individual importa em todos os níveis da sociedade, mas, precisa de um quadro institucional para transformá-lo em uma força positiva. Bill Gates, como outras figuras lendárias do setor de tecnologia da informação (como Paul Allen, Steve Ballmer, Steve Jobs, Larry Page, Sergey Brin, e Jeff Bezos), tinha imenso talento e ambição. Mas todos tiveram incentivos. O sistema de ensino nos Estados Unidos permitiu a Gates e a outros como ele que adquirissem um conjunto único de habilidades para complementar os seus talentos. As instituições econômicas nos Estados Unidos facilitaram a estes homens que comesçassem as empresas com facilidade, sem enfrentar barreiras intransponíveis. Essas instituições proporcionaram que os financiamentos dos seus projetos tornassem viáveis. O mercado de trabalho dos Estados Unidos permitiu-lhes a contratação de pessoal qualificado, e o ambiente de mercado relativamente competitivo lhes permitiu expandir as suas empresas e comercializar os seus produtos. Esses empresários estavam seguros desde o início que os seus projetos de sonho poderiam ser implementados, pois confiavam nas instituições e no Estado de Direito quando de sua criação e não se preocuparam com a segurança dos seus direitos de propriedade. Por fim, as instituições políticas asseguravam estabilidade e continuidade. Por um lado, eles tinham a certeza que não havia risco de um ditador tomar o poder e mudar as regras do jogo, expropriando sua riqueza, aprisionando-os, ou ameaçando suas vidas e meios de subsistência. Eles se certificaram de que nenhum interesse particular na sociedade poderia deformar o governo em um sentido economicamente desastroso, porque o

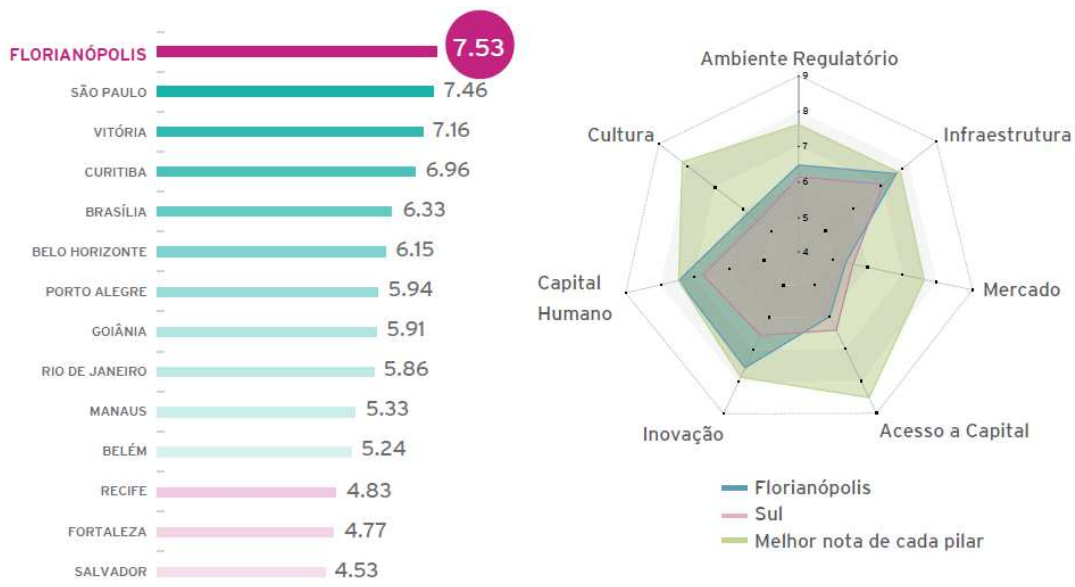
poder político era limitado e distribuído de forma suficientemente ampla, em um conjunto de instituições econômicas, criando incentivos para a prosperidade.

Identificam-se, portanto, alguns elementos a serem pesquisados nas entrevistas, tais como: cultura, aspectos sociais, economia dos EUA e Brasil, ecossistema, ensino, universidades e infraestrutura.

2.5 INOVAÇÃO

Segundo o estudo disponível em Endeavor (2014), identifica-se que os brasileiros são pouco inovadores, suas empresas tem baixo potencial de crescimento e poucas são referências mundiais. Entre os sete pilares que compõem o índice de cidades empreendedoras, destaca-se a capital catarinense que apresenta os melhores indicadores nos quesitos Infraestrutura, Inovação e Capital Humano.

Figura 18 – Ranking das 14 melhores Capitais Brasileiras Empreendedoras



Fonte: Endeavor (2014, p. 55).

Nessa direção, afirma Drucker (1986, p. 20), “[...] inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, isso significa a maneira como eles exploram mudanças como oportunidades para diferentes negócios ou diferentes serviços”. Está aí o fermento para proliferação de *startups* em todo o planeta, como instrumento de geração de riqueza e desenvolvimento. Para Fayard (2006), diz-se

das pessoas inovadoras que elas sabem se projetar no futuro, pois adivinham antes dos outros.

Steve Jobs, um dos maiores inovadores de tecnologia, falava que a inovação não tem nada a ver com a quantidade de dólares que se investe em P&D. Quando a Apple lançou o Mac, a IBM estava gastando no mínimo cem vezes mais em P&D. Não é uma questão de dinheiro (KAHNEY, 2008). É a equipe que se tem, sua motivação e o quanto entende da coisa. Os gastos em P&D da Apple são como a velha distinção entre ciência pura e ciência aplicada. Ciência pura é a busca do conhecimento pelo conhecimento. Ciência aplicada é a aplicação da ciência a problemas determinados.

Essas empresas de tecnologia entenderam que a chave para a liderança de mercado é a liderança tecnológica. É a única vantagem competitiva sustentável (KNIGHT; DYER, 2007). E a tecnologia tem evoluído de forma surpreendente, como já previsto por Moore. A Lei de Moore afirma que a cada 18 meses, o número de transistores em um circuito integrado dobra, ou seja, os computadores ficam duas vezes mais rápidos, com preços menores (DIAMANDIS; KOTLER, 2012), garantindo assim custos igualmente menores e com mais qualidade para os clientes.

Segundo Anderson (2009) esta questão leva a um paradoxo. Por um lado, a informação quer ser cara, por ser tão valiosa. A informação certa no lugar certo muda a sua vida. Por outro lado, a informação quer ser grátis, porque o custo de acessá-la está sempre caindo. Então se têm essas duas forças lutando uma com a outra.

A liderança em inovação tecnológica é dos EUA, conforme a consultoria BCG (2014) apresenta. O estudo identifica que os atributos comuns nessas empresas são: investem em ideias de funcionários de qualquer escalão, abominam a burocracia, foram fundadas por reconhecidos inovadores em suas áreas, têm 30% de sua receita advinda de produtos criados nos últimos três anos, investem em projetos que não têm uma previsão de lucro e atrelam bônus à capacidade dos empregados de inovar. No topo da lista estão Apple e Google, e figuram no ranking Microsoft (4º lugar), IBM (4º lugar) e Amazon (6º lugar).

Para McCraw (2012), o legado inconfundível de Schumpeter é a sua percepção de que a inovação, na forma da destruição criativa, é a força propulsora não só do capitalismo como do progresso material de maneira geral. Quase todos os

negócios, por mais fortes que pareçam em determinado momento, acabam falindo e quase sempre porque não foram capazes de inovar.

Há um grande debate sobre a inovação. Christensen (2011) explora conceitos onde a inovação é definida de forma bastante diferente de invenção. A inovação costumava ser referenciada como "a introdução de algo novo; uma nova ideia, método ou dispositivo; uma novidade." Em uma definição mais moderna e revista, a inovação é "a criação de melhores ou mais eficazes produtos, processos, serviços, tecnologias ou ideias que estão prontamente disponíveis para os mercados, governos e sociedade." A definição de inovação agora mudou para refletir sua diferenciação de melhoria, em que a inovação se refere à noção de fazer algo diferente, em vez de fazer a mesma coisa melhor. Eles descobriram que as pessoas inovadoras possuem cinco habilidades: estão sempre associando, questionando, observando, trabalhando em rede e experimentando. Inovadores são curiosos, observadores e questionadores. Tais indivíduos são experimentadores crônicos que não têm medo de brincar com os seus produtos e modelos de negócios. E que os melhores inovadores precisam ter profundo conhecimento em uma área e um amplo interesse em muitas outras.

Segundo Kelley e Littman (2001, p. 56), ao se referir à inovação, a melhor forma de obter uma boa ideia é obter uma porção de ideias. Ressaltam que "*brainstorming is the idea engine of IDEO's culture*".

A inovação passa então por sete segredos segundo, Kelley e Littman (2001): "*sharpen the focus*" ou aguçar o foco, "*playful rules*" ou regras lúdicas, "*number of ideas*" ou número de ideias, "*build and jump*" ou construir e correr, "*the space remember*" ou o espaço lembra, "*stretch you mental muscles*" ou alongar os músculos mentais e "*get physical*" ou obter físico.

Uma cultura da disciplina é outro ponto relevante. A chave para o bom funcionamento do processo de gestão depende não apenas do seu entendimento, mas da disciplina para conduzi-lo (KNIGHT; DYER, 2007). Todas as empresas têm uma cultura e algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma cultura da disciplina (COLLINS, 2006). Quando se tem pessoas disciplinadas, não precisa de hierarquia. Quando tem pensamento disciplinado, não precisa de burocracia. Quando tem ação disciplinada, não precisa de controles excessivos. Quando se combina uma cultura de disciplina a uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário. Senge (2013)

complementa este raciocínio, quando apresenta as cinco disciplinas das organizações que aprendem, quais sejam elas: domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe e a disciplina que liga a todas demais que é o pensamento sistêmico. As organizações que tem a capacidade de aprender dinamicamente e reproduzir padrões endógenos são as mais inovadoras.

Por outro lado, um ambiente descontraído não significa falta de disciplina, como é colocado por Fayard (2010, p. 56-57):

No modelo da criação do saber de Ikujiro Nonaka, o *ba* associa, de um lado, o potencial específico de um ambiente e, de outro, um motor. É um espaço compartilhado em movimento, onde se manifesta como a consciência coletiva dos indivíduos que compõem uma comunidade de interações. O *ba* é imprecisamente orientado.

A *startup* enxuta se desenvolve sobre diversas ideias prévias de administração e desenvolvimento de produto, incluindo a manufatura enxuta, o *design thinking*, o desenvolvimento de clientes e o desenvolvimento ágil (RIES, 2012). O método da *startup* enxuta, em contraste, é projetado para aprender a dirigir uma *startup*. Em vez de projetar planos complexos, baseados em inúmeras hipóteses, pode-se fazer ajustes constantes por meio do “volante”, que é o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender. Por meio desse processo de condução, aprende-se quando e se é o momento de fazer uma curva fechada chamada pivô ou se deve perseverar no caminho atual. Uma vez que se tem o motor em funcionamento, a *startup* enxuta oferece métodos para dimensionar e desenvolver o negócio com aceleração máxima. Ries (2012) coloca que, como na manufatura enxuta, a aprendizagem de onde e quando investir a energia resulta em economia de tempo e dinheiro.

Para Kidder (2012, p. 15), o processo de aprendizagem deve gerar um resultado superior aos de seus concorrentes: “*Be ten times better than your competitors. You cannot be incrementally better. Incrementalism kills companies.*”

A aprendizagem é unidade essencial do progresso das *startups* (RIES, 2012). É chamada de *aprendizagem validada*, pois é sempre explicitada mediante melhorias positivas nas métricas principais da *startup*. É fácil se iludir a respeito do que se acredita que os clientes querem. É fácil aprender coisas totalmente irrelevantes. A aprendizagem validada é respaldada por dados empíricos coletados

de clientes reais. Numa cultura tecnológica em rápida mudança e numa economia cada vez mais baseada em informações, ideias criativas são o recurso derradeiro, pois subitamente os diplomas não valem mais nada (DIAMANDIS; KOTLER, 2012), ou seja, aprenda fazendo.

No modelo da *startup* enxuta, um experimento é mais do que apenas uma pesquisa teórica: é o primeiro produto. Logo antes de sair desenvolvendo, deve-se responder às seguintes questões:

- a) os consumidores reconhecem que têm o problema que estamos tentando solucionar?;
- b) se houvesse uma solução, eles comprariam?;
- c) comprariam de nós?;
- d) conseguimos desenvolver uma solução para esse problema?.

Responder a esses questionamentos com precisão não significa que haverá sucesso para a *startup*, e isso é muito intrigante, pois sempre buscamos na evolução do empreendedorismo e gestão a lógica e o pragmatismo das decisões. Conforme Kaplan e Norton (2008), liderança e formulação de estratégia continuam sendo arte. Embora ainda estudemos e celebremos os exemplos de líderes e de estratégias brilhantes, ainda não dispomos de processos sistemáticos para alcançar esses resultados.

Fazer planejamento é uma tarefa essencial para qualquer negócio, como é colocado por Knight e Dyer (2007, p. 17): “[...] o planejamento não é uma ferramenta perfeita. Por isso que é feito todos os anos, pois raras vezes as coisas acontecem exatamente de acordo com o planejado”. As *startups* de TI normalmente sucumbem neste ponto, pois, pelo enorme enfoque técnico, se perdem em negócios mal geridos, em que faltam gestão e capacidade administrativa. É neste ponto da *startup* que o líder precisa ter humildade e buscar contratar pessoas melhores que ele. Observa-se a questão de estar próximo do time: Teixeira (2009) apresenta que não acredita em braço direito, mas sim em estar junto a pessoas melhores do que você, com qualidades e conhecimentos diferentes dos seus.

Feld (2012, p. 2) destaca o uso da metodologia *Lean Startup*:

However, realize that some VCs care a lot about seeing a business plan, regardless of the current view by many people that a business plan is an obsolete document.

Rather, if you are a software company, consider some variant of the Lean Startup methodology that includes the creation, launch, and testing of a minimum viable product as a starting point.

Os erros mais grosseiros que um empreendedor de alta tecnologia deve evitar são os de gestão. É comum que a formação inicial do time empreendedor seja o domínio de conhecimentos científicos, mas um negócio de alta tecnologia lida com riscos e incertezas que têm impacto direto no fluxo de caixa (GRANDO, 2012).

Um dos pontos essenciais para medir o sucesso de uma *startup* é através de seus indicadores. Para Spina (2013), o melhor indicador para saber se o seu negócio está sendo bem sucedido ou não é a chamada “última linha” do seu DRE (Demonstrativo de Resultados), isto é, o lucro ou prejuízo que está tendo, mas para uma *startup* é um critério inviável para sua avaliação, pelo menos no seu início até atingir o “*break-even*”. Assim, existe o Custo de Aquisição de Cliente (CPA) versus seu *Lifetime Value* (LTV): nesta avaliação, deve-se comparar quanto a *startup* gasta para conquistar um cliente em relação ao quanto este cliente gerará de receita em média enquanto se mantiver ativo. O LTV deve ser significativamente maior que o CPA, pois além do custo de aquisição de cliente, as receitas do cliente devem cobrir todos os outros custos e despesas da empresa e gerarem o lucro dela. A escalabilidade por sua vez mede o crescimento das receitas em proporção ao das despesas. As primeiras precisam crescer numa proporção superior às últimas, pois, caso contrário, o negócio dificilmente atingirá a lucratividade. Ainda, a Taxa de Conversão, que indica qual o percentual dos potenciais clientes se tornam ativos, e esta pode ser comparada com médias de mercado para cada segmento para avaliar a aderência do produto/serviço e por fim, a Taxa de *Churn*, que é um indicador muito utilizado para prestadores de serviço recorrentes; indica quantos clientes cancelam o serviço depois de um determinado intervalo de tempo.

Para uma ideia ser considerada uma oportunidade de negócio, é preciso que ela tenha quatro elementos essenciais, conforme apresentado por Nakagawa (2013) que elabora um *framework* para apoiar a identificação correta:

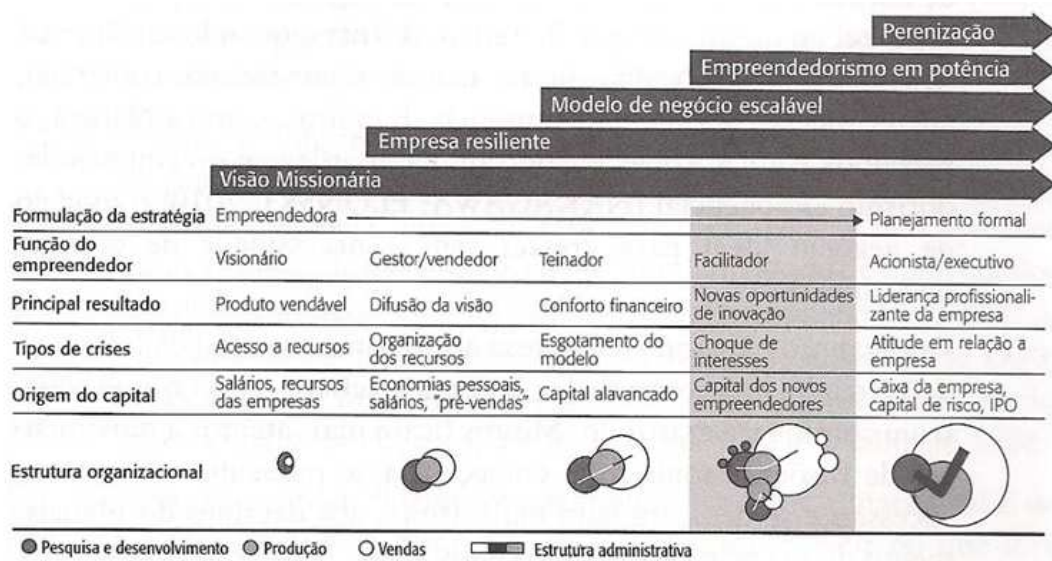
- a) tem benefício claro para o cliente?
- b) atinge uma fatia do mercado adequada?
- c) é viável financeira e tecnicamente?
- d) é inovadora e diferenciada?

Decidir quando “pivotar” e quando perseverar é um desafio predominante no desenvolvimento do produto bem sucedido da *startup*. Não obstante o método científico apresentado por (RIES, 2012), não há como retirar o elemento humano da

visão, intuição e julgamento da prática. No mundo real, o que determina o sucesso das *startups* é o trabalho resolutivo, medido pela aceitação dos clientes, pelo redirecionamento do produto pelos *feedbacks* recebidos.

A figura 19 ilustra os desafios, funções, resultados esperados, crises e estruturas organizacionais, típicos de cada fase de um negócio de alta tecnologia.

Figura 19 – Ciclo de evolução de empresas de tecnologia



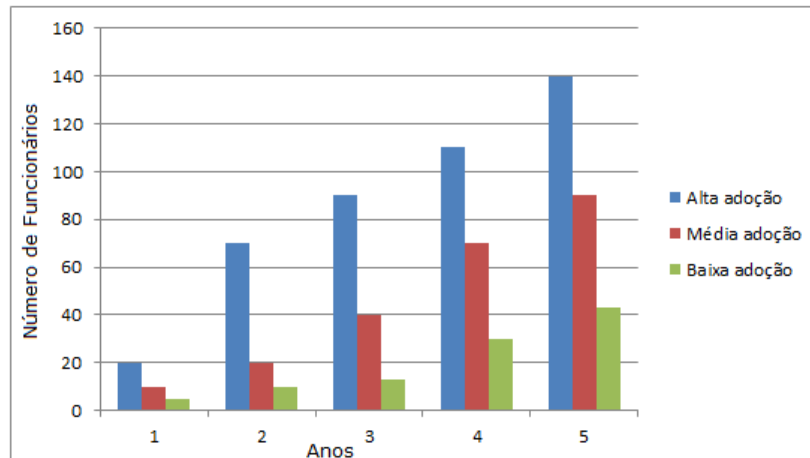
Fonte: Grando (2012, p. 97).

Kidder (2012, p. 22) destaca que rastrear paixões de outras pessoas às vezes é ainda mais determinante:

Leverage Communities for an Upward Spiral The secret to a successful startup is that it won't work until you can persuade other people to do your work for you, to engage in businesses, you can get something even better: a network effect that takes your little idea to a much bigger place in quite a short period of time. It can be based on many different things, including your reputation. The better you get, the more great people will want to come and work for you or simply promote you. The result is an upward spiral that brings you to a still better place.

Constata-se na figura 20 que, quando se fala em *startups* com poucos funcionários, a quantidade de métodos e sistemas de gestão é proporcional à sua curva de maturidade.

Figura 20 – Padrão de crescimento X adoção de número de sistemas de gestão

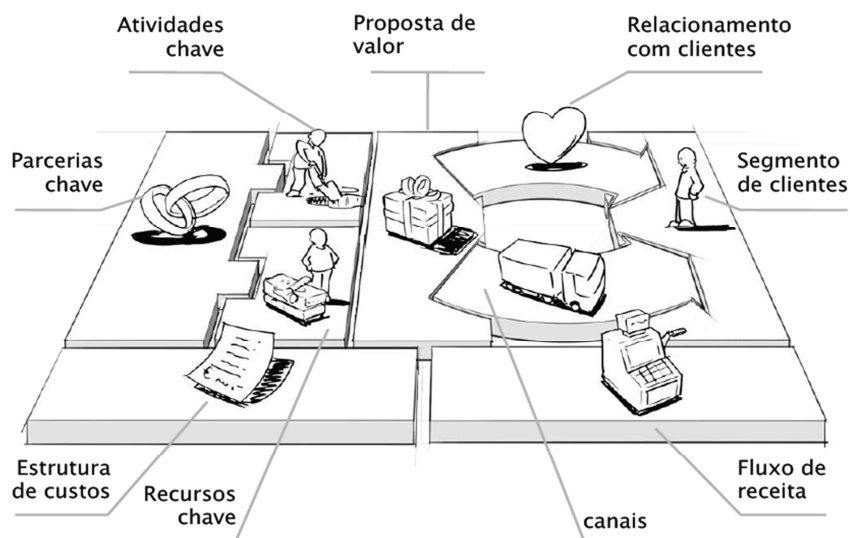


Fonte: Adaptada de Grando (2012, p. 76).

Um modelo de negócios em uma *startup* é um dos principais itens analisados por investidores, pois não existe modelo certo ou errado, mas no cruzamento com as oportunidades, quais podem obter vantagem competitiva.

No modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), o canvas apresenta-se com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os novos componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Este conceito foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado pelas principais corporações de tecnologia.

Figura 21 – Quadro de modelo de negócios



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

Imagine, sugere o autor, que o quadro é um teatro, no centro está a proposta de valor, que são os artistas no palco, à direita estão os clientes e à esquerda estão os recursos para entregar o valor.

O modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. Osterwalder e Pigneur (2011) argumentam que os *business models* antigos com centenas de páginas estão ultrapassados e não revelam o dinamismo do mercado de hoje.

A predominância jovem que orbita nas *startups* é ótima. Muitos desses empreendedores estão neste exato momento participando de rodadas de aprendizagem sobre negócios inovadores, aprendendo a fazer seus *speeches*, a desenhar seu negócio a partir da dimensão “valor para o cliente”, utilizando o modelo BMC (Canvas), de Alexander Osterwalder, ou os conceitos da abordagem *lean startup*, como o do produto minimamente viável.

Grando (2012) apresenta duas conclusões sobre planos de negócios:

- a) primeira, que plano de negócios é o nome dado ao documento que o investidor pede para o empreendedor descrever, mas que, com raras exceções, não será lido completamente;
- b) segunda, é comum ver planos com sessenta páginas bem detalhadas sobre o negócio, seus competidores, suas vantagens competitivas, análises de mercado e mais diversas informações típicas de quem fez a lição de casa bem feita, mas, apenas no final do documento, é apresentado o nome dos três empreendedores que estão montando aquele negócio, com três parágrafos cheios de conquistas, resultados positivos e muitas histórias bonitas.

A sugestão é substituir a maior parte do plano de negócios por um sumário executivo de três páginas, um *Business Model Canvas* e uma descrição completa em dez páginas dos empreendedores e do time do negócio, as expectativas dos sócios em relação ao negócio e as entregas de cada um, com o que esperam receber em troca. O planejamento estratégico leva meses para ser concluído; os experimentos podem começar de imediato.

Identificam-se, portanto, alguns elementos a serem pesquisados nas entrevistas, tais como: metodologias de desenvolvimento de clientes e produtos, disciplina de gestão, liderança principal e espírito empreendedor.

3 METODOLOGIA

Foi identificado o crescimento constante do mundo do empreendedorismo, em especial no setor de *startups* de tecnologia. Nos últimos cinco anos no Brasil e por décadas nos EUA, milhares de empreendedores lançam-se na tentativa de criar uma empresa que revolucione o mercado, seja resolvendo um problema real ou criando uma nova cultura de uso de tecnologia.

Este capítulo tem por objetivos apresentar o método de pesquisa utilizado para a realização do estudo e atendimento aos objetivos traçados. Nesta seção, é referenciado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método. Em seguida, é descrita a população-alvo identificada, os critérios para seleção de amostra, bem como os sujeitos da pesquisa. Na sequência, instrumentos e técnicas de coleta de dados são descritos, concluindo-se com a técnica utilizada para análise do conteúdo obtido durante as entrevistas em campo.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como exploratória, em empresas com datas de fundação posterior ao efeito bolha da internet³ ocorrido no início do milênio.

Conforme Gil (1996), as pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Segundo Markoni e Lakatos (2010), as investigações exploratórias buscam desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade com o ambiente para a realização de uma pesquisa mais precisa. Nesta obtém-se frequentemente descrições tanto qualitativas como quantitativas do objeto de estudo.

A investigação documental e bibliográfica embasou as entrevistas na pesquisa de campo. Para Vergara (1998), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação do participante. A investigação documental é realizada em publicações de qualquer natureza de órgãos públicos, privados, com pessoas ou na

³WIKIPÉDIA. **Bolha da internet**. [S.l.]: Wikipédia, 2015. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolha_da_Internet>. Acesso em: 20 fev. 2015.

internet. Já a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros e artigos nas redes eletrônicas.

3.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Aqui estão descritas as principais fases e como foram executadas. Todas as etapas e fases foram ordenadas e relatadas de forma a representar a evolução do trabalho, norteando os passos até o final do estudo.

Nesta fase, foram identificados os atores, de acordo com a definição do seu papel na pesquisa, buscando o maior nível hierárquico ou representativo do setor. As pessoas escolhidas foram gestores de ambientes de inovação, investidores, representantes de associações de classe, agentes do governo ligados ao segmento de fomento ao empreendedorismo, profissionais da educação das universidades vinculadas aos parques, autores sobre empreendedorismo de *startups* e empreendedores de relevante sucesso ou reconhecido fracasso. A seleção dos entrevistados ocorreu a partir dos ecossistemas que envolvem *startups*, e na sequência foram aplicados os questionários semi estruturados para uma pesquisa qualitativa e questionários estruturados para uma pesquisa quantitativa, nos dois grupos objetos da pesquisa.

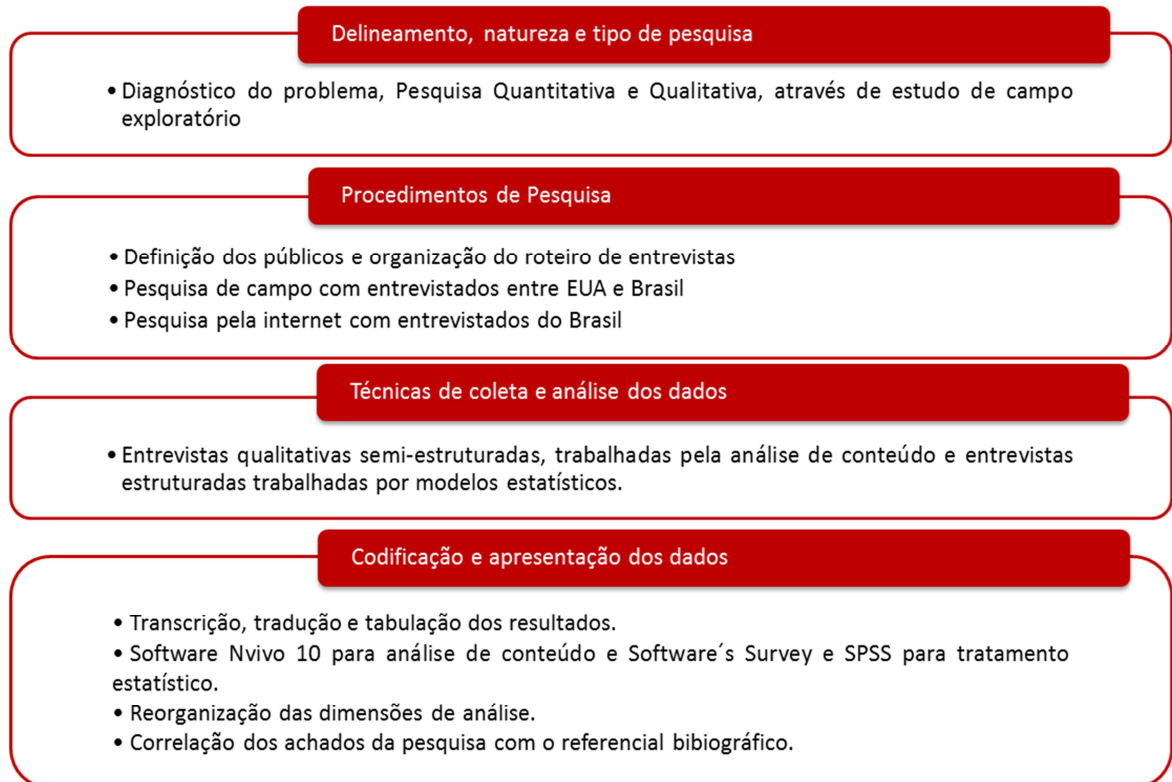
Anterior ao início da aplicação dos questionários foi exercitado um piloto ou prova de conceito, para validar as questões e formatos. Foram elencados cinco entrevistados para esta etapa.

Para o grupo de atores do ecossistema, investidores, governo, empreendedores e universidades, foi aplicada uma pesquisa qualitativa. Nesta, foi apresentada a questão-problema a ser investigada, levantadas hipóteses e ações, buscando as suas diferentes opiniões, à luz de suas percepções sobre a situação das *startups* no Brasil e nos EUA, e orientações que racionalizassem a temática do problema. Para o grupo de empreendedores de *startups de TI* ativas ou inativas, foi aplicado questionário estruturado para observação das causas de sucesso ou fracasso.

Na fase de tratamento dos dados, foram confrontados os resultados da pesquisa de forma a elaborar as respostas para os objetivos determinados, bem como para a questão problema, de forma a sinalizar caminhos para um processo viabilizador de crescimento de *startups* de TI no Brasil.

As entrevistas foram realizadas para dois grupos em momentos paralelos entre Julho de 2014 e Novembro de 2014. Gil (2010) afirma que as pessoas que irão nos fornecer informações devem estar enraizadas culturalmente e conhecer bem o funcionamento da organização.

Quadro 2 – Etapas do processo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a pesquisa qualitativa, o pesquisador apresentou-se como aluno do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS e explicou brevemente os objetivos da pesquisa. Para facilitar a apreensão do conteúdo, todas as entrevistas foram gravadas ante o consentimento prévio e expresso dos participantes, em conformidade com os princípios éticos em pesquisa. Não foram solicitadas informações pessoais dos entrevistados e sua forma de participação foi voluntária. O critério de seleção dos entrevistados levou em conta as pessoas que são participantes do ciclo de criação e desenvolvimento de negócios em tecnologia nos ambientes de *startups*.

Foram estabelecidos contatos com diversos participantes, tanto no Brasil como nos EUA, dentro das premissas do Quadro 3.

Quadro 3 – Grupos de pesquisa

Grupo 1		
Entrevistado	Duração (Previsão)	No Entrevistados(Previsão)
Investidores, gestores de parques tecnológicos, participantes de entidades de classe, pesquisadores de universidades, empresários do segmento de tecnologia, institutos e órgãos governamentais de fomento.	Até 2 horas	30 (20 Brasil, 10 EUA)
Questões Grupo 1		
Grupo 2		
Entrevistado	Duração (Previsão)	Nº Entrevistados(Previsão)
Empreendedores de <i>startups</i>	Até 10 min	200 Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu de duas formas distintas. Para o grupo 1, etapa **qualitativa**, foram realizados questionários semi estruturados, com entrevistas preferencialmente presenciais, entretanto ocorreram situações através dos meios de mídia interativa. Vergara (1998) cita que a entrevista deve ser focada em uma pauta que busque responder aos objetivos determinados, onde são agendados vários pontos a serem explorados pelo entrevistado. Ela pode ser gravada, se for permitido, ou ser realizada por anotações.

As principais características dos métodos qualitativos são a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é um interpretador da realidade, conforme Markoni e Lakatos (2010), sendo estas as características:

- a) descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos;
- b) citações diretas de pessoas sobre suas experiências;
- c) trechos de documentos, registros, correspondências;
- d) gravações ou transcrições de entrevistas e discursos;
- e) dados com maior riqueza de detalhes e profundidade;
- f) interações entre indivíduos, grupos e organizações.

A cada entrevista, foi apresentado o tema e realizada uma pequena introdução dos objetivos pretendidos. Neste ato foi solicitada a leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas, segundo Demo (2009).

Foi utilizado para a etapa qualitativa o aplicativo *Evernote*⁴, que possibilita de forma online armazenar as gravações vinculadas a cada questão, bem como suas respectivas anotações. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir seus sentimentos e crenças, a relatar características pessoais e experiências passadas.

Foi utilizado o *software* NVIVO 10®⁵ para análise de conteúdo das entrevistas. A ferramenta busca apoiar o processo de pesquisa, atingindo os seguintes objetivos:

- a) concentrar mais tempo em análises e descobertas e menos tempo em tarefas administrativas trabalhando de forma sistemática e não perder dados;
- b) apurar suas informações e descobrir conexões sutis de formas que simplesmente não são possíveis de serem obtidas manualmente;
- c) provar rigorosamente suas descobertas com evidências;
- d) gerenciar todo o seu material em um arquivo de projeto e trabalhar com o material na língua de origem, compartilhando facilmente seu trabalho com outros.

Para o grupo 2, etapa caracterizada como quantitativa, foi aplicado um questionário estruturado para os empreendedores de *startups* que tiveram sucesso ou fracasso em seus empreendimentos de tecnologia no Brasil, após o ano de 2000.

⁴Software destinado à organização da informação pessoal mediante um arquivo de notas.

⁵Software da IBM destinado à categorização de conteúdos de arquivos.

Quadro 4 - Síntese de abordagem metodológica de estudo

Delimitação da Pesquisa	Natureza: Quantitativa e Qualitativa Tipo de Pesquisa: Estudo de campo Exploratório de corte transversal.
Unidade de análise e/ou sujeitos da pesquisa	Sujeitos do Brasil e EUA: Grupo 1 composto por Investidores, gestores de ambientes de inovação, participantes de entidades de classe, pesquisadores de universidades, empresários do segmento de tecnologia, institutos e órgãos governamentais de fomento e Grupo 2 composto por empreendedores de startups ativas ou inativas
Amostra	até 30 para Grupo 1 - por conveniência até 200 para Grupo 2 - tipo probabilística estratificada
Sujeitos da Pesquisa	Maior escalão hierárquico possível nas organizações
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevistas semiestruturadas para Grupo 1 e estruturadas para Grupo 2
Técnica de Análise dos dados	Qualitativa: A análise será realizada através do Software NVIVO que permite a análise de conteúdo das entrevistas. Quantitativa: Análise de dados da amostra com tratamento estatístico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Markoni e Lakatos (2010), um questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, que devem ser respondidas por escrito, sendo uma interlocução planejada. As perguntas devem ser formuladas de maneira clara, objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade. A disposição das perguntas precisa seguir uma progressão lógica, para que o informante:

- a) seja conduzido a responder pelo interesse despertado, sendo as perguntas atraentes e não controvertidas;
- b) seja levado a responder, indo dos itens mais fáceis para os mais complexos;
- c) não se defronte prematuramente com informações pessoais;
- d) seja levado gradativamente de um quadro de referência a outro facilitando o entendimento e as respostas.

3.3 ORGANIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

O roteiro de entrevistas foi elaborado com perguntas semiestruturadas a partir dos preceitos apresentados no referencial teórico, com o objetivo de identificar os requisitos para a caracterização do problema. A partir disto, foram realizadas cinco entrevistas experimentais com profissionais do setor para nortear os principais itens a serem questionados e validar os quesitos de pesquisa. Assim, a seleção de perguntas permitiu criar um processo em que o participante siga um roteiro pré-estabelecido e forneça informações extras ao entrevistador. Este, por sua vez, pode modificar o roteiro para aproveitar ao máximo as informações fornecidas.

Para a pesquisa quantitativa, o pesquisador enviou um email para cada pesquisado com o *link* para *survey* e o Termo de consentimento livre e esclarecido. A seleção dos participantes ocorreu através de cadastros de associados das entidades representativas do setor, indicações dos entrevistados e pesquisas na internet. O roteiro da pesquisa contém um questionário estruturado com respostas de escolha simples.

O universo de entrevistados para o grupo 1 foram prospectados nos seguintes locais:

Para os investidores, entidades, institutos e órgãos de fomento: FINEP, BNDES, Governo do RS, Badesul, BTG, Santander, Assespro, SoftSul, Sucesu, Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP), Anjos do Brasil, ABStartups, Gartner, Endeavor, CircuitoStartup, FazInova, Wow, Estarte.me, Ventiur.net, BrazilInnovators, Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), (Anprotec), Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), dentre outros.

Para os ambientes de Inovação e Universidades vinculadas: Parque Científico e Tecnológico da PUCRS (Tecnopuc), Parque Tecnológico UFRJ, Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos), Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BHTec), Porto Digital em Recife, Parque Tecnológico Univap, Parque Tecnológico de São José dos Campos (PqTec – SJC) e alguns dos EUA, como no Vale do Silício e na região de Boston.

Os questionários para o Grupo 1 encontram-se nos APÊNDICE B e C, e o questionário para o Grupo 2 encontra-se no APÊNDICE D.

Os principais atores para o Grupo 1 são os classificados como empreendedores de sucesso, investidores, representantes de entidades de classe e pesquisadores.

O universo de entrevistados para o grupo 2 foi prospectado através das bases de associados, de investidores, de associações de classe, indicações dos entrevistados do grupo 1, ambientes de inovação e parques tecnológicos do Brasil.

3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DOS DADOS

Foi realizada uma análise de conteúdo dos dados coletados para o Grupo 1 através de questionários fechados e tratamento estatístico para o Grupo 2. Com base no referencial teórico, a análise de conteúdo foi construída pelas representações em duas dimensões principais: sintática, como algo que é dito, através da frequência das palavras e sua ordenação, o frequente emprego de uma forma de palavras ou de determinado vocabulário, e semântica, que representa as relações entre os sinais e seu sentido normal (sentidos denotativos e conotativos). A ocorrência frequente de palavras dentro da mesma frase ou parágrafo é tomada como indicador de sentidos associativos.

Quadro 5 – Estruturação da análise de resultados

1. Preparação das Informações	2. Inicialização	3. Processamento	4. Análise dos dados	5. Interpretação
<ul style="list-style-type: none"> • Transcrição dos arquivos das entrevistas em Português e Inglês • Criação do projeto no NVivo • Exportação do arquivo do Survey 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção das categorias chaves • Importação das 36 entrevistas na base do NVivo • Importação do arquivo do Survey no SPSS 	<ul style="list-style-type: none"> • Associação dos atributos do texto ao grupos dos entrevistados • Criação dos nós e sub-categorias • Geração dos relatórios e gráficos do SPSS 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo e classificação dos nós e subnós • Geração das demonstrações e tabelas associativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Correlações entre as informações qualitativas, quantitativas, referencial teórico e pesquisa documental

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5 apresenta o processo de construção em etapas da análise de conteúdo integrada às ferramentas NVivo 10® e SPSS⁶. Esta integração entre

⁶Software aplicativa da IBM para tratamentos estatísticos.

ambos os métodos de pesquisa possibilitou uma análise textual e quantitativa para cada elemento evidenciado.

Segundo Markoni e Lakatos (2012), a análise de conteúdo é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Geralmente, a análise de conteúdo implica um tratamento estatístico das unidades de texto de maneira objetivada, não sugerindo uma leitura singular. A elaboração da análise é realizada em três níveis: interpretação, explicação e especificação.

Essa análise foi desenvolvida confrontando as diversas conversas com os atores pesquisados, agrupando o conteúdo obtido nas entrevistas, diário de bordo que são registros das atividades de forma a objetivar a vivência, identificando desta forma os fatores relevantes para o desenvolvimento e a compreensão do estudo. As informações foram categorizadas, utilizando-se as unidades de análise estruturadas. Esta atividade foi realizada utilizando o *software* NVIVO 10®. Este *software* permite a codificação dos dados em “nós” para que sejam analisados individualmente.

Segundo Crewell (2010), uma das etapas no processo de análise de dados é a codificação. É onde os dados são organizados em blocos ou segmentos de texto antes de atribuir significado às informações. A organização deve possibilitar estabelecer os tipos de códigos do banco de dados qualitativo:

- a) códigos de local, contexto e perspectivas dos indivíduos;
- b) maneiras de pensar dos indivíduos sobre as pessoas e objetos;
- c) códigos de processo, atividade e estratégia;
- d) códigos de relacionamento e estrutura social;
- e) esquemas de codificação pré-designados.

Na análise quantitativa, a estatística serve para testar as hipóteses, onde pode ser utilizado o teste t de *Student* aplicado sobre a diferença entre duas médias. Este tipo de testes é aplicado para se verificar a diferença observada entre as duas médias obtidas de amostras independentes.

Segundo Mattar (1996), o princípio básico deste teste consiste em verificar se as médias amostrais de duas populações são normalmente distribuídas.

Em seguida, os seguintes procedimentos são sugeridos para o teste:

- a) determinar H_0 (hipótese nula);
- b) determinar o nível de significância;
- c) calcular o valor de t;

- d) determinar a região de rejeição de t , procurando na tabela da distribuição padronizada de t o valor correspondente ao nível de significância estabelecido no passo 2 para o grau de liberdade igual à soma dos tamanhos das amostras menos 2;
- e) tomar a decisão sobre a H_0 , comparando os valores de t_c e t_t . Se t_c for menor que t_t então H_0 é aceita.

Para o presente trabalho as hipóteses são determinadas conforme a seguir, considerando nível de 5% de significância:

- a) H_0 : Não existe diferença estatística significativa na opinião dos respondentes. Representa a “situação atual”, ou seja, o que é normalmente aceito em condições rotineiras e não se busca provas de que esteja ocorrendo;
- b) H_1 : Existe diferença estatística significativa na opinião dos respondentes. É a expressão do que se deseja provar de fato e busca-se provas de que está ocorrendo.

Segundo Crewell (2010), o último passo em um experimento é interpretar os resultados à luz das hipóteses ou questões de pesquisa para corroborar ou refutar. Deve ser confrontado se o tratamento que foi implementado realmente fez diferença para os participantes que experimentaram, indicando os motivos pelos quais os resultados são ou não significantes. Finalmente, são indicadas as implicações dos resultados para a população estudada ou para a pesquisa futura.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para atender aos objetivos do estudo e responder ao problema da pesquisa, foi realizada uma revisão teórica para estabelecer a fronteira do conhecimento de um tema contemporâneo. A técnica de análise de dados utilizada é a análise de conteúdo das entrevistas qualitativas e estatísticas nas entrevistas quantitativas.

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e tratamento dos dados:

- a) o método estará limitado pela seleção dos atores para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os especialistas envolvidos com o assunto;

- b) outro fator limitante está relacionado à quantidade de empreendedores, tanto nos EUA quanto no Brasil. Sua distribuição espacial em muitas regiões apresentou dificuldades para a obtenção de informações a respeito do assunto, porém foram contornadas com viagens presenciais na maioria dos locais;
- c) um terceiro limitador diz respeito à pesquisa documental, dado que a quantidade de referencial bibliográfico sobre toda a temática envolvendo o ecossistema de *startups* é significativamente elevado.

Segundo Demo (2009), depende da habilidade e competência do pesquisador extrair e interpretar mensagens não verbais, buscando analisar o conteúdo na busca de detalhes sobre aquilo que foi perguntado. A habilidade do entrevistador terá como resultado o nível de confiança estabelecido entre as partes.

Os dados extraídos das entrevistas foram analisados e agrupados por similaridade, de forma a estabelecer relação entre a teoria estudada e os métodos práticos adotados pelas empresas objetos da pesquisa.

Gil (2009) destaca uma desvantagem do método de estudo de campo o possível risco quanto à subjetividade na análise e interpretação dos resultados da pesquisa, em função de que, na maioria dos casos, os dados são coletados por um único pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo oferece um panorama dos resultados obtidos através das pesquisas qualitativa e quantitativa, realizadas através dos questionários semi estruturados disponíveis nos apêndices B e C e do *Survey* realizado pelo questionário disponível no apêndice D, as quais objetivaram atender ao questionamento central da pesquisa acerca de **identificar e efetuar uma avaliação crítica dos fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil**.

As páginas seguintes apresentam as categorias que foram identificadas como mais representativas e significativas ao longo do processo, apresentando de forma complementar referências ilustrativas de cada abordagem identificada.

4.1 ENTREVISTAS QUALITATIVAS

A entrevista qualitativa é uma etapa relevante da pesquisa. Considerando o objetivo deste estudo, esta investigação foi realizada na forma de entrevistas semi estruturadas, para que fosse possível analisar profundamente diferentes experiências e percepções existentes com relação ao tema proposto.

A pesquisa qualitativa, através de entrevistas, é o método mais adequado por possibilitar uma investigação detalhada sobre como estes processos vêm sendo realizados pelos empreendedores. Não foi realizado um estudo de caso ou estudos de casos múltiplos (que em geral precisam ser poucos, para ser viável o estudo), pois isso traria informações apenas sobre uma ou poucas *startups*.

Foram entrevistadas 37 pessoas que participam do ecossistema de *startups*, tanto no Brasil como nos Estados Unidos.

As entrevistas qualitativas ocorreram no período de 18 de Julho de 2014 a 14 de Novembro de 2014, tendo sido contatadas 48 pessoas e, ao final, 39 pessoas se confirmaram, finalizando-se a coleta com 37 entrevistados. Cerca de 70% das entrevistas foram realizadas presencialmente e as demais com uso da ferramenta Skype⁷. As entrevistas foram gravadas com o *software Evernote*, com a devida autorização do entrevistado e para fins de sigilo e confidencialidade das

⁷Software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo.

informações, a fim de não se identificarem os correspondentes, nem relacioná-los ao conteúdo informado.

Foram contabilizadas 25 horas de entrevistas, sendo que a média de duração foi de 41 minutos para cada uma, excluídas as conversas introdutórias, finais e perguntas do entrevistador. A entrevista de maior duração foi de uma hora e 20 minutos e a de menor duração foi de 23 minutos.

O perfil dos entrevistados pode ser visto no quadro 6, destacando-se que a ordem apresentada não possui relação com a ordem das entrevistas ou numeração utilizada e que qualquer padrão de relacionamento é mera coincidência.

Quadro 6– Perfil dos entrevistados

Nr	Entrevistado	Localização		Posicionamento no mercado
		Origem	Estado	
1	E1	Brasil	SP	Empreendedor e Investidor VC
2	E2	Brasil	RS	Gestor de Parque Tecnológico
3	E3	Brasil	RS	Empreendedor, Investidor Anjo, Mentor Incubadora, Sócio Aceleradora, Professor
4	E4	Brasil	RS	Gestor Acadêmico e Membro de Entidades
5	E5	Brasil	RJ	Empreendedor
6	E6	Brasil	SP	Palestrante sobre Empreendedorismo Startups e Empreendedor
7	E7	Brasil	RS	Mentor Incubadora e Professor Universitário
8	E8	Brasil	RJ	Governo - Setor de Investimentos
9	E9	Brasil	SP	Banco - Setor de Investimentos
10	E10	Brasil	BH	Gestor Aceleradora e Coworking
11	E11	Brasil	BH	Empreendedor, Investidor Anjo e Membro Entidade
12	E12	Brasil	RS	Empreendedor, Investidor Anjo e Sócio Aceleradora
13	E13	Brasil	RS	Gestor de Parque Tecnológico
14	E14	Brasil	RS	Instituição de Ensino - Investimento
15	E15	Brasil	RS	Gestor de Parque Tecnológico
16	E16	Brasil	PE	Gestor de Parque Tecnológico
17	E17	EUA	SF	Relações Internacionais Empreendedorismo
18	E18	Brasil	RS	Investidor Anjo e Sócio Aceleradora
19	E19	Brasil	SP	Analista Especializado Instituto Internacional
20	E20	Brasil	SP	Autor sobre Empreendedorismo e Membro Entidade
21	E21	EUA	SF	Sócio Aceleradora e Relações Internacionais Empreendedorismo
22	E22	EUA	SF	Empreendedor e Investidor
23	E24	EUA	SF	Relações Internacionais Empreendedorismo para Aceleradora
24	E25	EUA	BO	Empreendedor/Relação com Investidores
25	E26	EUA	SF	Professor Inovação e Empreendedorismo
26	E27	EUA	SF	Especialista em Inovação e Empreendedorismo
27	E28	EUA	SF	Empreendedor
28	E29	EUA	SF	Professor Inovação e Empreendedorismo
29	E30	Brasil	RS	Autor sobre Empreendedorismo e Empreendedor
30	E31	Brasil	RJ	Empreendedor e investidor
31	E32	Brasil	SP	Consultor, professor de Inovação e Empreendedorismo
32	E33	Brasil	SP	Executivo Tecnologia Empresa Compradora de Startups
33	E34	Brasil	SP	Autor sobre Empreendedorismo e Empreendedor
34	E35	Brasil	SP	Autor sobre Empreendedorismo e Empreendedor
35	E36	Brasil	RS	Empreendedor, Investidor Anjo e Sócio Aceleradora
36	E37	Brasil	RS	Professor Universitário, Político Setor Tecnologia
37	E38	Brasil	RS	Empreendedor e Membro Entidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 37 entrevistados válidos, nove são dos Estados Unidos, sendo oito do Vale do Silício e um de Boston. Do Brasil, participaram 28 entrevistados, sendo nove de SP, 13 do RS, três do RJ, dois de MG e um de PE.

Observa-se que os entrevistados escolhidos trabalham com diferentes funções no mercado, ora atuando como investidores, ora como empreendedores ou pesquisadores. Observa-se que são raros os casos que executam apenas uma atividade no setor de *startups*.

Os entrevistados escolhidos possuem alta representatividade na atividade desenvolvida, alguns detêm reconhecida autoridade no tema, seja como um reconhecido empreendedor de sucesso, como investidor do segmento ou como participante ativo no governo, universidades ou entidades representativas. Identificam-se empreendedores em todos estágios da curva de crescimento de uma *startup* e outros que são mentores e pesquisadores científicos.

Quadro 7 – Referências por Entrevistado

Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Referências	110	200	49	100	26	26	49	30	15	80	118	89	23
Entrevistado	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E24	E25	E26	E27
Referências	55	16	39	11	61	18	45	47	10	33	8	23	6
Entrevistado	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	Total	
Referências	13	18	25	14	20	11	15	21	16	22	12	1474	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente, os arquivos de áudio em português e inglês foram transcritos e em conjunto com as anotações, foram compilados na ferramenta NVivo 10®.

Conforme quadro 7, foram geradas 1.474 referências das entrevistas realizadas, sendo que o entrevistado E2 foi quem apresentou o maior número de referências e abrangência dos assuntos abordados no questionário realizado.

4.2 ENTREVISTAS QUANTITATIVAS

As entrevistas quantitativas corroboram a análise de conteúdo, pois trazem uma avaliação de causa-efeito, são positivistas, tratam os dados estatisticamente e utilizam um grande número de sujeitos na coleta de dados. O método misto, qualitativo e quantitativo, busca obter um grau superior de assertividade nas correlações entre as dimensões de análise.

As entrevistas quantitativas ocorreram no período de 27 de outubro de 2014 a 8 de dezembro de 2014, tendo sido coletadas 217 respostas e, ao final, 201 respostas foram completas para todas as perguntas.

Segundo a StartupBase (2013), o Brasil tem 2.909 *startups* e 10.000 empreendedores. O estado com mais *startups* é São Paulo, com 710 empresas, sendo que 25% delas atuam com redes sociais, *e-commerce* e *mobile*. Logo, a amostra coletada de empreendedores considerou aproximadamente 2% do universo existente no Brasil.

As entrevistas foram realizadas através do uso da ferramenta *SurveyMonkey*, como é possível observar no Quadro 8.

Quadro 8 – Resumo das respostas

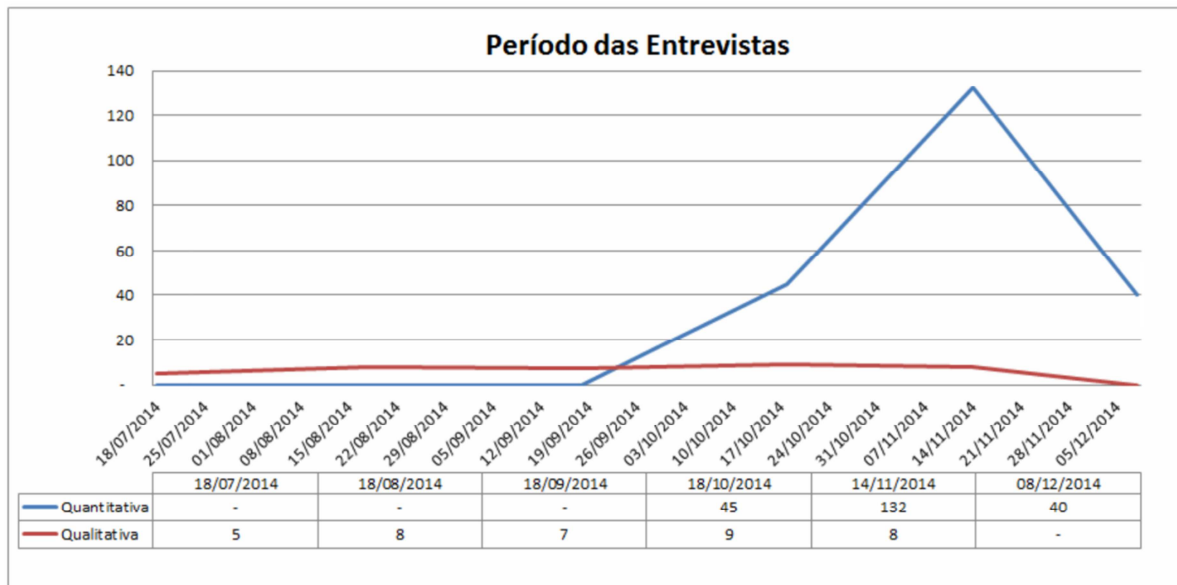


Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

De acordo com o planejamento, a entrevista quantitativa ocorreu após a qualitativa já estar com cerca de 50% de execução, conforme Quadro 9, o que propiciou uma revisão do questionário da entrevista quantitativa, que recebeu novos *inputs* que ajudaram na vinculação do que os agentes da entrevista quantitativa (especificamente os empreendedores do Brasil) pensavam acerca dos resultados obtidos da entrevista qualitativa.

Para chegar a esse número de respostas, foram enviados cerca de 2.000 *emails*, abrangendo em torno de 20% do público de empreendedores do Brasil, estimado em 10.000 empreendedores, segundo a ABStartups.

Quadro 9 – Período das entrevistas Qualitativas e Quantitativas



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 DESCRIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é composta de um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Bardin (2004) classifica os tipos de análise de conteúdo em temática, léxica e sintática. Esta pesquisa utiliza a temática, a qual consiste em descobrir núcleos de sentido que compoñham a comunicação e cuja frequência de aparição possa auxiliar a alcançar os objetivos previstos.

A categorização dos temas da análise de conteúdo pode ser feita através de dois processos distintos, segundo Bardin (2004). O primeiro deles, chamado de procedimento por caixas, emprega um sistema de categorias pré-definido. O segundo, chamado procedimento por milha, não utiliza essa pré-definição, de forma que as categorias emergem progressivamente das análises. Esta pesquisa usa ambos os procedimentos. Primeiramente foram criadas caixas específicas com base

nos questionamentos efetuados e depois foram sendo criadas pelo conceito de milhas.

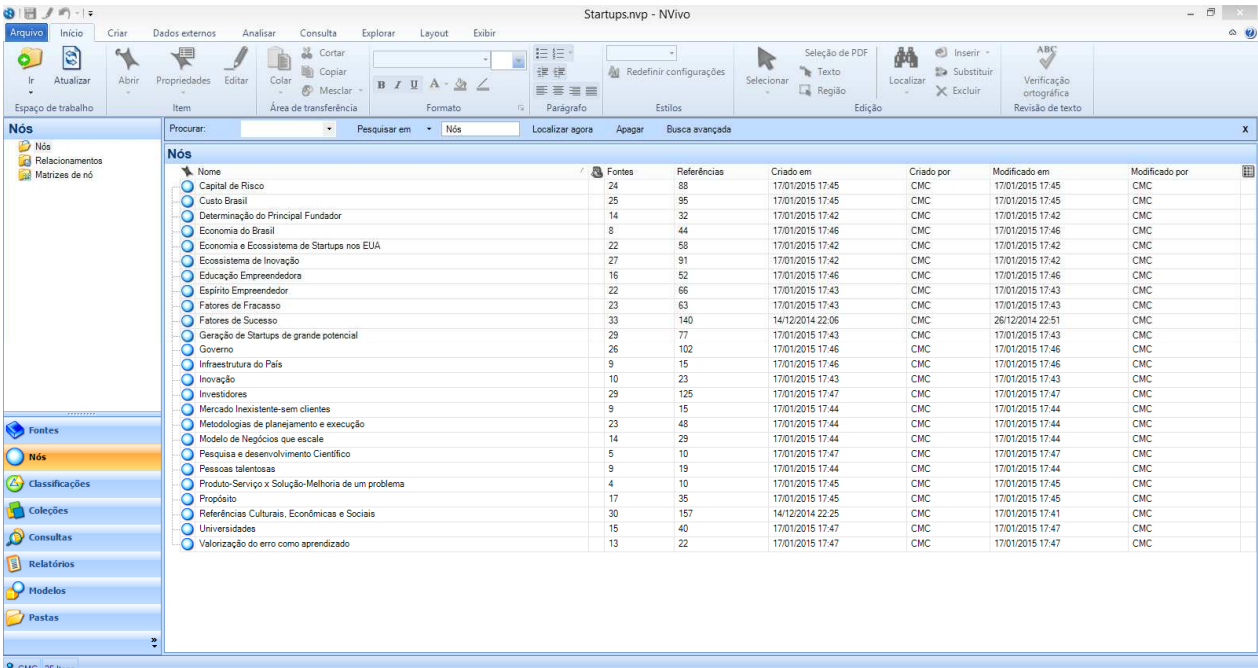
A codificação envolveu a identificação e o registro de uma ou mais passagens do texto que orientava uma ou mais categorias e, desta forma, foi associado o texto a cada código de categoria ou em nós, na nomenclatura da ferramenta.

Desta forma, inicialmente, as respostas foram classificadas em quatro nós ou categorias, a fim de identificar os assuntos relacionando-os às questões das entrevistas. A primeira etapa de categorização considerou os dados referentes aos aspectos culturais, empreendedorismo, fatores de sucesso e inovação.

Posteriormente, foram sendo agregadas novas subcategorias, de acordo com o surgimento das opiniões em comum dos entrevistados e do cruzamento com as subcategorias previamente selecionadas do referencial teórico.

Estas categorias e subcategorias estão apresentadas no quadro 10, com o conjunto de frequências encontradas nas entrevistas.

Quadro 10 – Resumo das frequências por categorias e subcategorias



Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Capital de Risco	24	88	17/01/2015 17:45	CMC	17/01/2015 17:45	CMC
Custo Brasil	25	95	17/01/2015 17:45	CMC	17/01/2015 17:45	CMC
Determinação do Principal Fundador	14	32	17/01/2015 17:42	CMC	17/01/2015 17:42	CMC
Economia do Brasil	8	44	17/01/2015 17:46	CMC	17/01/2015 17:46	CMC
Economia e Ecossistema de Startups nos EUA	22	58	17/01/2015 17:42	CMC	17/01/2015 17:42	CMC
Ecossistema de Inovação	27	91	17/01/2015 17:42	CMC	17/01/2015 17:42	CMC
Educação Empreendedora	16	52	17/01/2015 17:46	CMC	17/01/2015 17:46	CMC
Espirito Empreendedor	22	66	17/01/2015 17:43	CMC	17/01/2015 17:43	CMC
Fatores de Fracasso	23	63	17/01/2015 17:43	CMC	17/01/2015 17:43	CMC
Fatores de Sucesso	33	140	14/12/2014 22:06	CMC	28/12/2014 22:51	CMC
Geração de Startups de grande potencial	29	77	17/01/2015 17:43	CMC	17/01/2015 17:43	CMC
Governo	26	102	17/01/2015 17:46	CMC	17/01/2015 17:46	CMC
Infraestrutura do País	9	15	17/01/2015 17:46	CMC	17/01/2015 17:46	CMC
Inovação	10	23	17/01/2015 17:43	CMC	17/01/2015 17:43	CMC
Investidores	29	125	17/01/2015 17:47	CMC	17/01/2015 17:47	CMC
Mercado Inexistente-sem clientes	9	15	17/01/2015 17:44	CMC	17/01/2015 17:44	CMC
Metodologias de planejamento e execução	23	48	17/01/2015 17:44	CMC	17/01/2015 17:44	CMC
Modelo de Negócios que escala	14	29	17/01/2015 17:44	CMC	17/01/2015 17:44	CMC
Pesquisa e desenvolvimento Científico	5	10	17/01/2015 17:47	CMC	17/01/2015 17:47	CMC
Pessoas talentosas	9	19	17/01/2015 17:44	CMC	17/01/2015 17:44	CMC
Produto-Serviço x Solução-Melhoria de um problema	4	10	17/01/2015 17:45	CMC	17/01/2015 17:45	CMC
Propósito	17	35	17/01/2015 17:45	CMC	17/01/2015 17:45	CMC
Referências Culturais, Econômicas e Sociais	30	157	14/12/2014 22:25	CMC	17/01/2015 17:41	CMC
Universidades	15	40	17/01/2015 17:47	CMC	17/01/2015 17:47	CMC
Valorização do erro como aprendizado	13	22	17/01/2015 17:47	CMC	17/01/2015 17:47	CMC

Fonte: NVivo (2015, online).

4.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE

No decorrer da análise de conteúdo, observou-se uma quantidade expressiva de referências a questões envolvendo o ecossistema que circunda a *Startup*. As

influências do contexto onde estão inseridas as *startups* apresentam um conjunto de categorias que constituem as dimensões de análise ou dimensões do ecossistema. Estas estão agrupadas com suas subcategorias correlatas, quantidade de entrevistados ou fontes e, quantidade de vezes que foram referenciados assuntos às subcategorias.

Quadro 11 – Categorização por nós e subnós a partir do referencial bibliográfico e entrevistas

Categories	SubCategories	Qtd Fontes	Qtd Referências	Questões Qualitativas	Questões Quantitativas	Objetivos Específicos
Empreendedorismo				1) Quais são os requisitos determinantes para o sucesso de startups?	2 e 9	A, B e C
	Educação Empreendedora	16	52	6) O empreendedor possui capacidade e conhecimento para apresentar diferenciais de inovação tecnológica? Com que propósito o empreendedor cria uma startup?		
	Pessoas Talentosas	10	20			
	Propósito	19	37			
	Investidores	31	127			
Sucesso nos negócios	Determinação do principal fundador	14	32	3) Você acompanhou a criação de muitas empresas nos últimos anos. O que você considera mais difícil nesse processo? Porque, em um mundo com tanta informação, muitas <i>startups</i> fracassam?	1 e 2	B, C e D
	Espírito Empreendedor	23	67	8) Que conselho ou recado daria aos empreendedores e para os investidores?		
	Fatores de Sucesso	35	142	10) Concluindo, você acredita que é possível no modelo atual do Brasil, surgir uma <i>startup</i> com grande potencial de crescimento semelhante as empresas americanas? Porque?		
	Fatores de Fracasso	24	64			
	Geração de <i>Startups</i> de grande potencial	31	79			
	Valorização do erro como aprendizado	13	22			
Aspectos Culturais e Organizacionais	Economia do Brasil	8	44	2) Em sua opinião, existem limitações culturais e sociais que podem influenciar o sucesso ou fracasso de <i>startups</i> ? E quanto as limitações econômicas e de infraestrutura para se empreender no Brasil?	3, 4, 5, 6 e 8	A, C e D
	Economia e Ecossistema de <i>Startups</i> nos EUA	23	59	5) O setor de investimentos (Angel Capital, Aceleradoras, Venture...) está estruturado e disposto a investir em <i>startups</i> ?		
	Infraestrutura do País	9	15	9) De que forma as diferentes esferas governamentais estão preparadas para atender as demandas para a criação de <i>startups</i> em TI? Quais são os incentivos governamentais comparativamente aos EUA?		
	Referências Culturais, Econômicas e Sociais	32	158			
	Custo Brasil	25	88			
	Governo	27	103			
	Universidades	15	40			
Inovação	Inovação	10	23	4) Existe um padrão, metodologia de trabalho, técnica de gestão ou comportamento padrão nas startups de TI? Destacar como é feito no início da operação e depois, para administrar os clientes e criar planos de negócios.	7 e 10	B e C
	Mercado Inexistente-sem clientes	9	15	7) Quais itens considera fundamentais nos clusters tecnológicos para alavancar as <i>startups</i> ? O modelo vigente está adequado comparativamente Brasil e EUA?		
	Metodologias de planejamento e execução	24	49			
	Modelo de Negócios que escale	15	30			
	Pesquisa e desenvolvimento Científico	5	10			
	Produto-Serviço x Solução-Melhoria de um problema	4	10			
	Ecossistema de Inovação	29	93			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para tanto, o quadro 11 apresenta esse relacionamento completo das dimensões para facilitar o detalhamento que segue da análise de conteúdo realizada de todas as entrevistas.

Os quatro objetivos específicos foram correlacionados às questões quantitativas e qualitativas e às categorias e subcategorias das dimensões de análise encontradas durante a pesquisa, bem como quantificadas no conjunto de referências e entrevistados, sendo aproveitadas em média 50% das referências pesquisadas, tendo os Fatores de Sucesso, Referências Econômicas, Sociais e Culturais, Governo e Investidores como as categorias mais comentadas pelas fontes de pesquisa.

Para cada categoria, serão apresentadas suas subcategorias identificadas através da análise de conteúdo, seguida pela frequência com que foram citadas, o total de evidências encontradas e alguns exemplos de evidências, classificadas como Brasil e EUA.

A triangulação das entrevistas quantitativas e qualitativas exploradas no Quadro 11 possibilitou validar as subcategorias, bem como identificar novas a partir das evidências dos entrevistados. Os resultados estatísticos são tratados nos capítulos de dimensão de análise como uma comprovação às análises de conteúdo.

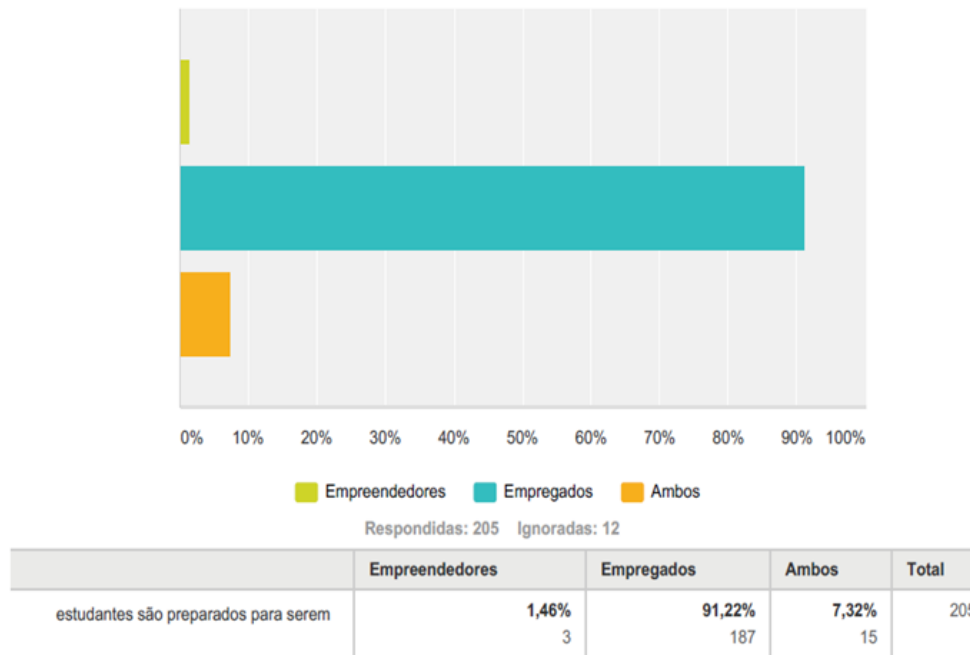
Os Apêndices E, F, G e H apresentam o conjunto de todas as evidências das entrevistas qualitativas selecionadas para as dimensões de análise. Em cada categoria e sub-categoria serão apresentadas algumas evidências mais significativas.

4.4.1 Empreendedorismo

Quando questionados sobre a qualificação do ensino de nossos estudantes, 91,22% afirmam que os estudantes são preparados para serem empregados.

Quadro 12 – Pergunta Q5 da Pesquisa Quantitativa

Você acredita que no Brasil os estudantes são preparados para serem?



Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

4.4.1.1 Educação Empreendedora

Esta característica é salientada pelos entrevistados, que afirmam na comparação entre Brasil e EUA, que estamos muito distantes de um processo de aprendizagem sobre educação empreendedora, apesar de existirem algumas iniciativas por parte de universidades, entidades ou agentes do ecossistema de *startups*. Argumentam que todas as escolas, desde o ensino fundamental, ensino médio e superior, deveriam abordar o tema empreendedorismo e questiona-se até que ponto as instituições de ensino estão efetivamente preparadas para prover uma formação empreendedora que incentive os novos empresários a utilizarem a formação teórica como guia para a realidade prática.

O desafio de ensinar empreendedorismo pode ser comparado a ensinar qualquer atividade profissional, como medicina ou direito. Os entrevistados argumentam que é possível ensinar técnicas de empreendedorismo, como o de buscar soluções para problemas ou desafiar caminhos não pensados por outras pessoas. Telles (2013) ressalta estas colocações na exploração da literatura.

Tabela 1 – Educação Empreendedora

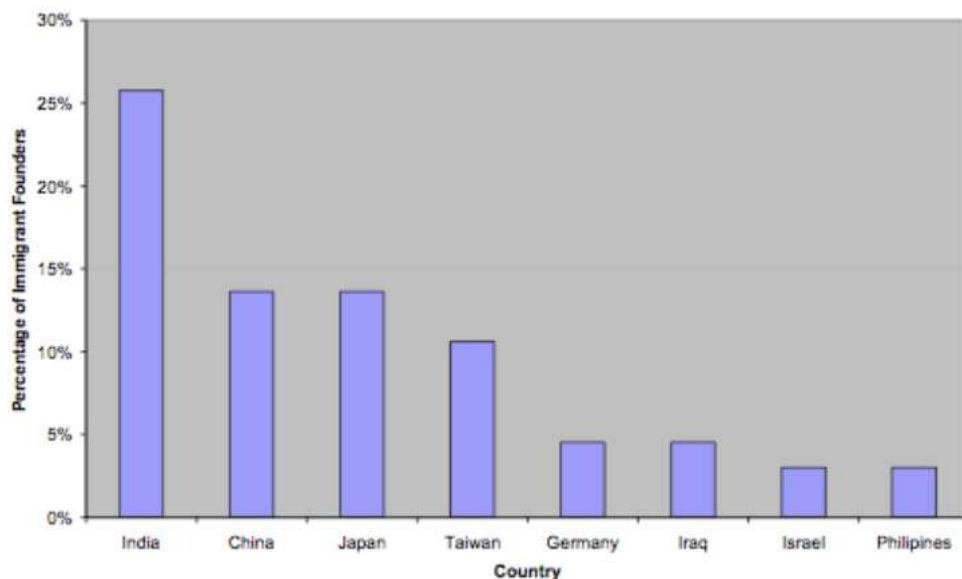
Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Brasil está muito distante de um processo de aprendizagem sobre educação empreendedora	E01 – “[...] mais atitudes empreendedoras em sala de aula [...] começamos a pensar em empreendedorismo, a partir de 2011. Então ainda estamos na primeira geração E02 – “[...] A gente tem que bater palmas para os americanos. Os caras estão acostumados desde o jardim da infância fazendo alguma coisa; estão acostumados a se apresentar com pitch E03 – “[...] a nossa geração: o sonho era ser gerente do Banco do Brasil. A mãe dizia: faz concurso meu filho E12 – “[...] Qual é o grande entrave no Brasil para o empreendedorismo inovador? Eu te digo: educação”
As escolas, desde o ensino fundamental, ensino médio e superior, deveriam abordar o tema empreendedorismo	

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1.2 Pessoas Talentosas

A pesquisa apresenta a seguir algumas das evidências sinalizadas por nove entrevistados que afirmam que ter um time qualificado e realmente comprometido é um fator determinante. Inclusive destacam que as habilidades complementares e a atitude de dono são requisitos que levam a um grande resultado. Meira (2013) acrescenta que criar um time vencedor é a parte mais crítica de todo o negócio.

Figura 22 – Origin of Tech Company Founders in Silicon Valley



Fonte: Wadhwa et al.(2007).

Embora o Vale do Silício apresente uma característica de contar com pessoas do mundo inteiro trabalhando naquele ecossistema, com 52,4% dos fundadores das

startups sendo imigrantes, como observa-se na figura 22, há de se avaliar o porque este local atrai as melhores mentes e startups do planeta, e o mesmo não acontece na mesma proporção em outros locais.

Tabela 2 – Pessoas Talentosas

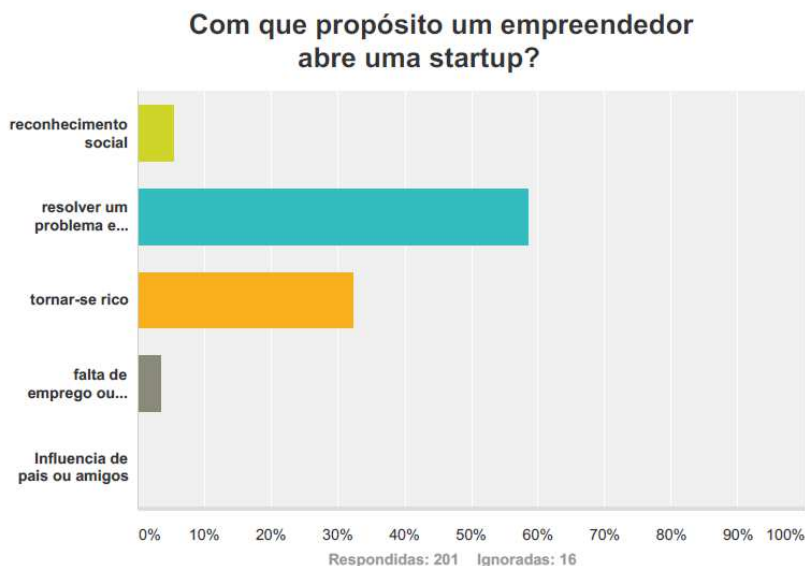
Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Ter um time qualificado e realmente comprometido é um fator determinante.	E05 - [...] O mais difícil talvez seja montar um time realmente forte” E06 – [...]É a melhor combinação de conhecimentos e habilidades dentro de um time [...]o primeiro critério é sempre o time [...]Porque por mais que tu tenha uma ideia muito boa de negócio, com o time errado ela não tem grande chance de dar certo
52,4% dos fundadores das startups do Vale do Silício são imigrantes	E30 – “[...] Um ótimo time de execução [...]as maiores inovações vêm de empreendedores que eram outsiders de determinado mercado. Veja os exemplos de Steve Jobs, que revolucionou quatro indústrias, ou Elon Musk”

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1.3 Propósito

Destaca-se como um elemento intrigante o propósito com que um empreendedor abre uma *startup*. Segundo Reiman (2013), ter um senso claro de propósito mantém o foco e impulsiona ao sucesso.

Quadro 13 – Pergunta Q9 da Pesquisa Quantitativa



Opções de resposta	Respostas
reconhecimento social	5,47% 11
resolver um problema e mudar o mundo	58,71% 118
tornar-se rico	32,34% 65
falta de emprego ou oportunidade	3,48% 7
Influencia de pais ou amigos	0,00% 0
Total	201

Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

A pesquisa quantitativa realizada com 201 entrevistados apresenta que 58,71% destes salientam que um empreendedor abre uma *startup* para “resolver um problema e mudar o mundo”. Em segundo lugar, com 32,34%, identificamos como objetivo “tornar-se rico”.

Essa classificação é confirmada quando se examina as observações dos entrevistados que entendem que “ganhar dinheiro” é uma consequência da materialização de uma ideia, seja para melhorar ou para criar algo novo, disruptivo e que, de preferência, traga um reconhecimento motivado ora pelo desafio, ora pelo desafio.

Tabela 3 – Propósito

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
58,71% destes salientam que um empreendedor abre uma startup para “resolver um problema e mudar o mundo”.	E01 – “[...]eu acho que o cara que visa ser rico, ele vai fazer um negócio para três anos. E ele vai se frustrar. Muito provavelmente não chegaria nem a 50 milhões. Cara, o Brasil não dá. O Brasil pensa de curto prazo mesmo.” E10 – “[...] se alguém me fala que tá empreendendo para ficar rico, eu falo para ele que tem outros milhões de maneiras mais fáceis e mais rápidas dele ficar rico: faz concurso que você vai ter dinheiro. Vai trabalhar numa grande empresa e fazer carreira, vira um executivo.
Em segundo lugar, com 32,34%, identificamos como objetivo “tornar-se rico”.	E22 – “[...]Entrepreneurs create start ups because they want to change the world and want to become wealthy. E26 – “[...]If you are just taking the money it’s going to be trouble. [...] Most entrepreneurs we have here want to change the world and some will figure out how they can change the world

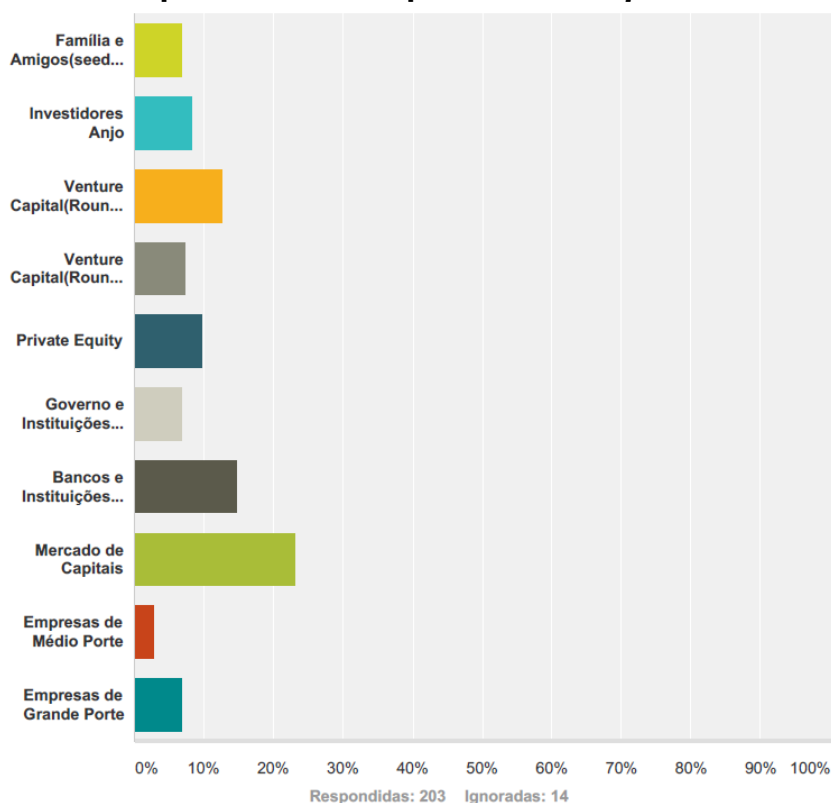
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1.4 Investidores

Na perspectiva de investimento, constata-se que o mercado de capitais é o tipo de investimento de menor preponderância no Brasil, naturalmente reconhecido pelo baixo número de IPOs registrados na Bolsa de Valores. Entretanto, observa-se que as médias e grandes empresas, seguidas da categoria de investidores FFF são os mais expressivos para *startups*.

O aparecimento de aceleradoras e investidores anjo tem proporcionado alguns negócios, porém ainda estamos muito distantes de uma cultura de investimento existente nos EUA.

Quadro 14 – Pergunta Q6 da Pesquisa Quantitativa
Qual das origens de investimento no Brasil que se apresenta com MENOR predominância para as startups?



Opções de resposta	Respostas
Família e Amigos(seed capital)	6,90% 14
Investidores Anjo	8,37% 17
Venture Capital(Round 1 e 2)	12,81% 26
Venture Capital(Round 3 e 4)	7,39% 15
Private Equity	9,85% 20
Governo e Instituições Públicas de Fomento	6,90% 14
Bancos e Instituições Financeiras Privadas	14,78% 30
Mercado de Capitais	23,15% 47
Empresas de Médio Porte	2,96% 6
Empresas de Grande Porte	6,90% 14
Total	203

Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

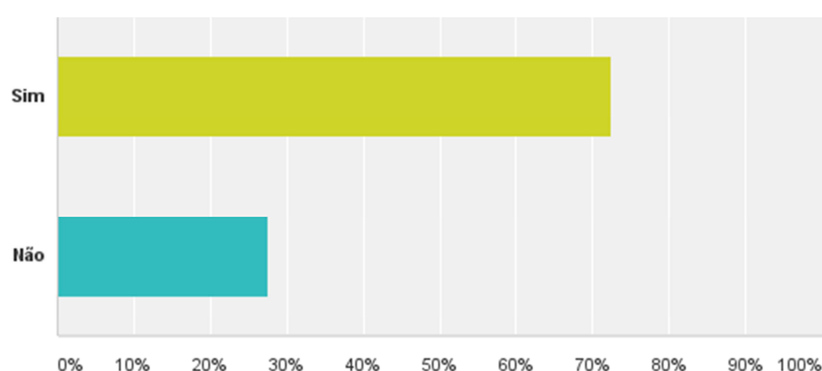
Já a partir do aspecto de existência ou não de capital de risco, as opiniões convergem para a afirmação, ou seja, o capital de risco existe, apesar de os

empreendedores acharem que o processo de distribuição é mais difícil e que os investidores não possuem uma visão de longo prazo.

Riscos sempre acompanham o retorno de investimentos, e nem sempre tal compensação é realizada conforme os planos (TELLES, 2013). Alguns fundadores e investidores, arriscam como jogadores de pôquer. Blefam, dobram as apostas e substituem as cartas, vislumbrando uma recompensa substancial.

Quadro 15 – Pergunta Q7 da Pesquisa Quantitativa

Existe capital de risco no Brasil?



Opções de resposta	Respostas	
Sim	72,41%	147
Não	27,59%	56
Total		203

Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

Segundo Basílio (2013), não falta investimento para pequenas empresas. É o que afirma Luciano Coutinho, presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Já Telles (2013), afirma que boas *startups* não precisam de investimento. Trata-se do modelo *bootstrapping*, metáfora de um acessório para vestir botas sem auxílio, em que uma *startup* é montada com recursos e finanças dos próprios fundadores e da monetização do próprio negócio. Reforçam colocando que “se existe uma boa ideia e agora só precisa de investimento, passe a considerar que sua ideia pode não ser tão boa quanto parece”.

Tabela 4 – Investidores

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
As médias e grandes empresas, seguidas da categoria de investidores FFF são os mais expressivos para startups.	E02 – “[...] A cabeça tá pouco evoluída, talvez, para correr riscos. A questão cultural e a história do Brasil. Até 20 anos atrás, aquela inflação daquele jeito. O pessoal muito acostumado a ganhar dinheiro fácil. Os juros no Brasil ainda hoje ainda são muito altos. Então para que eu vou arriscar meu dinheiro se eu ganho aqui sei lá quantos por cento
O capital de risco existe, apesar de os empreendedores acharem que o processo de distribuição é mais difícil e que os investidores não possuem uma visão de longo prazo.	E03 – “[...] Estatisticamente tu consegue ter uma estimativa da rentabilidade de um portfólio de investimento em startups.... investe em 100; 80 morrem, 18 empatam, 2 tu ganha dinheiro” E05 – “[...]vejo um Anjo querendo botar um dinheirinho e tirar dez vezes mais, o mais rápido possível. E07 – “[...]Mas ainda nós estamos no estágio, digamos 15 anos atrás dos Estados Unidos [...] Muita gente fala: deu um milhão. Parece ser muito. Mas lá um milhão é troco. É o cheque inicial pro cara começar a operar” E11 – “[...] Você vê: o Google compra uma empresa por mês, a Microsoft a mesma coisa, Yahoo a mesma coisa [...]Nos EUA você tem já todos os papéis bem definidos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1.5 Empreendedorismo – Epílogo

Observa-se na pesquisa quantitativa que o empreendedorismo no Brasil ainda é um processo em formação. A pesquisa quantitativa comprova que nossa educação não prepara para a vocação de empreender, ao contrário da formação escolar dos americanos, como analisado no referencial teórico por Endeavor (2014).

Possuir um time de talentos, indistintamente formado por pessoas de culturas, credos, raças e origens diferentes, é outro requisito fundamental para se conseguir estruturar um empreendimento, em especial em produtos ou serviços com alto teor de inovação.

Empreendedores criam *startups* para mudar o mundo para melhor. O propósito de gerar riqueza vem em segundo lugar e esse fator é atemporal e independente de localização da *startup*, confirmando tal tendência por Spina (2013). Da mesma forma, a relação entre o capital a ser investido é diretamente proporcional ao estágio que se encontra a *startup*, bem como seu potencial de crescimento. O entrevistado E37 exemplifica esta relação quando coloca: “*Para os investidores existe uma escala que uma boa ideia não passa de 10%, uma boa ideia com equipe vale 20%, uma boa ideia com equipe e protótipo vale 40%, e se já faturou uma nota*

fiscal já está pronto para receber um investimento, porque ele já entendeu coisas que ele não vai entender se o dinheiro entrar antes da hora, já cumpriu um ciclo”.

O investidor americano costuma investir em ideias e modelos ainda não efetivamente testados. Quanto maior o risco, maior a recompensa. O mercado já produziu tantos casos e gerou tantos novos investidores que está maduro, ao contrário do mercado brasileiro, onde é possível contar nos dedos da mão os casos de *startups* de sucesso, como foi evidenciado na pesquisa.

Ressalva-se por fim, que o Brasil ainda é imaturo na relação empreendedor-investidor. Este fato é analisado por Grandó (2012). Não há um processo em que o investidor seja profissional e o empreendedor tenha o assessoramento e conhecimento adequados para formar alianças.

4.4.2 Sucesso nos Negócios

A relação de sucesso de uma *startup* está intimamente ligada a alguns fatores essenciais, tendo no centro desta pesquisa, observado que a figura do empreendedor principal ou fundador é o principal fator de sucesso nos negócios.

4.4.2.1 Determinação do principal fundador

Ter uma visão de dono, perseguir um sonho, com paixão, resiliência e competitividade são aspectos destacados pelos entrevistados.

Conforme adverte Telles (2013), o investidor Ron Conway (Google, Twitter, Square e Paypal) é um dos mais bem-sucedidos da atualidade. E ele tem uma visão que sua crença é investir em pessoas, pois as ideias dos empreendedores modificam-se drasticamente muitas vezes. Correa (2013), Stone (2013), Mello (2011) e Thiel e Masters (2014) confirmam a visão de um sonho grande pela ótica do líder principal da organização.

Tabela 5 – Determinação do seu principal fundador

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Ter uma visão de dono, perseguir um sonho, com paixão, resiliência e competitividade Sonho grande pela ótica do líder principal da organização	E01 – “[...] comprometa-se como dono que um dia você será um deles. E12 – “[...]é melhor selecionar o jóquei do que selecionar o cavalo.[...] o que eu considero mais difícil no processo é a persistência do empreendedor”
45,86% dos empreendedores entrevistados consideram que a “determinação do principal fundador na realização do sonho grande” é o principal fator de sucesso	E13 – “[...]O Vale do Silício tem mais pessoas, de mais alto nível, formados e trabalhando com alta tecnologia, com ciência de alto nível também.” E21 – “[...]Determination and flexibility to turn your original idea around to make it happen.”

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na comparação com a pesquisa quantitativa, 45,86% dos empreendedores entrevistados consideram que a “determinação do principal fundador na realização do sonho grande” é o principal fator de sucesso.

Quadro 16 – Pergunta Q1 da Pesquisa Quantitativa

Classifique os principais fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI

	Principal fator	Segundo fator relevante	Terceiro fator	Quarto fator	Fator menos relevante	Total
Produto/Serviço inovador	30,05% 55	27,32% 50	15,85% 29	15,85% 29	10,93% 20	183
Modelo de negócios repetível, monetizável e escalável rapidamente	31,72% 59	30,65% 57	20,43% 38	10,22% 19	6,99% 13	186
Mercado de atuação amplo e inexplorado	8,80% 11	17,60% 22	35,20% 44	24,00% 30	14,40% 18	125
Alta capacidade técnica da equipe	9,93% 14	19,86% 28	26,24% 37	27,66% 39	16,31% 23	141
Determinação do principal fundador na realização do sonho grande	45,86% 61	12,03% 16	14,29% 19	14,29% 19	13,53% 18	133
Alta capacidade de gestão empresarial	8,26% 10	20,66% 25	21,49% 26	24,79% 30	24,79% 30	121
Investimento facilitado	4,17% 4	11,46% 11	14,58% 14	30,21% 29	39,58% 38	96
Cultura da Startup definida	4,69% 3	7,81% 5	10,94% 7	17,19% 11	59,38% 38	64

Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

Gimmon e Levie (2010, p. 10), apresentaram a seguinte percepção em outro estudo da influência do capital humano do fundador para os investidores:

All four investors we interviewed indicated that founder’s human capital was a crucial early-stage success factor, that evaluating the entrepreneur was difficult, and that the findings of this study made sense to them.

Ao cruzarmos a visão do principal fator determinante de sucesso com o propósito do empreendedor, observa-se com 70,7% e 59,1% respectivamente, que há uma sinergia de relacionamento, em que os entrevistados identificam a busca da resolução de um problema como sendo o mais significativo. Apesar da necessidade de se criar um produto/serviço inovador, este deve estar associado à solução de um problema, e isto ficou evidenciado tanto para o Brasil como EUA.

Tabela 6 – Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom * Com que propósito um empreendedor abre uma *startup*?

Tabulação cruzada

			Com que propósito um empreendedor abre uma <i>startup</i> ?		
			reconhecimento social	resolver um problema e mudar o mundo	tornar-se rico
Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom	Principal fator	Contagem	7	65	18
		% em Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom	7,6%	70,7%	19,6%
		% em Com que propósito um empreendedor abre uma <i>startup</i> ?	77,8%	59,1%	34,6%
% do Total			4,0%	36,7%	10,2%

Fonte: SPSS (2015, *online*).

4.4.2.2 Espírito empreendedor

Os entrevistados enfatizam a capacidade criativa do empreendedor em buscar uma solução. Por outro lado, consideram uma visão de curto prazo tentar fazer dinheiro rápido. Essa situação não acontece, por exemplo, com a grande parte das empresas americanas, bem como outros cases, como exemplo o Alibaba, empresa de *e-commerce* chinesa que hoje vale U\$ 230 bilhões.

Tabela 7 – Espírito Empreendedor

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Capacidade criativa do empreendedor em buscar uma solução	E01 – “[...] eu digo: cara tu tem um negócio legal, que negócio legal cara. E inovador. Posso te dar um conselho? Vai para o Vale do Silício, trabalha isso lá. E01 – “[...] A startup lá nasce para resolver um problema, mas não ficar rico. E03 – “[...]a formação do espírito empreendedor mexe na atitude, a formação é uma decorrência. Se o cara não tiver atitude, não adianta ele fazer uma disciplina, um curso de empreendedorismo, que não vai cair a ficha.[...] Mas isso vai acontecer para daqui a 50 anos.Três gerações”
Visão de curto prazo, de tentar fazer dinheiro rápido	E05 – “[...]no Brasil ainda tem muito aquele empreendedor por sobrevivência.” E11 – “[...]A gente precisa ter um giro maior entre mentores educando os novos empreendedores. E24 – “[...]Don’t give up and don’t be hard headed. Keep on pushing and listen to what people have to tell you”

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.2.3 Fatores de sucesso

Com 142 evidências coletadas na pesquisa qualitativa, destacam-se, como fatores de sucesso, pessoas talentosas, busca da solução de um problema através de uma ideia muito boa, com um modelo de negócio validado e monetizável, inserido em um ambiente propício para inovação, valorizando o erro como aprendizado, com investimento facilitado e através de uma liderança realmente determinada e apaixonada, que busca atender o cliente cada vez com mais qualidade.

Tabela 8 – Fatores de Sucesso (continua)

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Pessoas talentosas, busca da solução de um problema através de uma ideia muito boa, com um modelo de negócio validado e monetizável, inserido em um ambiente propício para inovação, valorizando o erro como aprendizado, com investimento facilitado e através de uma liderança realmente determinada e apaixonada, que busca atender o cliente cada vez com mais qualidade.	E01 – “[...] Eu acho que São Paulo é o maior polo. A área de negócios dessas empresas tem que estar em São Paulo. boa [...]o Brasil tem uma característica: é too little too late. Então tudo é um pouco menos e demora um pouco mais E02 – “[...] O que a gente tem visto é que nem tudo é negócio, muita coisa é produto. E produto não gera uma empresa. [...]Tu tem que ter um ambiente, a coisa de gestão colada contigo e ter a grana colada contigo~ E03 – “[...]os conflitos entre sócios [...]Infraestrutura também. E05 – “[...]precisa resolver um problema real” E15 – “[...]O conhecimento do empreendedor do negócio. Eu diria que o segundo uma boa ideia. E o terceiro a execução.
Um produto ou serviço precisa ser inovador e precisa escalar rapidamente de forma sustentável para que uma startup consiga	E34- “[...]o fato de termos sido colonizados por católicos (Portugal) e não por protestantes (EUA), nos tornou um povo mais omissos, com vergonha de se posicionar

Tabela 8 – Fatores de Sucesso (conclusão)

prosperar.	E22 – “[...]Talent and People, Early Market Success Momentum and Ready Access to Capital E28 – “[...]a difficult problem to solve, have a addressable Market and have a great team.
------------	--

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essas evidências, comparadas com o Quadro 14 dos fatores de sucesso são apresentadas no referencial literário de Collins (2006), Heath e Heath (2008), Walton (1992) e Pesce (2013), que comprovam que um produto ou serviço precisa ser inovador e precisa escalar rapidamente de forma sustentável para que uma *startup* consiga prosperar.

4.4.2.4 Fatores de fracasso

Os entrevistados comprovam a dificuldade em estabelecer objetivos para a *startup* no sentido de resolver um problema real. A solução empregada pela *startup* deve ir em busca de uma validação de mercado com um protótipo mínimo viável. Outro fator evidenciado é o *timing* da implantação, muitas vezes chega-se atrasado ao mercado pela dificuldade de execução e realização.

Tabela 9 – Fatores de fracasso

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
A solução empregada pela startup deve ir em busca de uma validação de mercado com um protótipo mínimo viável.	E03 – “[...]ele é influenciado por questões sociais, tributárias, econômicas. Todo mundo que ele fala diz: tu é louco ser empresário no Brasil E04 – “[...] Muitas startups fracassam. E não tem nada de errado nisso. Muitos grandes empresários fracassam e aprendem muito com esse fracasso.
51,83% dos empreendedores entrevistados elegeram o fator principal como sendo “Produto ou serviço não resolve um problema real”.	E37 – “[...]Outro fator é a disposição de assumir riscos calculados E24 – “[...] It takes a lot of rejection [...]Pandora got rejected 300 times E25 – “[...]Many start-up fail because they go after problems that are not really meaningful”
Timing da implantação, muitas vezes chega-se atrasado ao mercado	E27 – “[...] I believe many startups fail because they can’t execute or aren’t focused on the customer.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando agora os fatores que determinam o insucesso de uma *startup*, verifica-se que 51,83% dos empreendedores entrevistados elegeram o fator principal como sendo “Produto ou serviço não resolve um problema real”.

Em segundo lugar, observa-se a questão de não existência de mercado ou cliente, em terceiro, a noção da dificuldade do empreendedor para realizar na proporção em que sonha.

Quadro 17– Pergunta Q2 da Pesquisa Quantitativa

Classifique os principais fatores que levam ao fracasso de *startups* de TI

	Principal fator	Segundo fator	Terceiro fator	Quarto fator	Fator menos relevante	Total
Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom	51,83% 99	20,94% 40	10,47% 20	9,42% 18	7,33% 14	191
Incapacidade de escalar	11,11% 15	20,74% 28	25,19% 34	25,93% 35	17,04% 23	135
Falta de investidores	10,19% 11	15,74% 17	22,22% 24	25,93% 28	25,93% 28	108
Mercado inexistente/sem clientes	27,81% 42	34,44% 52	17,22% 26	11,26% 17	9,27% 14	151
Dificuldade técnicas	0,00% 0	12,50% 10	38,75% 31	21,25% 17	27,50% 22	80
Dificuldades de gestão	8,66% 11	18,90% 24	19,69% 25	33,07% 42	19,69% 25	127
Demora no lançamento do produto/serviço	2,11% 2	20,00% 19	23,16% 22	21,05% 20	33,68% 32	95
Empreendedor sonha mais que realiza	24,34% 37	14,47% 22	19,08% 29	17,11% 26	25,00% 38	152

Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

Ao cruzarmos os dois fatores principais de sucesso e fracasso na tabela 10, salienta-se apenas, com 21,7% das respostas, que não há uma correlação forte entre a determinação do principal fundador na realização de um sonho grande, diretamente relacionada ao fracasso de um produto ou serviço.

Tabela 10 – Determinação do principal fundador na realização do sonho grande *
 Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom
 Tabulação cruzada

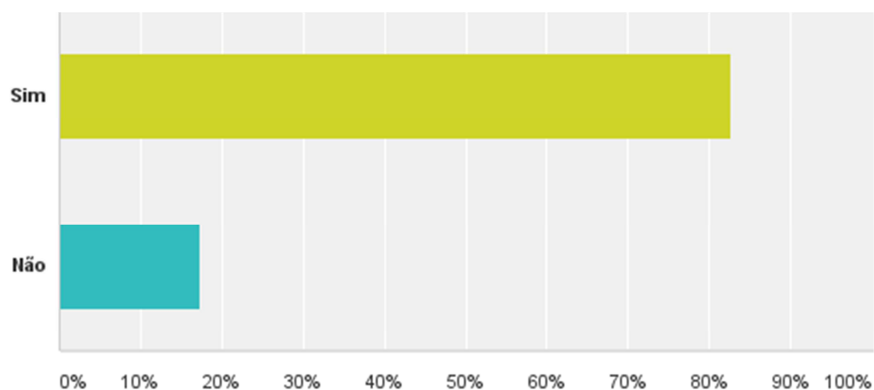
			Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom			
			Principal fator	Segundo fator	Terceiro fator	Quarto fator
Determinação do principal fundador na realização do sonho grande	Principal fator	Contagem	25	10	7	9
		% em				
		Determinação do principal fundador na realização do sonho grande	45,5%	18,2%	12,7%	16,4%
		% em				
		Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom	43,1%	47,6%	53,8%	56,3%
		% do Total	21,7%	8,7%	6,1%	7,8%

Fonte: SPSS (2015, *online*).

4.4.2.5 Geração de startups de grande potencial

Um dos questionamentos desta pesquisa tentou identificar se, mesmo com todos os fatores desfavoráveis acima citados, é possível surgirem *startups* de grande potencial no Brasil. Pelo resultado da pesquisa com os empreendedores brasileiros, sim, é possível, para 82,59% dos 201 respondentes.

Quadro 18 – Pergunta Q10 da Pesquisa Quantitativa
Existe possibilidade de o Brasil gerar *startups* de grande potencial em até cinco anos?



Opções de resposta	Respostas
Sim	82,59% 166
Não	17,41% 35
Total	201

Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

As evidências da entrevista qualitativa reforçam esse elevado otimismo, apesar da pequena quantidade de casos de venda ou IPO de *startups*. Apresenta alguns alertas relativos ao imediatismo do empreendedor brasileiro, somado a uma série de referências ao atraso da formação do ecossistema que irá propiciar o surgimento dessas empresas.

Algumas evidências colocam a questão de que poucas empresas pensam em exportar, fazer uma versão em inglês do seu produto e pensar global, não somente em crescer localmente.

Tabela 11 – Geração de *startups* de grande potencial (continua)

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
82,59% informaram que é possível surgirem <i>startups</i> de grande potencial no Brasil	E01 – “[...] Dá, dá, mas assim: é muito trabalho, longo prazo, não vai conseguir em menos de 10 anos. E não sera 20 bi de dólar. Sera 5 bi de real. E01 – “[...]o problema é que os exemplos fantásticos se esgotam numa mão. Nas duas mãos e acabou os exemplos fantásticos.”

<p>Elevado otimismo, apesar da pequena quantidade de casos de venda ou IPO de startups. Apresenta também alguns alertas relativos ao imediatismo do empreendedor brasileiro, somado a uma série de referências ao atraso da formação do ecossistema</p>	<p>E10 – “[...]Apesar do modelo Brasil não ser muito favorável ... só não sei se o modelo Brasil suporta uma empresa ficar grande. Talvez ela vai ser comprada nesse meio tempo aí.</p> <p>E12 – “[...]Quem é no Brasil que vai botar um bilhão de dólares num negócio que não tem faturamento?”</p> <p>E21 – “[...] O BRASIL ENTROU NESTE JOGO RECENTEMENTE, MAIS OU MENOS 60 ANOS ATRASADO.”</p> <p>E22- “[...]I think it is very difficult but rapidly changing. Usually these are ex-employees who have a better idea and the main company is incapable of getting the idea to market.”</p> <p>E26 – “[...]Absolutely. There are thousands of startups that started outside. Every single government wants to create a knowledge based economy, sort of national resource things.”</p> <p>E32 – “[...]Acredito que é possível, mas muito mais difícil do que nos Estados Unidos. Tendo residido nos Estados Unidos, percebi que a mentalidade dos Americanos, é de empreendedores, naturalmente. Nossa mentalidade é de empregado do Governo ou de grande empresa (bem remunerado).</p> <p>E35 – “[...]Não acho possível. Não há talento o suficiente no Brasil, fruto da má qualidade da educação. Imagine um Google uma Apple em SP, da onde eles conseguiriam 20 mil engenheiros de altíssimo nível para trabalhar? Israel ou Suécia possuem mais talentos do que o Brasil, mesmo com 1/20 da população.</p>
---	---

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.2.6 Valorização do erro como aprendizado

O Brasil ainda não lida bem com o erro e o insucesso. Os entrevistados enfatizam que não se pode demonizar quem erra; o erro deve ser visto como parte do aprendizado. É perfeitamente aceitável nos EUA você falhar, diferentemente da cultura no Brasil, onde o empresário que falhou terá dificuldades em conseguir novos investimentos, de atrair talentos ou resolver as questões legais, tributárias e trabalhistas.

Tabela 12 – Valorização do erro como aprendizado

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
É perfeitamente aceitável nos EUA você falhar, diferentemente da cultura no Brasil, onde o empresário que falhou terá dificuldades em conseguir novos investimentos, de atrair talentos ou resolver as questões legais, tributárias e trabalhistas.	<p>E03 – “[...]Não tenha medo do fracasso. Assimilem o fracasso como um ensinamento. Aliás, se você fosse empreendedor nos Estados Unidos o cara ia preferir ser teu sócio, do que dum cara que nunca falhou. Porque o cara que falou já aprendeu.”</p> <p>E13 – “[...]E também lá fora é permitido fracassar. Aqui dentro quem fracassa com uma startup fica marcado como um fracasso.”</p> <p>E21 – “[...]lack of permission to fail and move on and learn with that and go to the next one. You should not be punished because you failed.”</p> <p>E26 – “[...]culture here is three out of ten startups fail in their first six months. [...]That’s perfectly fine”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.2.7 Sucesso nos negócios – Epílogo

O *mindset* de resiliência e determinação do principal fundador na criação de uma solução para um problema foram as características mais destacadas na pesquisa, e encontraram respaldo na literatura, como em Blank (2012).

A característica imediatista brasileira se apresenta na visão do espírito empreendedor, com raros cases de sucesso existentes no Brasil que tenham levado dez anos para acontecer. Apesar de 99% das iniciativas não terem sucesso, os Estados Unidos produzem uma quantidade muito maior de empreendedores e de *startups*, o que aumenta as chances de viabilizarem novas *startups* de grande potencial, prevalecendo o espírito empreendedor ao longo da história americana. Os fatores de sucesso apresentados enfocam que não é um produto de sucesso que irá escalar a empresa e, no Brasil, em especial, as inovações são raras e normalmente são ideias copiadas de outros modelos de negócio, que não conseguem ser replicado em uma realidade diferente. O fraco acoplamento do ecossistema da tríplice hélice entre os diferentes ecossistemas, como visto em Etzhowitz (2013), desfavorece igualmente o surgimento de muitas *startups*. O famoso “*traction*” é conseguido quando a capacidade do empreendedor de superar todas as dificuldades, se junta a um modelo de negócio que se torna monetizável e escalável, fato apontado na análise de Ries (2012).

Ter uma boa ideia não tem validade se não for para resolver um problema real. No Vale do Silício, empreendedores compartilham informações livremente e sem medo de serem copiados. O empreendedor americano não pensa em ficar rico

num primeiro momento, mas, sim, criar algo que tenha absoluta relevância. Nos EUA, observamos um maior desapego às empresas do que no Brasil. Por sua vez, o investidor brasileiro que entra na operação, tem unicamente o objetivo de ficar rico. Já, nos EUA, não há pressa para isto. No Brasil, o imediatismo é maior e acaba impondo uma falta de foco das *startups* em detrimento de gerar valor rapidamente.

Ter fracasso nos primeiros empreendimentos faz parte do processo, em qualquer ecossistema. O entrevistado E35 coloca que o mais difícil para um empreendedor é acertar o “*timing*” correto de um negócio. Estar muito à frente ou muito atrás do mercado é fatal, mesmo com uma *startup* com bons produtos e gerenciamento. Errar no time, errar na solução de um problema, errar no modelo de negócio ou o problema não existir na proporção necessária para que seja autossustentável, são situações que acontecem com mais frequência segundo a pesquisa, o que corrobora no referencial teórico, as afirmações de Blank (2012).

Existe um otimismo sobre a capacidade do mercado brasileiro em gerar empresas de grande potencial, evidenciado em ambas as pesquisas. Entretanto no entendimento dos entrevistados, os valores de negociação das *startups* serão em proporções muito menores que as empresas americanas.

Como resultado da dimensão valorização do erro como aprendizado, é sinalizado a colocação do entrevistado E17: “[...] no Vale do Silício, se você falhar, se você falir, conta como aprendizado. No Brasil se você falir é porque você não é bom o suficiente”, confrontando no referencial teórico tal tendência encontra-se em Grandó(2012) e Mintzberg(2010).

4.4.3 Aspectos culturais e organizacionais

Entre os objetivos pesquisados, considera-se que os fatores culturais, sociais, econômicos e sociais são elementos influenciadores no processo de sucesso de uma *startup*.

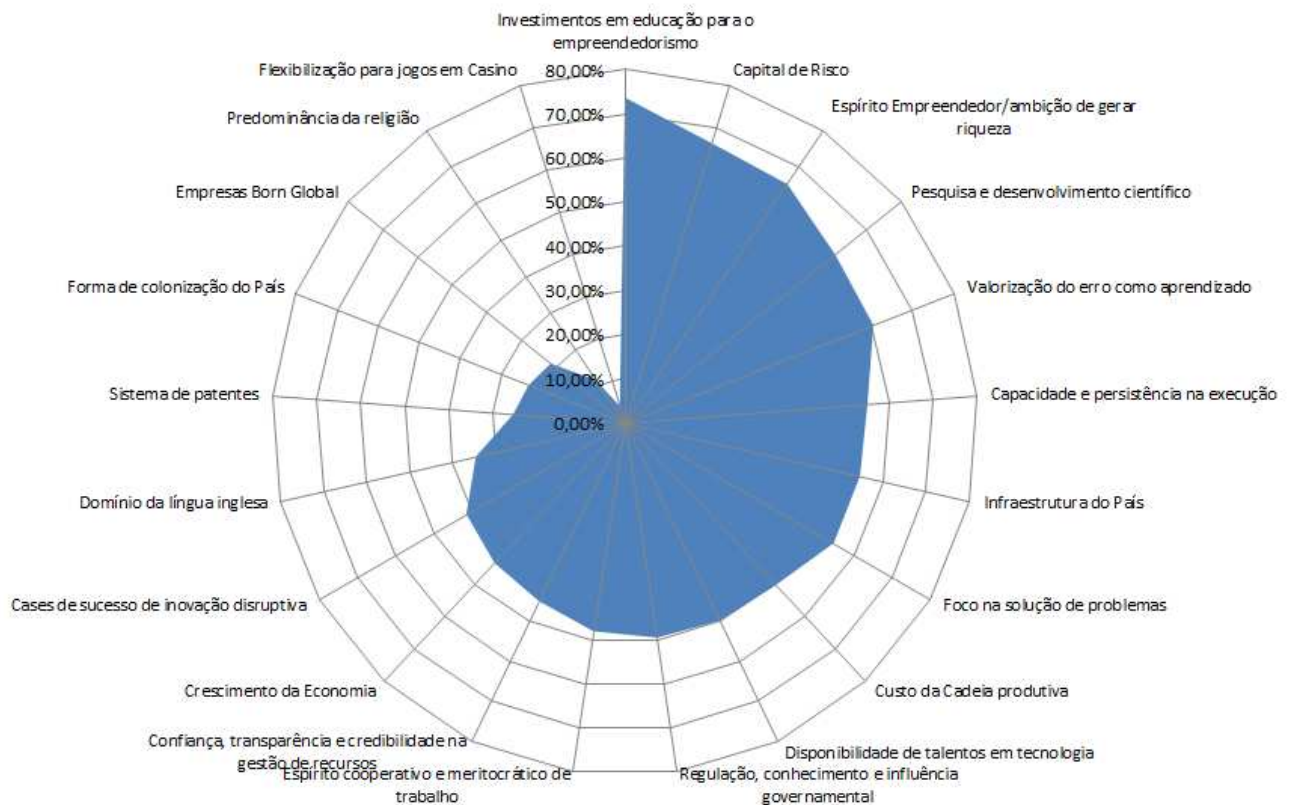
A pergunta Q4 da pesquisa quantitativa, respondida por 205 entrevistados, (respostas identificadas no quadro 18), demonstra que existem cinco aspectos culturais principais assim classificados, com pontuação acima de 60%, quais sejam:

- a) investimentos em educação para o empreendedorismo;
- b) capital de risco;

- c) espírito empreendedor/ambição de gerar riqueza;
- d) pesquisa e desenvolvimento científico;
- e) valorização do erro como aprendizado.

Quadro 19 – Pergunta Q4 da Pesquisa Quantitativa

Indique e classifique os principais fatores culturais, sociais e econômicos que afetam o surgimento e crescimento de *startups* no Brasil comparativamente aos Estados Unidos



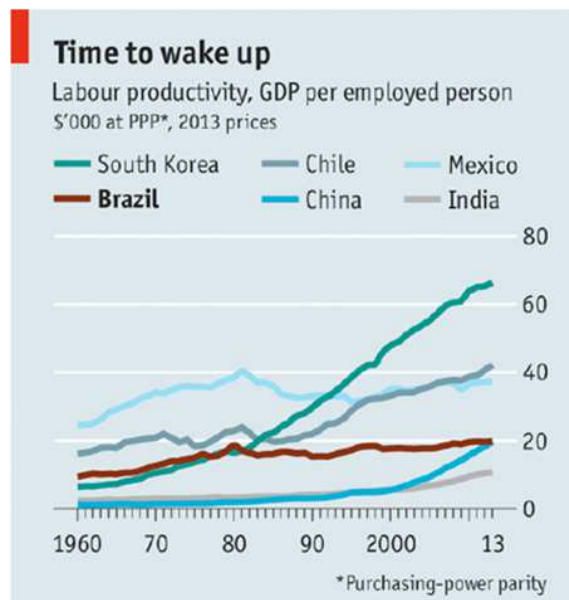
Fonte: Adaptado de SurveyMonkey (2015, *online*).

4.4.3.1 Economia do Brasil

Os entrevistados apresentaram uma visão de uma economia de momento difícil no Brasil, expressada em uma frase “*too little, too late*”. Conforme observamos no relatório The Economist (2014), o país investe apenas 2,2% do seu PIB em infraestrutura, bem abaixo da média do mundo em desenvolvimento, que é 5,1%.

Das 278 mil patentes concedidas pelo escritório de patentes dos Estados Unidos, apenas 254 foram para inventores do Brasil.

Figura 23 – A Soneca de 50 anos



Fonte: The Economist (2014).

Tabela 13 – Economia do Brasil

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Os trabalhadores brasileiros são improdutivos; o país investe apenas 2,2% do seu PIB em infraestrutura, bem abaixo da média do mundo em desenvolvimento, que é 5,1%	E01 – “[...] Porque o Brasil é o produto da capa do The Economist, que era o Brasil indo para cima [...]Se você for agora visitar meia dúzia de amigos nossos lá: você quer investir no Brasil? De jeito nenhum. E12- “[...]Mas um país que gasta mais em subsídio com gasolina poluente do que com educação...

Fonte: Elaborada pelo autor.

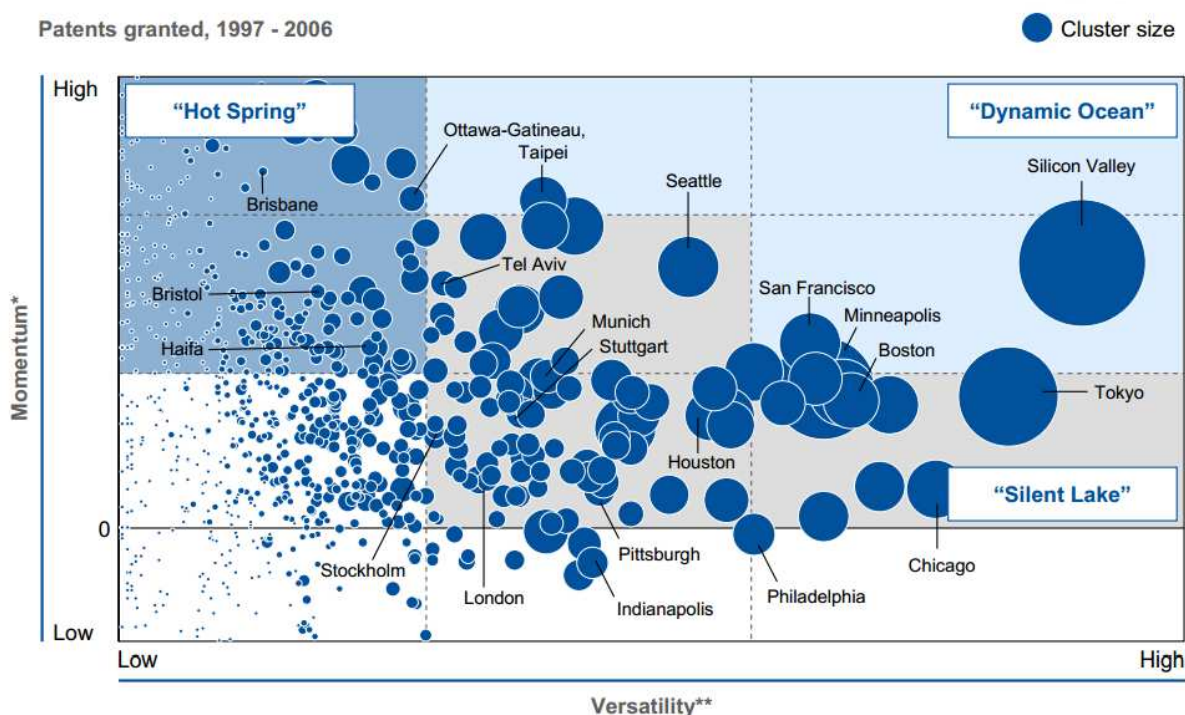
4.4.3.2 Economia e ecossistema de startups nos EUA

Um ecossistema estruturado permite que companhias iniciantes nos EUA obtenham uma explosão de crescimento global como nenhum outro negócio consegue em tão pouco tempo. Pode-se citar o Uber, exemplo utilizado pelo entrevistado E10, que recebeu um aporte de U\$ 1,2 bilhão, passando a valer U\$ 41,2 bilhões, capitalização superior à da própria Hertz(U\$ 12 bilhões) e Avis (U\$ 6 bilhões), segundo o WallStreetJournal.⁸

⁸WALL STREET JOURNAL. **The Billion Dollar Startup Club**. S.l.: WSJ, 2015. Disponível em: <<http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

O relatório do World Economic Forum (2008) relata que nesse ecossistema, existe um mercado maduro para investimentos, com pessoas do mundo inteiro com alto nível intelectual e acúmulo de riqueza cultural, com uma infraestrutura que fornece a energia necessária, transporte, habitação, que celebra e premia prosperidade individual, em uma sociedade que abraça a mobilidade de classes, com uma política fiscal favorável para atrair investimento estrangeiro, numa comunidade que se baseia em Estado de Direito e que trabalha de forma colaborativa e altamente competitiva, conforme observa-se na Figura 24.

Figura 24 – Dynamics of worldwide largest innovation clusters



Fonte: World Economic Forum (2008).

Tabela 14 – Economia e ecossistema de *startups* nos EUA (continua)

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
O relatório do World Economic Forum (2008) relata que nesse ecossistema, existe um mercado maduro para investimentos, com pessoas do mundo inteiro com alto nível intelectual e acúmulo de riqueza cultural, com uma infraestrutura que fornece a energia necessária.	E06 – “[...]O segundo maior polo de startups hoje do mundo é da Mastercard. O primeiro é do Walt Disney.” E08 – “[...]Lá nos Estados Unidos já está arraigado na cultura do investidor americano E17 – “[...]O PIB da Califórnia com certeza é maior do que o Brasil. É o estado com maior PIB dos Estados Unidos.” E26 – “[...]venture capital was invented here in Silicon Valley and most startups cannot get financing for banks

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.3.3 Infraestrutura do país

As evidências dos entrevistados denotam uma grande dificuldade de acesso a uma infraestrutura de qualidade, seja no aspecto de telecomunicações, energia, *datacenters* ou logística.

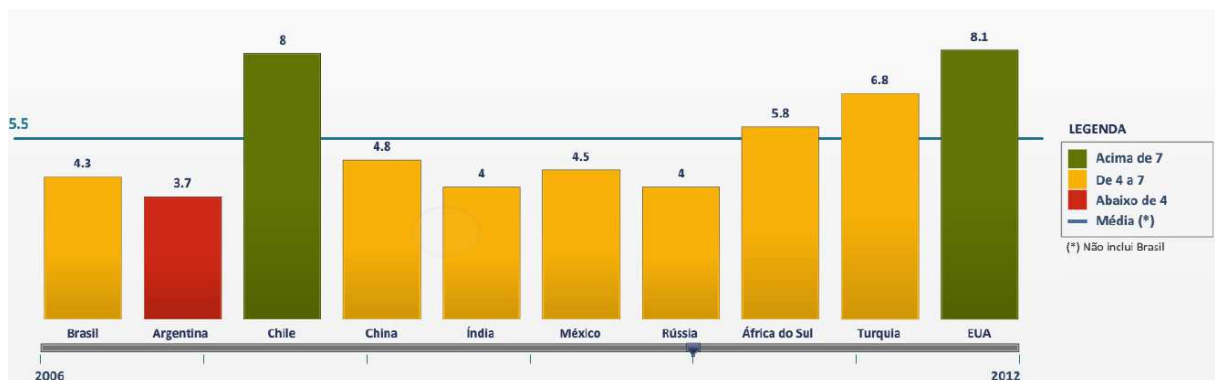
Tabela 15 – Infraestrutura do país

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Grande dificuldade de acesso a uma infraestrutura de qualidade, seja no aspecto de telecomunicações, energia, <i>datacenters</i> ou logística	E02 – “[...] Pensa se seria possível botar um Dropbox aqui no Brasil? Um Evernote? Esses serviços que são basicamente baseados na nuvem e que precisa de muita banda de internet. E38 – “[...]Para uma startup digital existe um problema grave da infraestrutura de telecom, com custos altos e qualidade baixa. Não consegue competir a nível mundial. Na questão econômica são os juros altos.”

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além das questões de disponibilidade e performance, existe o fator custo, que impede um crescimento em escala de uma *startup*, retratados na figura 25.

Figura 25 – Qualidade Geral da Infraestrutura



Fonte: Endeavor (2013).

4.4.3.4 Custo Brasil

Os principais diferenciais entre os locais pesquisados nos EUA e Brasil são os estruturais. Leis trabalhistas, questões fiscais e tributárias, taxa de juros, burocracia são interferência governamental, itens mais comentados entre os que atrasam o surgimento e crescimento de *startups*.

Alguns entrevistados referiram as questões de opção pelo novo regime do Simples, apesar da grande vantagem ser apenas burocrática, pois permite o pagamento de tributos em uma guia única. Caso essas *startups* optem pelo Simples,

Longo(2012) informa que terão dificuldades para receber aporte de capital de alguns investidores e, quando forem vender seus produtos para empresas com lucro real, não poderão se beneficiar dos créditos de PIS/Cofins, ICMS e IPI.

Tabela 16 – Custo Brasil

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Leis trabalhistas, questões fiscais e tributárias, taxa de juros, burocracia são interferência governamental, itens mais comentados entre os que atrasam o surgimento e crescimento de startups.	E01 – “[...] O maior fator de todos é taxa de juros. Porque nos Estados Unidos você tem 1% ao ano. Aqui não, aqui cara, eu não faço absolutamente nada, compro uma LCI do Itaú a noventa e tantos por cento, CDI líquido que dá 115% de CDI. Eu estou ganhando 12% ao ano e indo prá praia, 100% seguro.
Com relação ao sistema tributário, segundo a pesquisa realizada pelo Banco Mundial, a “Doing Business 2015”, o que existe no Brasil foi considerado o mais complexo do mundo, ficando na 120ª posição no ranking de facilidade para se fazer negócios e exigindo cerca de 2.600 h/ano para que a legislação seja cumprida.	E03 – “[...]Para abrir empresa já está mais rápido. Tu abre uma empresa em 30 dias com um custo razoavelmente baixo. E07 – “[...]a gente não tem o conceito de empresa limitada no Brasil. E11 - “[...]nenhum investidor em sã consciência investiria numa empresa no Brasil sabendo que você tem essas leis trabalhistas. E19 – “[...]no Vale do Silício que o governo entra muito pouco para regulação como um todo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao observar as relações trabalhistas para as *startups* no Brasil, Robortella (2010) coloca que seguem exatamente as mesmas regras convencionais da CLT, seja quanto à carga horária, horas extras, adicional noturno, rescisão, férias, interjornada e décimo terceiro salário. Isto impõe um custo alto para a *startup*, levando muitas delas a efetuarem contratos de PJ, inscritos no MEI com contratação de prestação de serviços, porém a Justiça do Trabalho leva em conta a primazia da realidade, onde o que vale são os fatos. E as regras valem também para o modelo de *home office*. O modelo americano por sua vez é simples e desburocratizado, tendo como premissa a meritocracia. Meira (2013) complementa que o Brasil é o país mais litigioso do mundo neste aspecto, com 30 vezes mais ações trabalhistas que os EUA.

4.4.3.5 Governo

Os entrevistados salientam que o papel do governo não é o de emprestar dinheiro, e sim o de criar um sistema de inovação, de educar as pessoas desde crianças, de investir nas universidades, desburocratizar o sistema, investir nos

clusters de tecnologia, incentivar o capital de risco e tratar melhor as empresas nascentes, de forma diferente do que se trata uma empresa adulta.

Alguns programas de governo citados pelos entrevistados, como o StartupBrasil, possuem apenas R\$ 40 milhões previstos para o triênio de 2012-2015.⁹

Tabela 17 – Governo

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
O papel do governo não é o de emprestar dinheiro, e sim o de criar um sistema de inovação, de educar as pessoas desde crianças, de investir nas universidades, desburocratizar o sistema, investir nos clusters de tecnologia, incentivar o capital de risco e tratar melhor as empresas nascentes, de forma diferente do que se trata uma empresa adulta.	E03 - "[...] Eu quero desoneração. Eu quero diminuição de tributos para poder me instalar em determinado lugar. Eu quero, eu quero, eu quero e o governo tem que dar tudo [...]O papel do governo é fazer a reforma tributária, porque esse emaranhado... Fazer a reforma trabalhista. Fazer a reforma política" E11 – “[...]Então esse tipo de coisa, política protecionista, que protege meia dúzia no Brasil, que destrói um monte de startups [...]o governo, ao invés de tentar botar dinheiro em 20, 30, 40 startups – que para o Brasil não impacta nada – o governo tem que estar preocupado em desburocratizar, em criar um imposto único, em reduzir carga tributária para investidor” E14 – “[...]Nós não temos uma política que dure um governo inteiro, um governo de 4 anos no Brasil. E26 – “[...]The best thing is that government has to stay away so they create a frictionless environment”

Fonte: Elaborada pelo autor.

Friedman (2005) complementa enfatizando que, se quisermos criar empregos produtivos, estimulando o crescimento de novos negócios e criando riqueza, é necessário um ambiente regulador que facilite a abertura de negócios, a adaptação de circunstâncias e oportunidades cambiantes do mercado, e a liquidação de um negócio em caso de falência, de maneira que o capital seja liberado para utilização mais produtiva.

4.4.3.6 Universidades

Apesar dos avanços nos parques tecnológicos integrados às universidades, diversos aspectos foram colocados pelos entrevistados onde se ressalta a fraca integração entre as universidades, do baixo nível de ensino empreendedor, da distância em relação à sociedade industrial, da baixa produção de conhecimento

⁹TI MAIOR. Programa estratégico de software e serviços de tecnologia da informação. [S.l.]: TI Maior, [20--?]. Disponível em: <Timaior.mcti.gov.br/interna4.php>. Acesso em: 20 fev. 2015.

científico aplicado à realidade das empresas e dos entraves para a relação do professor empreendedor.

Tabela 18 – Universidades

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Fraca integração entre as universidades, do baixo nível de ensino empreendedor, da distância em relação à sociedade industrial, da baixa produção de conhecimento científico aplicado à realidade das empresas e dos entraves para a relação do professor empreendedor.	E02 – “[...] Eu acho que as universidades são muito boas por aqui, mas em preparar o profissional tecnicamente [...]Eu sou um parque tecnológico, eu sou inimigo dos demais. Cara, vamos trabalhar em parceria E07 – “[...]a universidade está borbulhando de gente, ela tá buscando paper hoje. Produção acadêmica. Melhorar o Capes. E13 – “[...]Eu acho que existe muito desenvolvimento nos nossos parques, propiciados por multinacionais que estão aqui. E36 – “[...]A cultura do Vale, o cara faz uma universidade, e depois fica rico, ele vai lá e doa para a universidade parte do que ganhou”

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.3.7 Referências culturais, econômicas e sociais

Os entrevistados avaliam que o Brasil tem uma das culturas mais empreendedoras do mundo, mas tem desafios enormes que impedem a criação de *startups* de alto potencial de crescimento.

Friedman (2005) explora o conceito da glocalização, que se refere à presença da dimensão local na produção de uma cultura global. Trata-se de uma cultura que absorve com facilidade ideias e melhores práticas estrangeiras, mesclando-as com suas próprias tradições. As culturas abertas têm enorme vantagem no mundo plano, conforme identificado nas evidências das entrevistas.

Tabela 19 – Referências culturais, econômicas e sociais (continua)

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Brasil tem uma das culturas mais empreendedoras do mundo, mas tem desafios enormes que impedem a criação de <i>startups</i> de alto potencial de crescimento.	E02 – “[...]mas isso aqui é meu, isso aqui é teu. Então vamos quebrar esse modelo mental, esse mindset brasileiro de cada um no seu quadrado, cada nicho no seu, isso aqui é meu, isso aqui não é mais de ninguém. E vamos ganhar juntos. E04 – “[...] o pessoal de vocês quando montam empresas, eles acham que a empresa é parte da família. E o americano, ele não tá montando aquela empresa. Ele é um empreendedor E09 – “[...] O empregado precisa ser contido do desmando dele – presume-se – a lei presume que o empregador faz o que quiser com o empregado, ao contrário de outros países. O Estado intervém brutalmente na relação de emprego. [...]Nos Estados Unidos eu pago a duração de duas semanas e posso desligar até grávida. E20 – “[...]Mas o mais importante nesse país seria trabalhar o aspecto da corrupção. Eu acho que isso corrói tudo. [...]nós não somos

Tabela 19 – Referências culturais, econômicas e sociais (conclusão)

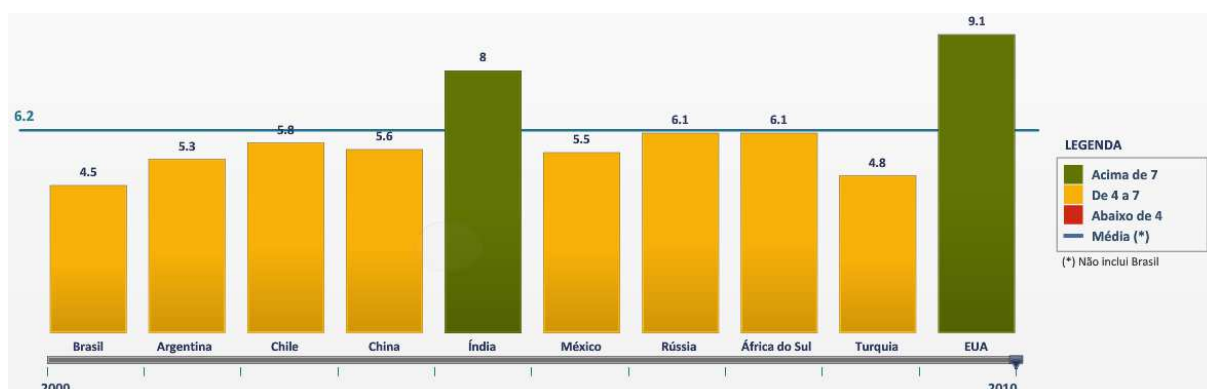
capitalistas há muito tempo. É só olhar a força dos nossos sindicatos. É só a gente ver os nossos esquemas trabalhistas. É só a gente ver o nosso assistencialismo ao extremo. E30 – “[...]não possuem a visão de criar empresas para conquistar o mundo como os israelenses e americanos” E36 – “[...]Aqui temos centenas de milhares de PJs que acham que tem uma empresa e essa é a nossa cultura [...]Falta uma questão de compromisso moral, os asiáticos por exemplo combinam uma coisa e cumprem E38 – “[...] Lei do Gerson

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os entrevistados sinalizaram vários aspectos reguladores do mercado de trabalho e burocracia nos processos de abertura e fechamento de *startups* como entraves para gerar e se fazer negócios de forma rápida.

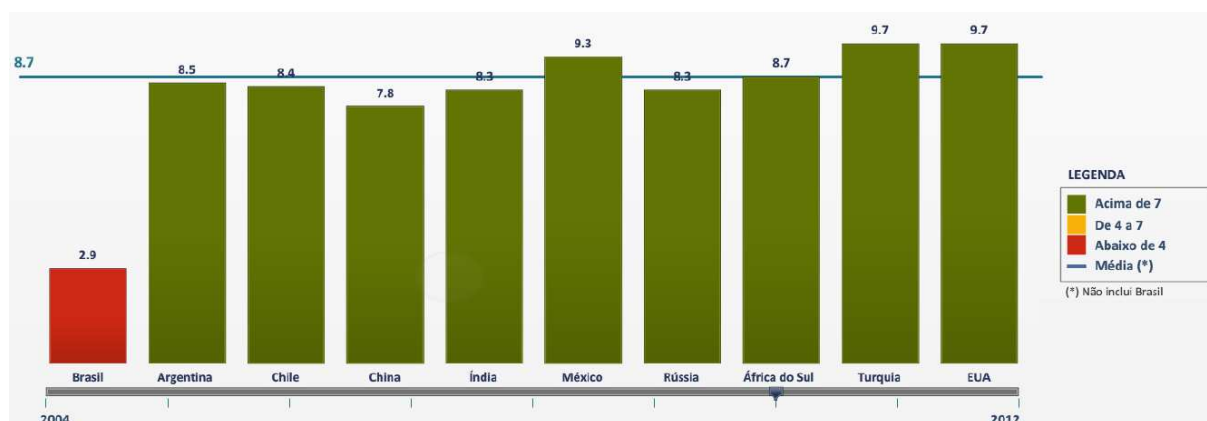
Segundo pesquisa realizada pela Endeavor (2013), observa-se que o Brasil apresenta baixos índices nestes quesitos, como é possível comprovar pelas Figuras 27 e 28.

Figura 26 – Flexibilidade da Regulamentação do Mercado de Trabalho



Fonte: Endeavor (2013).

Figura 27 – Velocidade para iniciar um negócio



Fonte: Endeavor (2013).

4.4.3.8 Aspectos culturais e organizacionais – Epílogo

A educação para o empreendedorismo foi o fator mais relevante pela análise dos dados pesquisados, seguida do capital de risco. Piscione (2013) retrata estes fatores no referencial teórico. É fato que existe empreendedorismo, existe educação e existe capital no Brasil, e até em grande quantidade. Contudo o problema é a qualidade dos serviços prestados e o resultado é sentido na economia do Brasil, que se apresenta com juros excessivos para qualquer investimento de risco.

Os entrevistados salientam a alta dependência do Estado Brasileiro na regulação e incentivo, com excesso de burocracia e falta de exemplos de empresas de sucesso e heróis empreendedores. Nos Estados Unidos, o processo gira em torno do segmento privado, o governo atua como um facilitador das leis.

Com poucas e desarticuladas ações institucionais para remover estas barreiras, o desenvolvimento econômico não virá de acordo com nossa necessidade. Contudo, hoje vivemos uma verdadeira revolução de hábitos e costumes. O Brasil tem os atributos para participar mais ativamente dessa nova onda, com os nossos abundantes recursos e estrutura acadêmica.

A cultura da legislação trabalhista na qual estão inseridas as *startups* americanas é a da meritocracia. Não há a necessidade de tantas regras e leis porque existe uma ética profissional e um compromisso com o trabalho. Não precisam de proteção ao empregado, nem excessiva carga tributária. A cultura faz a sua parte. E os veteranos das empresas acabam criando novas empresas e sendo mentores das menores. O sistema se retroalimenta e um ajuda o outro, sem esperar ajuda do mesmo. Infelizmente no Brasil são raros os veteranos dispostos a produzir a nova geração, talvez pela desvalorização da sociedade ou simplesmente por medo.

A cultura do empreendedorismo e investimento de risco está totalmente madura nos EUA, estando na quarta ou quinta geração, apontado na análise de Guillebeau (2013). No Brasil este processo está na primeira geração.

O fator infraestrutura influencia negativamente nas *startups*, impossibilitando de competir em outros mercados, seja pela qualidade deficiente dos serviços públicos e privados, seja pelo custo oneroso, conforme discutido por Meira (2013).

Os entrevistados citam outros aspectos do custo Brasil que dificultam um crescimento econômico: déficit mão de obra especializada, sistema tributário complexo, burocracia excessiva e custosa, legislação trabalhista protecionista, taxas de juros elevada e corrupções identificadas em várias esferas públicas e privadas. Estes pontos aumentam o desemprego, o trabalho informal, a sonegação de impostos e a evasão de divisas. Tais definições encontram amparo nas avaliações de Meira (2013) e Mello (2011).

O governo americano não participa do processo atual do ecossistema das *startups*, porém, no início, houve incentivos com fins de desenvolvimento da indústria militar. O governo brasileiro está buscando participações em programas considerados inexpressivos que caracterizam sua incapacidade de inovar, e, na opinião dos entrevistados, o governo deveria estar preocupado em desburocratizar o sistema, em criar um imposto único, em reduzir carga tributária para o investidor.

A universidade, por sua vez, prepara o técnico, mas não o empreendedor. A relação do professor pesquisador ou sócio de *startups* não é tão valorizada como nas semelhantes americanas. Um estudo realizado por Palandi (2013) ao comparar mais de 400 dissertações sobre o tema, retrata que o empreendedorismo inserido na educação apresenta uma abundância de pesquisas acadêmicas brasileiras que fazem apologia ao tema e um número restrito que critica essa posição. Martins (2010) destaca por sua vez, a partir de 257 entrevistas realizadas com estudantes da cadeira de empreendedorismo, que o primeiro passo para que o universitário se transforme em um empreendedor é conviver com professores empreendedores, que apresentam uma proposta de ensino político-pedagógica de estímulo a liberdade e a compreensão sobre a condição atual da sociedade enquanto sua capacidade de mobilização e transformação da realidade.

Os parques tecnológicos, por sua vez, não representam um modelo completo para o ecossistema de *startups*, pela ausência de participantes do processo, e a grande maioria encontra-se em crise. Estas colocações corroboram o encontrado no referencial teórico em Etzhowitz (2013) e Acemoglu e Robinson (2012).

Uma cultura regional não é estática, mas é continuamente reconstruída pela interação social. (SAXENIAN, 1994). É de grande ajuda pensar sobre um sistema industrial regional como possuidor de três dimensões: instituições locais e cultura, estrutura industrial e organização corporativa. Instituições regionais incluem organizações públicas e privadas, assim como universidades, associações de

negócios, e governo local. Essas instituições são moldadas pela cultura local, os entendimentos são compartilhados, assim como práticas que uniformizam uma comunidade e definem tudo, desde o comportamento do mercado de trabalho até as atitudes diante do risco.

O *mindset* brasileiro, por fim, é individualista e nossa cultura luso-ibérica apresenta diferenças do anglo-saxão, que é mais capitalista e desenvolvimentista e menos idealista, enquanto o investidor e empreendedor brasileiro costumam ser mais imediatistas. A colocação do entrevistado E14 resume um pouco deste modelo mental: “[...] nos Estados Unidos, na cultura capitalista, querem saber quanto nós vamos ganhar – aqui a gente quer saber quanto que o outro vai ganhar”. Estes fatores são relatados por Acemoglu e Robinson (2012), Piscione (2013), Grandó (2012) e Meira (2013).

Existe um componente muitas vezes não explicado pela cultura, educação ou capacidade de inovar e empreender. Os eventos aleatórios do acaso, que muitas vezes não são facilmente explicados, são aqueles que contribuem para o nosso sucesso, gerados a partir de uma entropia de um sistema que auto evolui constantemente.

4.4.4 Inovação

Os entrevistados enfatizam que existe capacidade de inovação no Brasil, porém normalmente são focadas em soluções de *software* ou digitais, não em *hardware* ou eletrônica embarcada. Inovação é confundida com mudanças em processos operacionais que geram qualidade, porém não são soluções disruptivas.

Outro fator identificado é a lentidão no lançamento de um produto, e quando acontece já está obsoleto ou superado.

Tabela 20 – Inovação

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Existe capacidade de inovação no Brasil, porém normalmente são focadas em soluções de software ou digitais, não em hardware ou eletrônica embarcada.	E02 – “[...]a tecnologia é mutante, então não adianta tu ficar dois anos desenvolvendo E07 – “[...]Então a pessoa fica com medo de ser mais disruptivo. E16 – “[...] O governo americano nunca foi lá fazer uma licitação qualquer. Não. Diz para a Kodak: cara eu estou precisando de filme de alta definição para atingir um satélite de 36.000 quilômetros. Eu preciso de fotografar o celeiro de uma fazenda, porque eu desconfio que tem arma nuclear...”
Inovação também é confundida com mudanças em processos operacionais que geram qualidade, porém não são soluções disruptivas.	E18 – “[...]a grande maioria, a absurda maioria das empresas não usam do benefício que a lei oferece para investir em inovação. Desiste, desiste pela burocracia. E20 – “[...] falta muito preparo para os empreendedores de startups, que eu conversei. A maioria não tinha projetos altamente inovadores. Muitos eram meras cópias

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.4.1 Mercado inexistente/sem clientes

Os entrevistados argumentam que os empreendedores devem pensar em soluções que possam tornar-se globais. Entretanto, argumentam que se deve criar *startups* que possam vender na cidade de São Paulo,¹⁰ que tem o 10º maior PIB do mundo, quase meio trilhão de reais, e representa sozinha mais de um décimo de toda a produção do Brasil.

É muito difícil que um modelo de negócio chegue até a etapa de ganho de escala sem antes ter passado pelo processo de “*pivot*”, conforme destacam alguns entrevistados. Segundo Telles (2013), o conceito de “*pivot*” pode ser uma analogia ao jogador de basquete que para uma jogada, gira em seu eixo e explora diferentes opções de passes. O empreendedor gira em outra direção, testa novas hipóteses, mas mantendo sua base para não perder a posição conquistada.

¹⁰ENDEAVOR. Índice de cidades empreendedoras 2014. [S.l.]: Endeavor, 2014. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ICE2014>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

Tabela 21 – Mercado inexistente/sem clientes

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Os empreendedores devem pensar em soluções que possam tornar-se globais.	E01 – “[...] Eu acho que ele não vai conseguir criar um Vale do Silício. Mas como que ele faz para aproximar? Eu acho que é voltando aos fundamentos lá da pergunta número 1: que é começar a criar ambientes e lugares [...]O Vale do Silício do Brasil é aqui em SP, que é onde – pelo menos – tem a maior concentração de gente de dinheiro
É muito difícil que um modelo de negócio chegue até a etapa de ganho de escala sem antes ter passado pelo processo de “pivot”.	E28 – “[...] you can’t be so innovative that the market can’t understand the benefits, or arrive late and fight against a commoditized market”

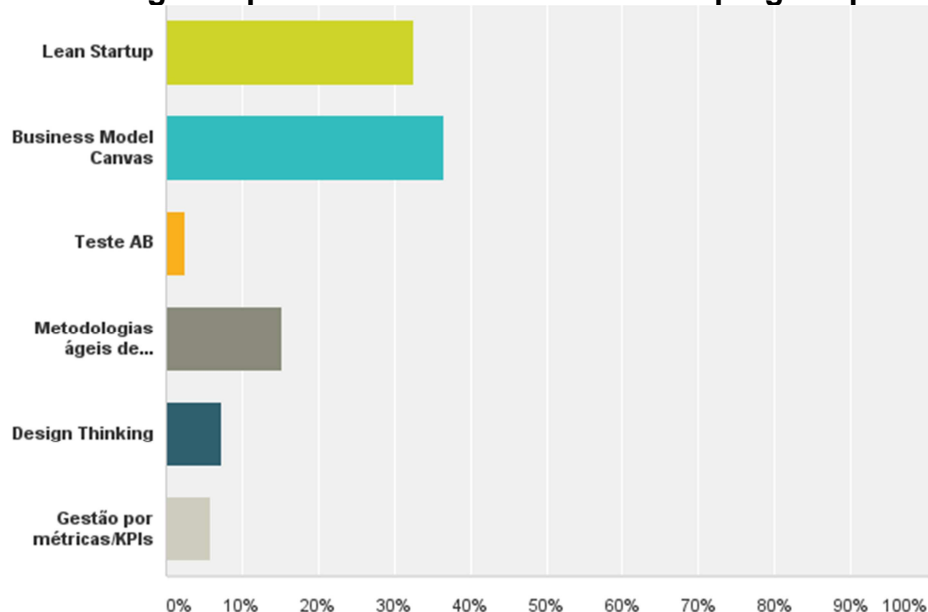
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.4.2 Metodologia de planejamento e execução

Na perspectiva do funcionamento de uma *startups*, o Quadro 18 confirma que massivamente os empreendedores das *startups* adotaram as metodologias do canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) e *Lean Startup* de Ries (2012), com 36,45% e 32,51% respectivamente, como as principais para orientar o processo de planejamento e execução de seus negócios.

Quadro 20 – Pergunta Q8 da Pesquisa Quantitativa

Qual das metodologias e processos abaixo é melhor empregado por *startups*?



Fonte: SurveyMonkey (2015, *online*).

Para Telles (2013), a maioria dos problemas que inviabilizam uma *startup* está relacionada à falta de planejamento, seja de tempo, prioridades, custo, vendas ou *marketing*.

Tabela 22 – Metodologia de planejamento e execução

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Os empreendedores das startups adotaram as metodologias do canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) e Lean Startup de Ries (2012), com 36,45% e 32,51% respectivamente	E01 – “[...] o meu método é: ela vai, ela nasce. Primeira coisa dela é vender, vender, vender. Depois: entregar. Começar a fazer entrega de qualidade E02 – “[...] tu não precisa botar o primeiro produto no mercado sendo um produto nota 10. Bota um produto nota 7. Em seguida tu lança uma versão número 2 nota 8...
A maioria dos problemas que inviabilizam uma startup está relacionada à falta de planejamento, seja de tempo, prioridades, custo, vendas ou marketing.	E34 – “[...]Lean Startup , Canvas e Design Thinking estão virando definitivamente as técnicas de gestão para startups de TI E26 – “[...] it doesn't have to be in a form of formal business plan”

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.4.3 Modelo de negócios que escale

Se o empreendedor não tiver para quem vender, todo esforço adianta pouco. O fenômeno “*traction*” é reconhecido quando o mercado paga pelo seu produto, gera rentabilidade e se validam as hipóteses de valor e crescimento.

Como vários entrevistados colocaram, deve-se testar o modelo de negócio até encontrar o ponto de escala. Na revisão da literatura, encontramos Ries (2012), que observa que, para isso deve-se seguir seus dois principais mantras, que são: o ciclo de *feedbacks* construir-medir-aprender e o dilema de preservar ou “pivotar”.

Tabela 23 – Modelo de negócios que escale

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
O fenômeno “ <i>traction</i> ” é reconhecido quando o mercado paga pelo seu produto, gera rentabilidade e se validam as hipóteses de valor e crescimento.	E02 - “[...]O que a gente tem visto é que nem tudo é negócio, muita coisa é produto. E produto não gera uma empresa” E03 – “[...]Então o que um investidor quer? Ele quer um negócio que tenha um mercado, que esteja bem estruturado, que tenha uma receita bem definida e que seja escalável, porque ele quer ter uma opção de saída. Ele entrou, botou “x”, ganhou x%, como o negócio é escalável, daqui a pouco o “x” que ele botou vale 10x.”
Deve-se testar o modelo de negócio até encontrar o ponto de escala. Na revisão literária, encontramos Ries (2012), que observa que, para isso deve-se seguir seus dois principais mantras, que são: o ciclo de <i>feedbacks</i> construir-medir-aprender e o dilema de preservar ou “pivotar”.	E12 - “[...]Então o que falta nas startups? Muitas vezes é modelo de negócio. E mesmo que tu tenha empreendedor a empresa não tem a tarimba da venda, do processo de venda” E22 – “[...] It is important for the team to be flexible, but Innovation is not the main focus. Focus on the customer/market, with traction, and incremental innovation.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.4.4 Pesquisa e desenvolvimento científico

Os entrevistados argumentam que a geração de conhecimento é baixa no Brasil e que muito pouco se transforma em riqueza.

Tabela 24 – Pesquisa e desenvolvimento científico

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
A geração de conhecimento é baixa no Brasil e que muito pouco se transforma em riqueza	E04 -"[...]O Brasil tem hoje, pelo dado mais recente, nós somos hoje o 14º país no mundo em termos de produção científica qualificada, padrão doutorado, padrão de alto nível. Se tu for olhar do ponto de vista, o Global Index, aquele de inovação, no septuagésimo primeiro. Nós estamos tri bem e aqui é um desastre."

Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura 28 apresenta os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento consolidados pelo MCT para o ano de 2012 e Pintec/IBGE no ano de 2011 em Endeavor (2014).

Figura 28 – Investimentos em P&D

Cidade	Índice Intensidade de Investimentos	Gastos públicos em C&T (*)	Proporção de investimentos privados (em relação às receitas)(*)
São Paulo	8.26	4.51%	2.63%
Belo Horizonte	6.94	1.12%	3.57%
Belém	6.71	1.33%	3.20%
Florianópolis	6.69	2.39%	2.47%
Curitiba	6.69	2.73%	2.24%
Fortaleza	6.08	1.61%	2.38%
Porto Alegre	5.96	0.92%	2.72%
Brasília	5.80	0.97%	2.53%**
Manaus	5.60	1.00%	2.30%
Goiânia	5.44	0.87%	2.22%
Rio de Janeiro	5.40	1.33%	1.89%
Vitória	5.15	1.06%	1.82%
Salvador	4.97	1.92%	1.06%
Recife	4.30	0.77%	1.15%

Fonte: Endeavor (2014).

4.4.4.5 Produto/serviço x solução/melhoria de um problema

Os entrevistados argumentam que a maioria das *startups* falha não por causa de um problema de desenvolvimento do produto, mas por causa da falta de clientes. Porque muitas vezes focaram na criação de um produto, quando deveriam resolver um problema, o que encontra respaldo na literatura de Kawasaki(2004) e Kidder (2012).

Telles (2013) faz uma observação neste sentido, quando adverte que, não raro, os fundadores pensam estar revolucionando o mercado com o seu produto, mas na verdade o ponto alto de seu modelo de negócios está na distribuição ou modelo de precificação, por exemplo.

Tabela 25 – Produto/serviço x solução/melhoria de um problema

Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Foco está mais na criação de um produto, quando deveriam resolver um problema. Pensam estar revolucionando o mercado com o seu produto, mas na verdade o ponto alto de seu modelo de negócios está na distribuição ou modelo de precificação, por exemplo.	E01 – “[...] Eu não tentaria inventar uma coisa. Eu tentaria resolver um problema” E10 - “[...]não se testou no mercado, não foi até o mercado resolver problemas reais” E11 - “[...]Eu acho que uma empresa boa para ser vendida é aquela que o cara está muito mais preocupado em: como que eu crio uma empresa que resolve um grande problema, com um bom produto, com gente boa”

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.4.6 Ecossistema de inovação

A congregação de um ambiente que una a universidade, governo, investidores e empresários é relatada pelos entrevistados como fundamental para alavancar novos negócios inovadores, conforme apresentado em Etzhowitz (2013). Um outro aspecto abordado por Meira (2013) com relação a esses ambientes, diz respeito ao conceito de “*serendipity*”, ou seja, esses locais produzem a capacidade de encontros casuais de pessoas envolvidas com a mesma agenda, gerando alto potencial de resultados.

Tabela 26 – Ecossistema de Inovação

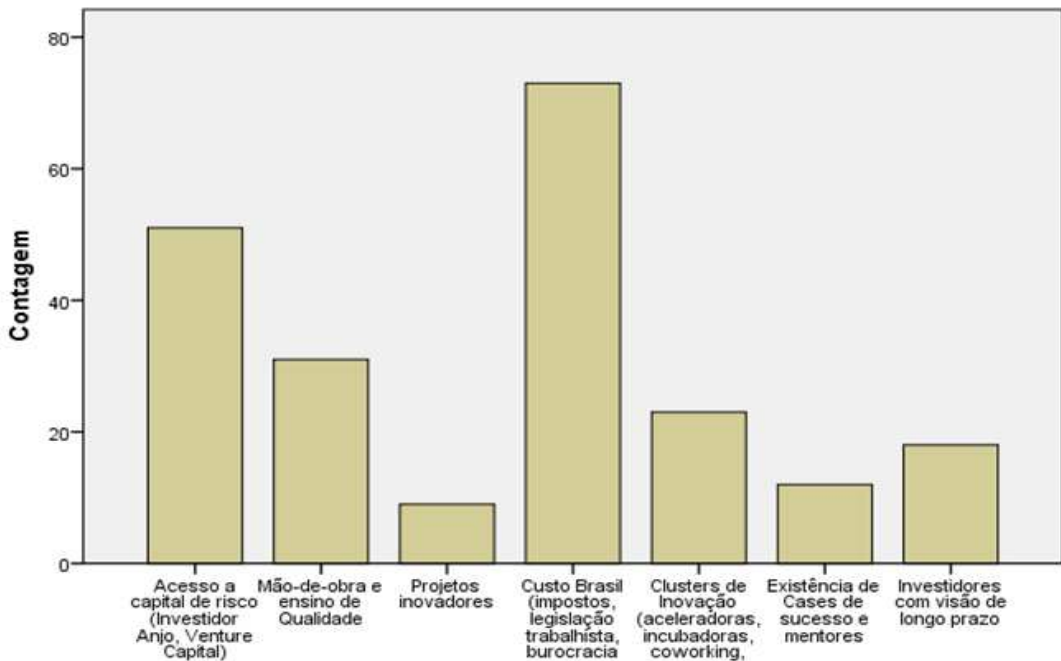
Principais Achados	Discussões das Entrevistas
Ambiente que una a universidade, governo, investidores e empresários é relatada pelos entrevistados como fundamental para alavancar novos negócios inovadores	<p>E01 – “[...] As aceleradoras têm um processo um pouco disfuncional porque elas não foram criadas, na sua grande maioria, por pessoas com experiências pregressas de empreendedorismo de fracasso e de sucesso</p> <p>E02 – “[...]Se a gente for olhar, por exemplo, as aceleradoras: o que é tu entrar com 40.000 num negócio? É nada. Quarenta mil, se tu colocar isso num flow é um programador ano.</p> <p>E03 - “[...] Mas isso vai acontecer para daqui a 50 anos.Três gerações [...]tem a ver com o ecossistema mesmo, que é a dificuldade no estabelecimento das conexões”</p> <p>E10 – “[...] em Minas, no São Pedro Valley, é que as pessoas são mais abertas a ajudarem umas às outras [...] A gente vê o ecossistema que não tem algo físico.</p> <p>E11- “[...]Dentro dos Estados Unidos mesmo você vê que o Vale é muito diferente do resto. Nova Iorque mesmo não consegue criar a quantidade de startups – não chega nem perto Nenhum outro lugar conseguiu replicar lá dentro dos Estados Unidos. ”</p> <p>E20 - “[...]Aqui é a primeira geração que está constituindo startups. Está nascendo.”</p> <p>E35 – “[...]O modelo de clusters é algo da década de 80, uma falácia. O foco tem que ser na cultura e no empreendedor em si. Ele tem que ser o centro do ecossistema. ”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Diversas iniciativas no Brasil são exploradas, como o Porto Digital em Recife, São Pedro Valley em BH, Tecnopuc e Tecnosinos em Porto Alegre, dentre outras, que buscam criar o ambiente favorável para atrair os interessados em criar e investir em *startups*.

Quadro 21 – Pergunta Q3 da Pesquisa Quantitativa

Comparativamente ao Vale do Silício nos Estados Unidos, qual das opções a seguir considera que o Brasil está mais distante no oferecimento de um ecossistema que suporte a criação e crescimento de *startups*?



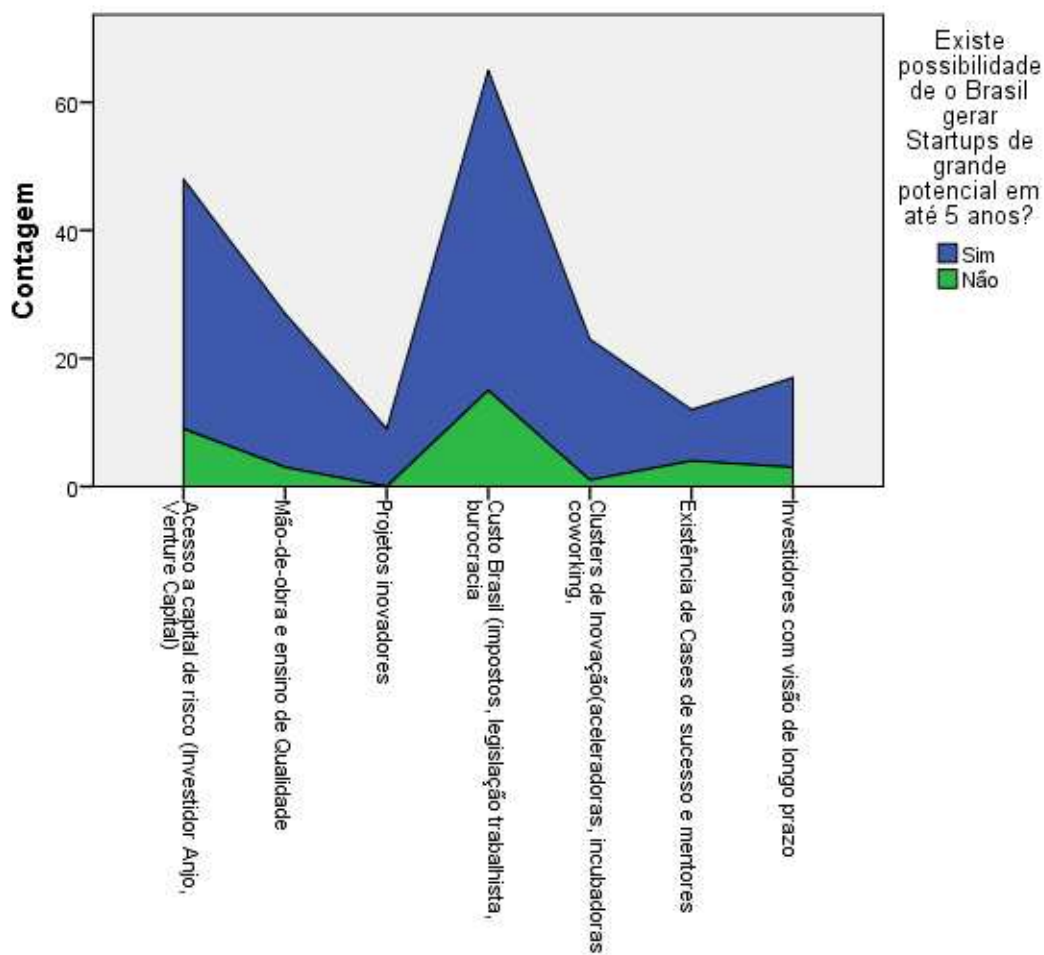
Fonte: SPSS (2015, online).

Outra relação observada diz respeito ao ambiente ou ecossistema onde uma *startup* está inserida e se alguns pressupostos necessários para consecução de negócios influenciam ou não no dia a dia das *startups* brasileiras, comparando com os EUA. Aqui, buscou-se mapear a visão do empreendedor e foram apontados o Custo Brasil, seguido de Capital de Risco como os dois principais itens que nos colocam mais distantes para criação de empresas de sucesso.

Quadro 22 – Comparativamente ao Vale do Silício nos Estados Unidos, qual das opções a seguir considera que o Brasil está mais distante no oferecimento de um ecossistema que suporte a criação e crescimento de *Startups*?

X

Existe possibilidade de o Brasil gerar *Startups* de grande potencial em até 5 anos?



		Existe possibilidade de o Brasil gerar Startups de grande potencial em até cinco anos?		Total
Custo Brasil (impostos, legislação trabalhista, burocracia)	Contagem % em Comparativamente ao Vale do Silício nos Estados Unidos, qual das opções a seguir considera que o Brasil está mais distante no oferecimento de um ecossistema que suporte a criação e crescimento de <i>startups</i> ? % em Existe possibilidade de o Brasil gerar <i>startups</i> de grande potencial em até 5 anos? % do Total	50 76,9% 30,1% 24,9%	15 23,1% 42,9% 7,5%	65 100,0% 32,3% 32,3%

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	8,999 ^a	6	,174
Razão de verossimilhança	11,136	6	,084
Associação Linear por Linear	,154	1	,695
N de Casos Válidos	201		

a. 5 células (35,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,57.

Fonte: SPSS (2015, *online*).

Ao cruzarmos dois dados da pesquisa, no quadro 22, identifica-se que 24,9% dos entrevistados entendem que um dos fatores que mais influenciam na geração de empresas de grande potencial é o Custo Brasil. No resultado do teste de hipóteses de Qui Quadrado, na busca de um valor da dispersão para as duas variáveis

nominais, e na comparação de proporções existente entre variáveis qualitativas, pode-se dizer que os dois grupos se comportam de forma semelhante, pois as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria foram muito pequenas, próximas a zero

Para complementar a pesquisa realizada, observa-se no relatório anual do World Economic Forum (2013) sobre o ecossistema para o empreendedorismo, que o *Silicon Valley* teve a maior porcentagem média dos inquiridos com relação aos pilares do ecossistema, estando a América Latina e do Sul na situação inversa.

Figura 29 – Ecossistema Empreendedor - Mapa por Continente / Região

Pillar	US - Silicon Valley	US - Other Cities	North America	Europe	Aus/NZ	Asia	MEA	South/Central America and Mexico
Accessible Markets	92%	83%	85%	72%	69%	68%	68%	62%
Human Capital Workforce	93%	87%	90%	81%	81%	73%	50%	71%
Funding and Finance	91%	76%	82%	57%	69%	44%	55%	45%
Mentors/Advisers/Support Systems	91%	72%	78%	52%	58%	38%	36%	35%
Regulatory Framework/Infrastructure	67%	57%	62%	54%	54%	39%	55%	42%
Education and Training	80%	62%	70%	60%	38%	34%	32%	27%
Major Universities as Catalysts	88%	67%	75%	52%	42%	30%	23%	27%
Cultural Support	90%	64%	75%	33%	35%	26%	45%	16%
Average Score	86%	71%	77%	58%	56%	44%	45%	41%

Fonte: World Economic Forum (2013).

Ressalta-se o Capital Humano como um diferencial, fator igualmente observado na pesquisa com os entrevistados.

4.4.4.7 Inovação - Epílogo

A busca de inovação no Brasil deveria ser para a resolução de um problema real, porém a grande maioria dos projetos são cópias de algo que já existe em outro país. As agências reguladoras travam a possibilidade de criar e produzir rapidamente, ficando apenas para produtos digitais as possibilidades de criação de *startups* que não sofram as amarras burocráticas, fator observado por Christensen (2011).

Para gerar-se um ambiente inovador, competitivo e próspero, necessita-se de dois elementos fundamentais: o da educação e o do aprimoramento da cultura empreendedora. Democracia e capitalismo podem andar juntos e produzir

prosperidade com governança. E a gestão não pode vir separada do caráter, pois essa combinação produz sempre os melhores negócios. Além dos pontos já referenciados no Custo Brasil cabe colocar aqui o ingrediente da corrupção. Esse componente está impregnado nas relações de negócio no Brasil, onde há uma desconfiança e onde as pessoas invariavelmente pensam que o outro quer enganar ou ao sistema ou a elas.

Conforme colocado pelo entrevistado E18, observa-se um fenômeno da necessidade das empresas grandes e médias de criarem as suas aceleradoras, ou criando aceleração corporativa, buscando *startups* para assumirem o papel de inovação na empresa, conforme Grandó (2012) apresenta no referencial teórico.

A região de São Paulo apresenta-se como sendo o local onde os principais negócios acontecem. Meira (2013), relata que mesmo que você esteja no Porto Digital, saiba que é São Paulo onde se fazem negócios de grande porte neste mercado, no país, hoje.

Evidencia-se que os entrevistados escolheram as metodologias de *Business Model Canvas* juntamente com o *Lean Startup* e *Design Thinking*, encapsuladas no manual do Steve Blank como as mais utilizadas, e com um alto teor de disciplina no planejamento e na execução. Tais definições encontram amparo na literatura exposta por Blank (2012), Ries (2012) e Feld (2012).

As metodologias de gestão e planejamentos tradicionais são obsoletos à luz de uma *startup*. A Lei de Moore tornou realidade a capacidade exponencial da relação processamento e inversamente proporcional ao custo. Os planos de negócio são inócuos se não estiverem acompanhados do método da tentativa e erro, do pivotamento que irá deslocar a bússola da *startup* na busca do resultado, assim como fizeram o Youtube que começou como um *site* de namoro e o Google que não tinha a menor ideia de como monetizar seu mecanismo de busca. Testar as hipóteses de valor e de crescimento é a metodologia das *startups*.

Os investidores por sua vez estão buscando uma *startup* que seja um negócio e não somente um produto. Este negócio já deve estar testado, possuir clientes e ter mercado que permita expandir no tamanho do Brasil, discutido por Spina (2013).

O entrevistado E22 faz um contraponto onde coloca que muita inovação traz junto muito risco, logo não pode, na visão do entrevistado E28, ser tão inovador a ponto que o mercado não entenda o benefício concebido.

A inovação surge em lugares propícios a ela. A inventividade ainda vem da capacidade de se abrir para o mundo e reunir os requisitos necessários para criar. Identificando-os onde estiverem, seja dentro da empresa ou em universidades, existem ótimos inventores e empreendedores, porém ainda com muitas dificuldades de trabalharem em rede. Como identificado na relação nos próprios *clusters* de inovação dos EUA, um sistema verdadeiramente em rede, é aquele que trabalha de forma cooperativa e colaborativa, com fronteiras organizacionais porosas entre universidades, institutos de pesquisa e empresas.

Se por um lado o Brasil produz pesquisa científica, por outro não está gerando valor, uma vez que no *Global Index* ocupa uma posição intermediária final em relação aos demais países, corroborando a análise em The World Bank Group (2014).

As três dimensões básicas encontradas em um ecossistema de inovação são: a dimensão acadêmica, a dimensão governamental e a dimensão empresarial, que compõem a base da visão da tripla hélice como visto em Etzhowitz (2013). Alguns locais apresentam modelo instalado fora dos parques tecnológicos, mas com alta sinergia com eles.

Faz-se urgente e fundamental praticarmos mais a ideia de realinhamento da academia brasileira com o mundo da produção e dos negócios. As universidades podem e devem ser a linha mais curta entre a inovação, as empresas e o mercado, assim como Stanford, Harvard e outras importantes universidades americanas são *hubs* que produzem inovação, mudam indústrias e impulsionam os EUA e o mundo. Elas devem ser a mola propulsora da integração da genialidade e do empreendedorismo brasileiro para um pensamento sistemático e de pesquisa científica e tecnológica, que só as universidades podem dar. Elas devem educar não somente os alunos, mas igualmente as empresas e o governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são feitas as considerações finais desta pesquisa, tendo como base o resgate do objetivo geral inicial e seus objetivos específicos. Na sequência são levantadas as pesquisas futuras que podem ser originadas desta dissertação, como também as contribuições dos resultados obtidos para o meio acadêmico e empresarial.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar e efetuar uma avaliação crítica dos fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil.

Após uma extensa revisão teórica e através de uma ampla fase de entrevistas realizadas, foi possível coletar dados e informações que permitiram identificar e analisar com profundidade os aspectos que circundam o ecossistema de *startups*, comparando os EUA com o Brasil, através de entrevistas qualitativas e quantitativas nos principais *clusters* de inovação.

A pesquisa foi realizada através de 37 entrevistas qualitativas com 1.474 itens referenciados, 217 entrevistas quantitativas, 110 referenciais bibliográficos e outras dezenas de documentos analisados. Considera-se que a pesquisa alcançou os objetivos específicos do trabalho. A seguir estão sumarizados os principais resultados obtidos:

- a) identificar as referências de base culturais, econômicas e sociais que influenciam os fatores de sucesso e fracasso comparativos entre alguns dos principais *clusters* de inovação dos Estados Unidos e do Brasil: de fato, constata-se, pelos achados da pesquisa que a cultura local é o principal veículo de geração de *startups* com alto teor de inovação. O multiculturalismo do Vale do Silício é fruto de imigrantes de todo o planeta, verdadeiros talentos de tecnologia e investidores com alta capacidade de criação de negócios. Respira-se nestes ambientes a busca de um sonho grande, de um propósito. Este local é compreendido como o *benchmark* mundial e berço dos maiores *cases* de empresas de tecnologia mundial e as principais razões deste sucesso são, sua cultura e o ecossistema que foi criado na região. Os principais fatores desta comunidade envolvem a diversidade de nacionalidades e costumes, missão e prazer além do trabalho, confiança nas alianças, princípios íntegros e éticos, colaboração

e respeito mútuo, regras de convivência, ausência de peso político, rejeição à mediocridade, controle rigoroso, comunicação aberta, lideranças fortes, obsessão pelo cliente, energia e espírito altamente dinâmico. Por outro lado, na linha do tempo, o Brasil está apenas começando. Enquanto nos EUA a história de pesquisa tecnológica existe desde o início do século passado, no Brasil os primeiros passos começaram há menos de 20 anos, com o surgimento dos Parques e regulamentações como a Lei de Informática e a Lei de Inovação. Observa-se que embora existam vários ambientes propícios para o surgimento de *startups* no Brasil, estes ambientes apresentam baixa interação em rede;

b) identificar os fatores comparativos do empreendedorismo nas *startups* de TI entre alguns dos principais *clusters* de inovação dos Estados Unidos e do Brasil: o empreendedorismo nasceu nos EUA através do espírito aventureiro desde a sua colonização, com uma parcela elevada de ambição e risco. Algumas vezes um empreendedor de *startup* é confundido com um ingênuo, outras vezes com um imprudente visionário. Se há um propósito a seguir, ele é o de desenvolver clientes. O cliente certo é aquele que percebe o benefício do seu produto só de vê-lo, mas quando não existe ainda o produto, o empreendedor deve ter o *pitch* perfeito para encantar e viabilizar seu sonho. Se há uma palavra que combina com empreendedorismo, é a dúvida. Muitos empreendedores morrem afogados em suas dúvidas, que viram dívidas. E essa variável leva muitas vezes ao fracasso, e nos EUA, ao contrário do Brasil, o fracasso é valorizado como parte do processo de aprendizado, como se fosse uma cicatriz de guerra. Nas palavras de Thomas Watson, o pioneiro da IBM: “Se quiser ser bem-sucedido, duplique sua taxa de fracassos.”

c) analisar as principais limitações enfrentadas por empreendedores no Brasil que resultam nas principais barreiras para o crescimento das *startups* de TI Brasileiras: o Brasil possui dificuldades bem claras que limitam o surgimento e crescimento de *startups*. Há gargalos, especialmente, no ambiente regulatório, na educação e na inovação. O Custo Brasil com sua complexidade da carga tributária e fiscal, legislação trabalhista protecionista, taxas elevadas de juros e burocracia do estado caminha na esfera contrária à agilidade e disponibilidade de recursos

necessários para os empreendedores de *startups*. A infraestrutura do país, é retratada como de qualidade inferior e custo superior. Por fim, os entrevistados citam que o governo deve participar menos, assim como é atualmente nos EUA. Os fundos de investimentos não estão acostumados a investir nos estágios tão iniciais de um negócio, por mais que uma *startup* já tenha monetizado seu modelo de negócio e possua alguns clientes. A vulnerabilidade da fraca participação de *Venture Capital* é destacada como um elemento chave no processo e o setor de investimentos não conhece a realidade das *startups* e está disposto a investir apenas em negócios com operações robustas, onde o risco de perda financeira é menor. A educação surge como um elemento vital, e as universidades precisam inserir mais o empreendedorismo em seus currículos, assim como o ensino fundamental. Outra característica ainda não identificada nos ecossistemas de inovação do Brasil é a generosidade em compartilhar a sabedoria;

- d) indicar estratégias que possam oferecer suporte aos investidores em relação à viabilidade de startups, aumentando suas chances de criar uma empresa de grande potencial no Brasil: se há tantos problemas para resolvermos no Brasil, a lógica irrefutável é de que existem muitas oportunidades para empreender e inovar. Os investidores devem olhar mais para o empreendedor e menos para a *startup*. A determinação do principal fundador faz acontecer um negócio e ao aproximar a melhor ideia, do melhor talento, as chances de sucesso se multiplicam. A percepção de risco é acentuada pelo fato de o Brasil responsabilizar legalmente o investidor por dívidas trabalhistas, tributárias e consumeristas de uma empresa, o que ameaça até o seu patrimônio pessoal, desequilibrando a relação risco-recompensa na decisão de investir no Brasil. Logo, uma forma de mitigar a falta de capital de risco, é abrir espaço para as empresas grandes e médias estabelecidas se tornarem parceiras na inovação e na criação de *startups* no Brasil, a partir de uma oportunidade encontrada na pesquisa. Neste contexto, deve ser revista a legislação trabalhista e o processo simplificado tributário para criar este arranjo de negócios.

De fato, respondendo à questão problema de avaliar os fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil, a pesquisa leva a uma compreensão de que estamos, portanto, ainda em estágios iniciais de desenvolvimento de uma cultura empreendedora mais competitiva, que encoraje ações criadoras, que aceite a falha e o sucesso empreendedor.

Contudo, a pesquisa revela que existem sim alguns fatores que realmente são determinantes para o sucesso de *startups*, quais sejam:

- a) determinação do principal fundador;
- b) sonho Grande ou propósito;
- c) pessoas talentosas;
- d) capital de risco;
- e) modelo de negócio que escale;
- f) solução para um problema real.

As *startups* podem realmente ajudar o nosso país. Poucas poderão gerar o valor de um negócio nos exemplos atuais, como a pesquisa evidenciou, mas a grande maioria dos problemas de negócios poderia ser resolvida com as ideias inovadoras, apetite sedutor e atitude empreendedora de um grupo de sonhadores.

Com relação às contribuições desta pesquisa, é possível separá-las em três tipos:

- a) contribuições para a academia: o tema de *startups* está muito latente no mercado mundial, possuindo elementos de inovação, empreendedorismo e alta tecnologia. Estes elementos estão sendo pesquisados por diversas instituições, porém de forma separada na sua grande maioria das vezes. Este trabalho buscou pesquisar a fronteira do conhecimento entre eles, caracterizando diversos novos estudos que poderão surgir a partir desta pesquisa;
- b) contribuições para investidores e empreendedores: as contribuições são na validação do estágio e das capacidades de cada agente no ecossistema. Para aumentar as chances de sucesso, faz-se necessário melhorar a comunicação e integração entre todos. O estudo permitirá que investidores direcionem assim diferentes novas formas de investimentos em *startups*. Permitirá que sejam apresentadas novas conexões do conhecimento teórico e prático, aumentando o conhecimento acadêmico e de estudo do empreendedorismo, em especial no segmento de iniciantes,

bem como permitirá mostrar o estágio real em que o Brasil se encontra e os problemas limitadores do crescimento de *startups*, contribuindo para o desenvolvimento da tecnologia e o crescimento da economia no Brasil.

- c) para finalizar, esta dissertação proporcionou ao pesquisador, um aprendizado muito rico tanto para a futura vida acadêmica, como para a função de executivo de tecnologia de uma empresa que investe na criação e aquisição de *startups*. Como co fundador de uma *startup*, possui interesse em apoiar iniciativas de novas *startups* de sucesso, seja como mentor ou como investidor.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora este estudo tenha sido desenvolvido e concluído de forma a atingir os objetivos inicialmente propostos, algumas observações devem ser feitas sobre as limitações a que ele está sujeito.

Primeiramente, não se teve a pretensão de esgotar as reflexões sobre o tema, haja vista a quantidade de aspectos relacionados à cultura de ambos os países. Entende-se que tanto o referencial bibliográfico pode ser ampliado para entender com profundidade os aspectos culturais, como as entrevistas podem ter um caráter mais investigativo neste tema.

Em segundo lugar, a pesquisa quantitativa realizada no Brasil pode ser ampliada para os EUA, de forma a serem aprofundados os aspectos comparativos com o Brasil, restritos às entrevistas qualitativas nesta pesquisa.

Sugere-se por fim que a pesquisa seja repetida em outros países com vários *cases* de *startups* como em Israel, Itália, França, China, Coreia, Chile, Canadá, Rússia dentre outros, e de forma mais ampla nos próprios EUA, visto que o modelo do Vale do Silício não é copiável, mas está sendo adaptado dentro de cada cultura de cada Estado.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considera-se, pela natureza da pesquisa qualitativa e quantitativa, que o método escolhido permitiu explorar uma significativa quantidade de dados extraídos,

que possibilitarão novos estudos de forma a cruzar mais as relações entre cada variável do ecossistema, bem como analisar outras considerações elencadas pelos entrevistados.

Torna-se relevante explorar a participação de novos fundos de investimento, sejam fundos de pensão ou participações de grandes empresas de diversos setores do Brasil.

Com o objetivo de deixar uma contribuição tangível para facilitar estudos futuros, o conjunto de dados das pesquisas qualitativa e quantitativa estará disponível como APÊNDICE a esta dissertação, para que possa ser explorado por outros pesquisadores, de forma ampla e irrestrita, ampliando os estudos do segmento de *startups*.

Como sugestão adicional, é possível explorar modelos locais de relacionamento e competição entre todos os agentes do ecossistema com o objetivo de criar *startups* no Brasil com valores superiores a U\$ 1 bilhão. Certamente como vimos, existe o capital de risco e existem talentos.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. **Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty**. London: Profile Books, 2012.

AMORÓS, José Ernesto; BOSMA, Niels. **Global entrepreneurship monitor: GEM 2013 global report**. London: GEM, 2014. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

ANDERSON, Chris. **A Cauda longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDERSON, Chris. **Free: grátis: o futuro dos preços**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **Prêmio Nacional anuncia vencedores de 2014**. Brasília: ANPROTEC, 2014. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/2014/12/premio-nacional-anuncia-vencedores/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASÍLIO, Patrícia. O problema das startups não é falta de dinheiro. **IG Economia**, São Paulo, 9 dez. 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-12-09/o-problema-das-startups-nao-e-falta-de-dinheiro-diz-presidente-do-bndes.html>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

BCG. The most innovative companies: an interactive guide. **BCG Perspectives**, 28 oct. 2014. Disponível em: <https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/>. Acesso em: 8 jan. 2015.

BERKERY, Dermot. **Raising venture capital for the serious entrepreneur**. Nova York: McGraw-Hill, 2007.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. California: KeSRanch, 2012.

BLANK, Steven Gary. **Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso**. São Paulo: Évora, 2012.

BRAGA, Filipe. Brasil ocupa a 10ª posição no ranking internacional do mercado de software e serviços. **Adrenaline**, 13 ago. 2012. Disponível em: <<http://adrenaline.uol.com.br/tecnologia/noticias/13580/brasil-ocupa-a-10-posicao-no-ranking-internacional-do-mercado-de-software-e-servicos.html>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para detectar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BURGOS, Pedro. O fim dos empregos. **Super Interessante**, São Paulo, n. 323, set. 2013. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/cotidiano/fim-empregos-769788.shtml>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

CALDAS, Cadu. O celular vai mudar o comércio tradicional. **Zero Hora**, Porto Alegre, n. 17755, 6 abr. 2014. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/pagina/romero-rodrigues.html>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

CALDAS, Cadu. O mapa das startups em Porto Alegre: a Capital tem vocação para inovar? **Zero Hora**, Porto Alegre, 12 out. 2013. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/pagina/mapa-das-startups.html>>. Acesso em: 01 abr. 2014.

CAPELAS, Bruno. Campus Party foca nos empreendedores. **Estadão**, São Paulo, 26 jan. 2014. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/campus-party-foca-nos-empreendedores/>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. books, 2011.

COLLINS, Jim. **Como as gigantes caem**: e por que algumas empresas jamais desistem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CORREA, Cristiane. **Sonho grande**: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

CREWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAMANDIS, Peter H; KOTLER, Steven. **Abundância**: o futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship**. Nova York: Perennial Library, 1986.

ENDEAVOR. **Índice de cidades empreendedoras 2014**. [S.l.]: Endeavor, 2014. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ICE2014>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

ENDEAVOR. **Observatório do empreendedorismo**. [S.l.]: Endeavor, 2013. Disponível em: <http://arquivos.endeavor.org.br/Observatorio_do_Empreendedorismo_relatorio_2013.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.

ETZHOWITZ, Henry. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.

FAYARD, Pierre. **Compreender e aplicar Sun Tzu: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FAYARD, Pierre. **O Inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FELD, Brad; MENDELSON, Jason. **Venture deals: be smarter than your lawyer and venture capitalist**. 2nd ed. New Jersey: John Willey & Sons, 2013. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=GJO5ShYR8aUC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 24 mar. 2014.

FERREIRA, Afonso. Cinco parques tecnológicos disputam título de “Vale do Silício” brasileiro. **Uol Economia**, 03 ago. 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/03/parques-tecnologicos-disputam-titulo-de-vale-do-silicio-brasileiro.jhtm>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

FERREIRA, André Viola; JUNQUEIRA, Liliana. **O triplo poder: juntos, governos, empreendedores e empresas podem estimular crescimento em todo o G20**. São Paulo: EY, 2013. Disponível em: <[http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/EY_Brasil_-_Entrepreneurship_Barometer_2013/\\$FILE/EY_Entrepreneurship_Barometer_Brasil_2013.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/EY_Brasil_-_Entrepreneurship_Barometer_2013/$FILE/EY_Entrepreneurship_Barometer_Brasil_2013.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2014.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIMMON, Eli; LEVIE, Jonathan. Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. **Research Policy**, v. 39, p. 1214-1226, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. [Curitiba]: IBQP, 2013. Disponível em: <http://ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2013_-

_Relatorio_executivo_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.

GRANDO, Nei. **Empreendedorismo inovador**: como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

GUILLEBEAU, Chris. **A Startup de \$100**: abra o negócio dos seus sonhos e reinvente sua forma de ganhar a vida. São Paulo: Saraiva, 2013.

HEATH, Chip; HEATH, Dan. **Made to stick**: why some ideas survive and others die. New York: Random House, 2008.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2006.

HONORATO, Renata. As cinco lições dos jovens empreendedores brasileiros. **Veja**, São Paulo, 7 mar. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/as-cinco-licoes-dos-jovens-empreendedores-brasileiros>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

HORMIGA, Esther; BATISTA-CANINO, Rosa M.; SÁNCHEZ-MEDINA, Agustin. The impact of relational capital on the success of new business start-ups. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 4, p. 617-638, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de empreendedorismo 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. (Estudos e Pesquisas: Informação econômica, 22). Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2011/empreendedorismo2011.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Empresômetro**: perfil empresarial brasileiro. Curitiba: IBPT, 2013. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Content/Files/Estudos/EMPRESOMETRO-Perfil-empresarial-brasileiro-30-09-20131.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAWASAKI, Guy. **The art of start**: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything. Nova York: Portfólio Hardcover, 2004.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Tom. **The art of innovation**: lessons in creativity from IDEO. New York: Random House, 2001.

KIDDER, David S. **The startup playbook**: secrets of the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs. California: Chronicle Books, 2012.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KNIGHT, Charles F.; DYER, Davis. **Performance total**: compromisso com o desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

LAM, Camila. 15 dicas de empreendedores para escolher o negócio ideal. **Exame**, 25 nov. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/15-dicas-de-empreendedores-para-escolher-o-negocio-ideal>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

LONGO, André Koller Di Francesco. **Manual de Gestão e Planejamento Tributário**. Porto Alegre: Paixão, 2012.

LUZ GERAÇÃO EMPREENDEDORA. **Panorama das start-ups brasileiras**. [S.l.]: UFAL, 2012. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/panorama-de-startups-brasileiras>>. Acesso em: 01 abr. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Silvana Neumann. **Educação empreendedora transformando o ensino superior**: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores. 156 f. 2010. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCRAW, Thomas K. **O profeta da inovação**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

MCGRATH, Rita Gunther. **O fim da vantagem competitiva**: um novo modelo de competição para mercados emergentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MEIRA, Silvio. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MELLO, Pedro; VIDIGAL, Marina. **Startup Brasil**. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

MERCADO de TI no Brasil ainda precisa investir em exportação. **DCI**, São Paulo, 25 out. 2013. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/comercio/-mercado-de-ti-no-brasil-ainda-precisa-investir-em-exportacao-id369852.html>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

MEZRICH, Bem. **Bilionários por acaso**: a criação do Facebook, uma história de sexo, dinheiro, genialidade e traição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Ato declaratório interpretativo RFB nº 19, de 7 de dezembro de 2007. Dispõe sobre o conceito de serviços hospitalares para fins de determinação da base de cálculo do

imposto de renda. Brasília: MF, 2007. Disponível em:
<<https://www18.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/AtosInterpretativos/2007/ADIRFB019.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

MINTZBERG, Henry. Estratégia artesanal. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITIDIERO, Daniel. **A nova execução de títulos extrajudiciais**. São Paulo: Forense, 2007.

MLODINOW, Leonard. **O andar do bêbado: como o acaso determina nossas vidas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MOORE, Geoffrey A. **Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers**. Nova York: Harper Business, 1991.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo: elabore seu plano de negócios e faça a diferença**. São Paulo: Senac Nacional, 2013.

NEXX NET. **Principais estágios de financiamento de uma startup**. [S.l.]: Nexx Net, 29 out. 2012. Disponível em:
<<http://www.nexx.net.br/net/blog/2012/10/29/principais-estagios-de-financiamento-de-uma-startup/>>. Acesso em: 01 abr. 2014.

NVIVO. **NVivo 10 for Windows**. [S.l.]: NVivo, 2015. Disponível em:
<http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx>. Acesso em: 20 fev. 2015.

OLHAR DIGITAL. **Facebook anuncia compra WhatsApp por US\$ 16 bilhões**. [S.l.]: Olhar Digital, 2014. Disponível em:
<<http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/40435/40435>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PESCE, Bel. **Procuram-se super-heróis: multiplique seus poderes e desenvolva habilidades**. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

PINK, Daniel H. **To sell is human: the surprising truth about what motivates others**. New York: Penguin Books, 2012.

PISCIONE, Deborah Perry. **Secrets of silicon valley: what everyone else can learn from the innovation capital of the world**. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRODHAN, Georgina. Apple segue dominando lista de marcas mais valiosas do mundo. **G1**, São Paulo, 22 maio 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/05/apple-segue-dominando-lista-de-marcas-mais-valiosas-do-mundo.html>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

REIMAN, Joey. **Propósito**: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. São Paulo: HSM, 2013.

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

RIES, Eric. **What is a startup?** [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. **O Direito do Trabalho na empresa e na Sociedade Contemporânea**. São Paulo: LTR, 2010.

SAXENIAN, Annalee. **Regional advantage**: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. San Francisco: Harvard University, 1996.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialismo and democracy**. New York: Routledge, 1950.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2013. (Coleção Estudos e Pesquisas). Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2015.

SOHL, Jeffrey. **The angel investor market in 2012**: a moderating recovery continues. [S.l.]: Center for Venture Research, 2012. Disponível em: <http://paulcollege.unh.edu/sites/default/files/2012_analysis_report.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2014.

SPINA, Cassio A. **Dicas e segredos para empreendedores**: guia prático de como criar negócios de sucesso e conseguir investidores. São Paulo: [s.n.], 2013.

SPINA, Cassio A. **Investidor anjo**: guia prático para empreendedores e investidores. São Paulo: Nversos, 2012.

SPSS. **SPSS software**. [S.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <<http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

STARTUPBASE. **Banco de dados de startups**. São Paulo: Abstartups, 2013. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/startups>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

STEFFEN, César. Comunicação, publicidade, indústria criativa e empreendedorismo: problematizando e construindo um projeto de pesquisa sobre suas interfaces. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO, 5., 2013, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, 2013. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/sipecom/2013/wp-content/uploads/gravity_forms/1-997169d8a192ed05af1de5bcf3ac7daa/2013/09/artigo-cesar-steffen.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2014.

STONE, Brad. **A loja de tudo**. Nova York: Little, Brown and Company, 2013.

SURVEYMONKEY. **SurveyMonkey**. [S.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/?ut_source=header>. Acesso em: 20 fev. 2015.

TEIXEIRA, Alexandre. A arte de empreender, segundo Beto Sicupira. **Época**, São Paulo, 04 nov. 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI102581-16642,00-A+ARTE+DE+EMPREENDER+SEGUNDO+BETO+SICUPIRA.html>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

TELLES, André; MATOS, Carlos. **O empreendedor viável**: uma mentoria para empresas na era da cultura Startup. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

THE ECONOMIST. **The 50-year snooze**. The Economist, London, 19 apr. 2014. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/americas/21600983-brazilian-workers-are-gloriously-unproductive-economy-grow-they-must-snap-out>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

THE WORLD BANK GROUP. **Economy rankings**. [S.l.: s.n.], c2014. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

THE7ON. **Tagarchives**: Steve Blank: o outro Steve. [S.l.]: The7on, 2012. Disponível em: <<https://the7on.wordpress.com/tag/steve-blank/>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

THIEL, Peter A; MASTERS, Blake. **Zero to One**: notes on *startups*, or how to build the future. New York: Crown Business, 2014.

TRANSACTIONAL TRACK RECORD. **Relatório mensal 2014**: Brasil: fevereiro. São Paulo: TTR, 2014. Disponível em: <<http://www.ttrecorecord.com/pt/publicacoes/relatorio-mensal-brasil/Brasil-Fevereiro-2014/1014/>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WADHWA, Vivek et al. **America's New Immigrant Entrepreneurs**. Berkeley: [s.n.], 2007. Disponível em:

<http://people.ischool.berkeley.edu/~anno/Papers/Americas_new_immigrant_entrepreneurs_1.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2014.

WALTON, Sam. **Made in America**: my story. New York: Doubleday, 1992.

WIKIPÉDIA. **Arquimedes**. [S.l.]: Wikipédia, 2015. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Arquimedes>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Innovation 100**: post-meeting report. Palo Alto: WEF, 2008. Disponível em: <http://www.weforum.org/pdf/ip/ittc/Innovation100_Report.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. WEF Entrepreneurial Ecosystems Report. **Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics**. Switzerland: WEF, 2013. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2015.

GLOSSÁRIO

Aceleradora – semelhantes às incubadoras de empresas, diferem principalmente quanto ao capital, que é privado, e pelo fato de possuírem fins lucrativos. As aceleradoras conduzem processos de “graduação” de empresas jovens e *startups*, em períodos que, em geral, variam de três a seis meses e fornecem a essas empresas seminários, workshops, apoio de mentores e tutores e proximidade com potenciais parceiros e investidores. Em troca, as aceleradoras assumem participações minoritárias no capital das empresas aceleradas, por vezes realizando aportes menores durante o processo de aceleração.

Angel Investor – Angel Investor, ou Investidor-Anjo, se refere a um investidor informal que realiza um investimento de pequeno valor em uma empresa na sua fase inicial para viabilizar seu funcionamento. Muitas vezes, é um parente ou amigo do empreendedor.

Boostraping – termo referente, no segmento de *startup*, à utilização de recursos próprios para o investimento inicial em uma empresa – originado das economias ou da venda de bens dos próprios fundadores.

Brainstorming – termo em inglês referente a "tempestade cerebral" ou tempestade de ideias, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

Break-even – ponto de equilíbrio, se refere ao momento em que as receitas se igualam aos custos e despesas. É, portanto, o momento quando um produto deixa de custar e passa a dar lucro.

Budget – meta financeira estabelecida por uma empresa – pode se referir tanto aos gastos, como no caso de um orçamento, quanto às receitas, como no caso das metas de faturamento por um produto ou serviço.

Caórdico – comportamento de qualquer organismo, organização ou sistema autogovernado que combine harmoniosamente características de ordem e caos, disposto de maneira a não ser dominado nem pelo caos nem pela ordem. Característica dos princípios organizadores fundamentais da evolução e da natureza.

Cosplay – é abreviação de costume play(brincadeira de fantasias). Os participantes se vestem como seus personagens favoritos.

CEO – acrônimo para Chief Executive Officer. Equivalente a Diretor Presidente de uma empresa.

Churn – refere-se ao índice de cancelamento de clientes.

Clusters – agrupamento regional de empresas do mesmo setor com fortes características de inovação.

Convertible note – é um tipo de vínculo que o titular pode converter em um determinado número de ações ordinárias do emitente ou em dinheiro de valor igual.

Coworking – locais que congregam profissionais de diversos ramos e empresas distintas, conhecidos como “escritórios compartilhados”. Neles, profissionais liberais ou empresas arcam com uma mensalidade ou cobrança eventual por uso, compartilhando o mesmo espaço e dependências com outros profissionais, de modo a reduzir custos.

Deal breaker – expressão utilizada para indicar uma condição que, se não for aceita pela outra parte, implicará a não efetivação do negócio.

Drag-along – uma cláusula de drag-along dita que os acionistas minoritários são forçados a vender suas ações quando o acionista majoritário decidir vender sua participação, comumente com o mesmo preço e demais condições. Esse direito protege acionistas majoritários.

Due diligence – Processo de auditoria efetivado previamente à aquisição ou ao investimento em uma empresa.

EBITDA (Earnings Before Income Tax, Depreciation and Amortization) – métrica contábil dos lucros antes dos impostos de renda, da depreciação e amortização dos bens e ativos da empresa.

Early-Adopters – tipo ideal de consumidor segundo o modelo de Rogers (1995), caracterizado por adotar inovações rapidamente, representa em conjunto com os innovators, 15% do total de consumidores.

Early-Majority – tipo ideal de consumidor, segundo o modelo de Rogers (1995). Este consumidor não faz parte do grupo dos primeiros a adotar inovações e só o faz após os Early-Adopters o terem feito e sob sua influência e recomendação.

EBT - acrônimo para Empresa de Base Tecnológica.

Escalabilidade –no vocabulário de *startups*, a escalabilidade pode determinar a fase em que a empresa passa a atingir o grande público-alvo e ampliar seus

volumes de vendas e distribuição de produtos ou serviços, mas pode se referir a um índice que determina a capacidade de uma *startup* de expandir rapidamente seus negócios e a base de clientes, ou não.

First-Mover – empresa que é a primeira a tomar uma determinada posição, como a primeira a lançar um produto ou a primeira a entrar em um mercado. Pode ser traduzido como “primeiro a se mover”.

Feature – vocábulo em inglês para a funcionalidade de um produto ou serviço com caráter comercial, que possa ser vendido ou ressaltado durante a fase de apresentação do novo produto aos clientes.

Framework – em geral vinculado ao *software* ou desenvolvimento web, consiste em uma série de elementos ou rotinas padronizadas, que podem ser empregadas para facilitar e abreviar o tempo de desenvolvimento de uma aplicação. Na área de negócios e gestão, pode se referir a uma metodologia com processos-padrão, que pode ser diretamente aplicada em módulos para desenvolver modelos e planos de negócios.

Incubadoras – geralmente apoiadas por universidades ou capital governamental, as incubadoras são entidades sem fins lucrativos, que apoiam diversas empresas em seu estágio inicial, oferecendo desde serviços de suporte consultivo e burocrático até a facilitação de contato com prováveis parceiros e mesmo investidores. As incubadoras possuem estruturas que têm por objetivo compartilhar custos e gastos, reduzindo o ônus das empresas incubadas com atividades não diretamente relacionadas à natureza da empresa.

Innovators – tipo ideal de consumidor, segundo o modelo de Rogers (1995), caracterizado por ser o primeiro a adotar inovações, representa, segundo o modelo, 2,5% do total de consumidores.

IPO – acrônimo para Initial Public Offering, ou Oferta Inicial de Ações. É o evento que marca o início das vendas das ações da empresa na bolsa de valores, permitindo à empresa captar recursos.

Lean Startup – metodologia introduzida pelo americano Eric Ries em 2011. Ries criou um método de desenvolvimento de produto com base no processo de formulação de hipóteses e tentativa e erro, a partir dos ciclos de “validação e aprendizado”. Ries defende que empresas especialmente *startups*, devem buscar as funcionalidades de seus produtos na opinião de *feedbacks* de seus clientes iniciais, de modo a evitar funcionalidades excessivas e custos desnecessários no

desenvolvimento ou investimentos massivos para desenvolvimento ou lançamento desses produtos ou serviços para as massas.

Lifetime Value – trata-se do valor do tempo de vida. É um marketing métrico que projeta o valor de um cliente sobre a história do seu relacionamento com uma empresa.

Meetup – encontro informal de empreendedores e interessados, que em geral dispensam a estrutura cara de um evento tradicional e possuem o único intuito de reforçar o *networking*.

Mindset – diz respeito à mentalidade, à forma de pensamento

MVP – do *inglês Minimum Viable Product*, consiste em um produto apenas com funcionalidades suficientes para seu lançamento e sujeição ao público.

Pitch – breve apresentação da ideia ou serviço para atrair investidores.

Pivot – significa direcionar o modelo de negócios da empresa em busca de saídas mais lucrativas, mas mantendo a base para não perder a posição já conquistada.

Ramp-up – descreve um aumento na produção pelo aumento da procura do produto.

Spin-off – são divisões de empresas ou organizações que, em seguida, tornam-se empresas independentes, com ativos, empregados, propriedade intelectual, tecnologia ou produtos existentes, que são tomadas a partir da empresa-mãe.

Startup – empresa jovem e inovadora que procura atingir um grande número de clientes e gerar lucro em pouco tempo, sem aumento de custos.

Stock Options – são opções para aquisição de ações a um preço nominal, proporcionando ao comprador a possibilidade de ganho conforme valorização delas.

Trade-off – situação que envolve a perda de uma qualidade ou aspecto de algo em troca para a obtenção de outro requisito.

Valuation – é o processo de estimar o que é algo que vale a pena. Os itens que geralmente são valorizados são um ativo ou passivo financeiro.

Venture Capital – traduzido inicialmente como “capital de risco”, é chamado de “capital empreendedor”. É o termo usado para todas as classes de investidores de risco. No Brasil, esses fundos investem entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões em empresas.

Vesting – é dar um direito garantido imediatamente na implantação no presente ou futuro. Um deles tem um direito adquirido a um ativo que não pode ser levado por qualquer terceiro, mesmo que um ainda não pode possuir o ativo.

VPL (Valor Presente Líquido) – cálculo do valor atual equivalente a uma série de valores futuros, aplicando uma taxa de desconto.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O projeto de pesquisa intitulado “Uma avaliação dos fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil” está vinculado ao curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, sendo desenvolvido por Cristian Mairesse Cavalheiro. Tem por objetivo propor um processo viabilizador de crescimento de *startups* de TI no Brasil.

Para tanto, serão realizadas pesquisas semiestruturadas do processo atual e após a implantação do novo método, bem como observação da dinâmica durante todo processo.

Os dados a seu respeito serão mantidos sob sigilo, assim como não haverá nenhum risco.

Sua participação é voluntária e você poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem que esta decisão acarrete qualquer dano a você.

O pesquisador orientador deste projeto é o professor Dr. Oscar Kronmeyer Filho, o qual poderá fornecer maiores informações sobre a pesquisa por meio do telefone (51) 9918-0590, oscar@kronmeyer.com.br.

Eu _____ declaro que fui informado(a) de forma clara e detalhada sobre esta pesquisa e sobre a minha participação. Concordo em participar deste estudo.

Assinatura do participante

Cristian Mairesse Cavalheiro – pesquisador responsável
cristian@getnet.com.br / (51) 9423-9343

_____, _____ de _____ de 2014.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENTREVISTA QUALIFICADA BRASIL

Item	Objetivo Específico Vinculado
1) Quais são os requisitos determinantes para o sucesso de <i>startups</i> ?	A, B e C
2) Em sua opinião, existem limitações culturais e sociais que podem influenciar o sucesso ou fracasso de <i>startups</i> ? E quanto às limitações econômicas e de infraestrutura para se empreender no Brasil?	A, B e C
3) Você acompanhou a criação de muitas empresas nos últimos anos. O que você considera mais difícil nesse processo? Porque, em um mundo com tanta informação, muitas <i>startups</i> fracassam?	A e C
4) Existe um padrão, metodologia de trabalho, técnica de gestão ou comportamento padrão nas <i>startups</i> de TI? Destacar como é feito no início da operação e depois, para administrar os clientes e criar planos de negócios.	D
5) O setor de investimentos (Angel Capital, Aceleradoras, Venture...) está estruturado e disposto a investir em <i>startups</i> ?	D
6) O empreendedor possui capacidade e conhecimento para apresentar diferenciais de inovação tecnológica? Com que propósito o empreendedor cria uma <i>startup</i> ?	B, C e D
7) Quais itens considera fundamentais nos <i>clusters</i> tecnológicos para alavancar as <i>startups</i> ? O modelo vigente está adequado comparativamente Brasil e EUA?	B, C e D
8) Que conselho ou recado daria aos empreendedores e para os investidores?	B, C e D
9) De que forma as diferentes esferas governamentais estão preparadas para atender as demandas para a criação de <i>startups</i> em TI? Quais são os incentivos governamentais comparativamente aos EUA?	B, C e D
10) Concluindo, você acredita que é possível no modelo atual do Brasil, surgir uma <i>startup</i> com grande potencial de crescimento semelhante às empresas americanas? Porque?	B, C e D

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENTREVISTA QUALIFICADA EUA

Item	Objetivo Específico Vinculado
1) What are the requirements for determining the success of startups?	A, B e C
2) In your point of view, are there cultural, economic and social constraints that may influence the success or failure of startups?	A, B e C
3) You have followed the creation of many companies in recent years. What do you find most difficult in this process? Why, in a world with so much information, many startups fail?	A e C
4) There is a standard, methodology, management technique or standard behavior among IT startups? Could you highlight how it is done at the beginning of the operation and then to manage customers and create business plan?	D
5) Is the investment industry (Angel Capital, accelerator, Venture Capital ...) structured and ready to invest in startups?	D
6) Does the entrepreneur have the ability and knowledge to provide differentials in technological innovations?	B, C e D
7) Which points do you consider fundamental to leverage startups in cluster of innovation? Is the he current model suitable to boost startups in USA?	B, C e D
8) What advice or message would you give to entrepreneurs and investors?	B, C e D
9) How are the different spheres of government prepared to meet the demands for the creation of startups in IT? What is the government incentives used in the United States?	B, C e D
10) In conclusion, do you believe that is possible to create a <i>startup</i> with great potential outside of USA? Why?	B, C e D

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ENTREVISTA QUANTITATIVA

Item						Objetivo Específico Vinculado
<p>* 1. Classifique os principais fatores determinantes para o sucesso de Startups de TI. (Máximo 5 escolhas)</p>						A, B e C
	Principal fator	Segundo fator relevante	Terceiro fator	Quarto fator	Fator menos relevante	
Produto/Serviço inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Modelo de negócios repetível, monetizável e escalável rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mercado de atuação amplo e inexplorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Alta capacidade técnica da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Determinação do principal fundador na realização do sonho grande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Alta capacidade de gestão empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Investimento facilitado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Cultura da Startup definida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<p>* 2. Classifique os principais fatores que levam ao fracasso de Startups de TI. (Máximo 5 escolhas)</p>						A, B e C
	Principal fator	Segundo fator	Terceiro fator	Quarto fator	Fator menos relevante	
Produto/serviço não resolve um problema ou não melhora algo que não está bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Incapacidade de escalar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Falta de investidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mercado inexistente/sem clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Dificuldade técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Dificuldades de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Demora no lançamento do produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Empreendedor sonha mais que realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

<p>* 3. Comparativamente aos Estados Unidos, qual das opções a seguir considera que o Brasil está mais distante no oferecimento de um ecossistema que suporte a criação e crescimento de Startups?</p> <p><input type="radio"/> Acesso a capital de risco (Investidor Anjo, Venture Capital)</p> <p><input type="radio"/> Mão-de-obra e ensino de Qualidade</p> <p><input type="radio"/> Projetos inovadores</p> <p><input type="radio"/> Custo Brasil (impostos, legislação trabalhista, burocracia)</p> <p><input type="radio"/> Clusters de Inovação(acceleradoras, incubadoras, coworking, integrados ou não a Parques Tecnológicos e Universidades)</p> <p><input type="radio"/> Existência de Cases de sucesso e mentores</p> <p><input type="radio"/> Investidores com visão de longo prazo</p>	A, B e C																																																																																								
<p>* 4. Indique e classifique os principais fatores culturais, sociais e econômicos que afetam o surgimento e crescimento de Startups no Brasil comparativamente aos Estados Unidos .</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muito Importante</th> <th>Relevância Média</th> <th>Não interfere</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Forma de Colonização do País</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Predominância/influência da religião</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Espírito Empreendedor/ambição de gerar riqueza</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Capital de Risco</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Disponibilidade de talentos em tecnologia</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Crescimento da Economia</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Flexibilização para jogos em Casino</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Regulação, Conhecimento e Influência Governamental</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Investimentos em Educação para o Empreendedorismo</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Pesquisa e Desenvolvimento Científico</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Custo da cadeia produtiva</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Capacidade e persistência na execução</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Espírito cooperativo e meritocrático de trabalho</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Confiança, transparência e Credibilidade na gestão dos recursos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Infraestrutura do País (Telecomunicações, logística, transporte, energia...)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Foco na solução de problemas</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Valorização do erro como aprendizado</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Cases de sucesso de inovação disruptiva</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Domínio da língua inglesa</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Sistema de Patentes</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Empresas Born Global</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Muito Importante	Relevância Média	Não interfere	Forma de Colonização do País	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Predominância/influência da religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Espírito Empreendedor/ambição de gerar riqueza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Capital de Risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disponibilidade de talentos em tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Crescimento da Economia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Flexibilização para jogos em Casino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Regulação, Conhecimento e Influência Governamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Investimentos em Educação para o Empreendedorismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pesquisa e Desenvolvimento Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Custo da cadeia produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Capacidade e persistência na execução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Espírito cooperativo e meritocrático de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confiança, transparência e Credibilidade na gestão dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Infraestrutura do País (Telecomunicações, logística, transporte, energia...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Foco na solução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorização do erro como aprendizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cases de sucesso de inovação disruptiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Domínio da língua inglesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sistema de Patentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Empresas Born Global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A
	Muito Importante	Relevância Média	Não interfere																																																																																						
Forma de Colonização do País	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Predominância/influência da religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Espírito Empreendedor/ambição de gerar riqueza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Capital de Risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Disponibilidade de talentos em tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Crescimento da Economia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Flexibilização para jogos em Casino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Regulação, Conhecimento e Influência Governamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Investimentos em Educação para o Empreendedorismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Pesquisa e Desenvolvimento Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Custo da cadeia produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Capacidade e persistência na execução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Espírito cooperativo e meritocrático de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Confiança, transparência e Credibilidade na gestão dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Infraestrutura do País (Telecomunicações, logística, transporte, energia...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Foco na solução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Valorização do erro como aprendizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Cases de sucesso de inovação disruptiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Domínio da língua inglesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Sistema de Patentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						
Empresas Born Global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																						

<p>* 5. Você acredita que no Brasil os</p> <p style="text-align: center;">Empreendedores Empregados Ambos</p> <p>estudantes são preparados para serem</p> <p style="text-align: center;"><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	A, C e D
<p>* 6. Qual das origens de investimento no Brasil que se apresenta com MENOR predominância para as Startups?</p> <p><input type="radio"/> Família e Amigos(seed capital)</p> <p><input type="radio"/> Investidores Anjo</p> <p><input type="radio"/> Venture Capital(Round 1 e 2)</p> <p><input type="radio"/> Venture Capital(Round 3 e 4)</p> <p><input type="radio"/> Private Equity</p> <p><input type="radio"/> Governo e Instituições Públicas de Fomento</p> <p><input type="radio"/> Bancos e Instituições Financeiras Privadas</p> <p><input type="radio"/> Mercado de Capitais</p> <p><input type="radio"/> Empresas de Médio Porte</p> <p><input type="radio"/> Empresas de Grande Porte</p>	D
<p>* 7. Existe capital de risco no Brasil?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p>	D
<p>* 8. Qual das metodologias e processos abaixo é melhor empregado por Startups?</p> <p><input type="radio"/> Lean Startup</p> <p><input type="radio"/> Business Model Canvas</p> <p><input type="radio"/> Teste AB</p> <p><input type="radio"/> Metodologias ágeis de desenvolvimento</p> <p><input type="radio"/> Design Thinking</p> <p><input type="radio"/> Gestão por métricas/KPIs</p>	D
<p>* 9. Com que propósito um empreendedor abre uma startup?</p> <p><input type="radio"/> reconhecimento social</p> <p><input type="radio"/> resolver um problema e mudar o mundo</p> <p><input type="radio"/> tornar-se rico</p> <p><input type="radio"/> falta de emprego ou oportunidade</p> <p><input type="radio"/> Influencia de pais ou amigos</p>	B e C
<p>* 10. Existe possibilidade de o Brasil gerar Startups de grande potencial em até 5 anos?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p>	B e C

APÊNDICE E – EVIDÊNCIAS EMPREENDEDORISMO

Educação Empreendedora

		Fontes					Evidências									
		16					52									
Fonte	E01	E02	E03	E07	E10	E11	E12	E13	E16	E18	E20	E21	E24	E26	E32	E38
Evidências	6	9	3	1	2	5	8	1	3	4	1	2	3	1	2	1

Brasil

E01 – “[...] mais atitudes empreendedoras em sala de aula [...] começamos a pensar em empreendedorismo, a partir de 2011.

Então ainda estamos na primeira geração [...] não tem cadeira na faculdade que estimule empreendedorismo [...]

Normalmente os empreendedores que a gente vê que são jovens, eles vêm de uma disfunção caótica familiar

E02 – “[...] A gente tem que bater palmas para os americanos. Os caras estão acostumados desde o jardim da infância fazendo alguma coisa; estão acostumados a se apresentar com *pitch* [...] eu fui muito bem preparado para criar um produto, para criar tecnologia. Porque o curso é realmente bastante aprofundado, bastante puxado, mas não me preparou para ser um empresário [...] Na universidade não ensinaram vocês a serem empreendedores. Então eu acho que esse é um aspecto cultural super importante. Nos Estados Unidos tu tá montando negócio já no jardim de infância, o empreendedorismo tá na essência lá no Vale.”

E03 – “[...] a nossa geração: o sonho era ser gerente do Banco do Brasil. A mãe dizia: faz concurso meu filho [...] não existe uma cultura de empreendedorismo disseminada a partir da educação no ensino fundamental, ensino médio. Eu acho muito tarde na faculdade [...]”

E07 – “[...] eu acho que a educação também tá chegando. Todas essas coisas: educação de *startup*, cursos de mentoria. Tem até a remodelagem de alguns cursos universitários que estão acontecendo agora”

E10 – “[...] A gente não é um país empreendedor por natureza. Muita gente sai da universidade ou pensa em trabalhar em empresa ou no serviço público.

E12 – “[...] Qual é o grande entrave no Brasil para o empreendedorismo inovador? Eu te digo: educação”

E18 – “[...] Tem um programa na Junior Achievement chamado Miniempresa”

E20 – “[...] se você olhar bem, uma aceleradora, o que ela é? Uma escola. Só que ao invés de ela ser uma escola com foco horizontal de educação, como é o caso do MBA”

E38 – “[...] Tu sai da faculdade pensando em qual empresa vai trabalhar, falta orientação de como criar empresa e fomentar o espírito empreendedor. Se isso for bem trabalhado irá formar uma equipe com conhecimento para criar inovação. Isso não se vê nas Universidades e se vê pouco nas aceleradoras.”

EUA

E21 – “[...] um conselho, vá passar uma temporada no vale do silício”

E24 – “[...] New generations are more likely to be entrepreneurs because they are not looking for money, not looking for a big name or a big corporation. They are looking for something that is challenging, that’s fun, that’s big to do and they want to do deeper and deeper [...] the baby boomers and before that, a lot of them wanted to be CEOs of companies, of a large corporation, they stayed 15 to 20 years in the same company, they were loyal to the company no matter what happens”

E26 – “[...] Now thanks to the power of the press, having the internet and people are learning how to be entrepreneur so I see that percentage increasing all the time”

E12 – “[...] a cultura não só americana, mas a cultura protestante, a pessoa busca a sua formação”

Pessoas Talentosas

Fontes		10				Evidências				20			
Fonte	E01	E02	E05	E06	E10	E16	E20	E22	E30	E35			
Evidências	5	3	1	4	1	1	1	1	2	1			

Brasil

E01 – “[...] ir atrás das pessoas [...] comprometa-se como dono que um dia você será um deles. Baseado na meritocracia. [...] Para você criar um negócio perene, você tem que ter uma cultura forte. Para você ter uma cultura forte você tem que ter set de valores fortes, você tem que ter uma mecânica de como linkar no dia a dia esse negócio com as suas atitudes e com a avaliação de resultados das pessoas”

E05 - “[...] O mais difícil talvez seja montar um time realmente forte”

E06 – “[...]É a melhor combinação de conhecimentos e habilidades dentro de um time [...]o primeiro critério é sempre o time [...]Porque por mais que tu tenha uma ideia muito boa de negócio, com o time errado ela não tem grande chance de dar certo. Agora, com um time muito bom e uma ideia não tão boa, pessoas habilidosas, grandes empresários, grandes mentores, ou seja, que entendem do meio conseguem ir direcionando essa equipe para desenvolver uma grande *startup*.”

E10 – “[...] Eu acho que formar um bom time com pessoas tanto de habilidades técnicas quanto de habilidades pessoais, isso vai determinar ou não o sucesso de uma *startup* ou de uma empresa.”

E20 – “[...] eu acho que o problema maior do profissional não é conhecimento, nem habilidade. É atitude.”

EUA

E02 – “[...] Essa questão de gente do mundo inteiro é um fator determinante. Porque lá você monta uma equipe: um brasileiro, um indiano e um americano. E aí é diferente isso, especialmente para fazer produtos globais e inovadores. [...]Mas uma coisa que a gente viu lá: a gente é tão bom quanto eles da parte tecnológica”

E22 – “[...]Get immediate market success, no matter how big/small before asking for capital. Focus on incremental innovation within growing markets that are interesting to investors”

E30 – “[...] Um ótimo time de execução [...]as maiores inovações vêm de empreendedores que eram *outsiders* de determinado mercado. Veja os exemplos de Steve Jobs, que revolucionou quatro indústrias, ou Elon Musk”

Propósito

Fontes		19									Evidências						37		
Fonte	E01	E02	E03	E05	E10	E11	E12	E16	E17	E20	E21	E22	E25	E26	E30	E31	E35	E36	E38
Evidências	1	3	2	2	2	5	4	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1

Brasil

E01 – “[...]eu acho que o cara que visa ser rico, ele vai fazer um negócio para três anos. E ele vai se frustrar. Muito provavelmente não chegaria nem a 50 milhões. Cara, o Brasil não dá. O Brasil pensa de curto prazo mesmo.”

E03 – “[...] empreendedor resolve empreender ou montar *startup* porque ele gosta da sua ideia. Porque ele acredita nela e acha que ela tem futuro [...] Eu nunca quis fazer nada para ficar milionário, porque eu acho um objetivo absolutamente ilegítimo.”

E05 – “[...]construir algo de valor para a sociedade, melhorar a vida das pessoas que trabalham contigo. [...]esse mundo vai ter muito menos glamour do que você imagina e você vai ter uma vida muito mais dura do que você imagina. E provavelmente durante muito tempo você vai trabalhar mais do que todo mundo e ganhar menos do que todo mundo.”

E10 – “[...] se alguém me fala que tá empreendendo para ficar rico, eu falo para ele que tem outros milhões de maneiras mais fáceis e mais rápidas dele ficar rico: faz concurso que você vai ter dinheiro. Vai trabalhar numa grande empresa e fazer carreira, vira um executivo. Abre uma empresa qualquer. Abre uma padaria que vai dar certo. Mas não vai empreender em *startup*, não vai empreender em coisas que são inovação. Porque você não vai ter dinheiro rápido e vai ser uma dor de cabeça se o seu propósito é ganhar dinheiro. Se o propósito é ganhar dinheiro, tem caminhos mais curtos para isso.”

E11 – “[...]eu estou arrumando alguma coisa que está ruim? Então tem muita gente que acha que inovação é criar algo do zero, algo novo. Mas não. Você pode arrumar coisas que são ruins hoje; você pode melhorar.”

E12 – “[...]E têm os que querem ganhar dinheiro. E têm os que gostam de um negócio descolado, geração Y, mais desencaçada, descolada, *cool* [...]Eu quero mudar o mundo [...]ser dono do seu próprio tempo”

E16 – “[...]Ele cria uma *startup* - vou tirar onda aqui - para pegar a menina mais gatinha do colégio, da faculdade. Depois ele vai descobrir: bem que eu podia ganhar dinheiro com esse negócio. Mas na boa: tem um componente meio de um reconhecimento mais social, de você estar numa *vibe* legal de você empreender e ter uma *startup*, ter o seu *business*..”

E17 – “[...]Mas eu acho que também tem aqueles que abrem porque acham que vão ficar ricos. Porque tem exemplo de Facebook, Whatsapp, Instagram. Eu acho que esse não deveria ser o principal motivo de abrir uma *startup*. Até porque, se você quer ficar rico mesmo, o jeito mais fácil é trabalhar numa empresa, virar diretor, vice-presidente.”

E20 – “[...] Peter Drucker dizia: o propósito de qualquer negócio tem que estar na sociedade. E o seu trabalho e o dinheiro, vai ser o resultado do fruto do seu trabalho bem feito.

E35 – “[...]*Startup* é uma missão pessoal, geralmente motivada por algum problema que o empreendedor teve ou algum sonho em mudar o status-quo. O empreendedor verdadeiro não abre uma *startup* para ganhar”

EUA

E02 – “[...]A *startup* lá nasce para resolver um problema, mas não ficar rico. Mas ela não sai do nada, do sonho. Eu tive um sonho de ter software de gestão de empresas. Não. Eu vou montar um negócio embarcando na tecnologia para resolver um problema. E vou ficar rico. E não me apego. Se eu ficar três anos trabalhando numa empresa e alguém quiser comprar eu vendo. E crio outra.”

E11 – “[...] o primeiro slide sempre de uma *startup* lá fora que você vê é: qual o problema que eu estou resolvendo?”

E17 – “[...] aqui nos Estados Unidos abrir uma *startup*, ou trabalhar numa *startup* eu acho que as pessoas veem como uma carreira.”

E21 – “[...]No Brasil dizem "ganhar dinheiro" em inglês dizemos "fazer dinheiro, *make money*". Essa é uma diferença fundamental.”

E22 – “[...]Entrepreneurs create *start ups* because they want to change the world and want to become wealthy. Successful entrepreneurs are not looking for a job or an income or doing the same thing”

E25 – “[...]Entrepreneurs follow their passions in developing new products – new ideas and innovation gets translated into something useful and convertible in revenues and cash.”

E26 – “[...]If you are just taking the money it's going to be trouble. [...] Most entrepreneurs we have here want to change the world and some will figure out how they can change the world [...]Most startups for the first year, two or three have no salary, you eat in cans of beans.”

Investidores

		Fontes										Evidências						127					
		31																					
Fonte	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E17	E18	E20	E21	E22	E24	E25	E26	
Evidências	1	24	3	4	2	2	3	7	12	15	5	2	8	1	1	5	3	4	1	4	1	1	
Fonte	E28	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E37	E38														
Evidências	1	2	2	3	1	3	3	2	1														

Brasil

E02 – “[...] E o investimento privado também. A cabeça tá pouco evoluída, talvez, para correr riscos. Aí entra de repente, até a questão cultural Brasil, a história do Brasil. Até 20 anos atrás, aquela inflação daquele jeito. O pessoal muito acostumado a ganhar dinheiro fácil. Os juros no Brasil ainda hoje ainda são muito altos. Então para que eu vou arriscar meu dinheiro se eu ganho aqui sei lá quantos por cento [...]Então eu entendo que está muito engatinhando esse setor no Brasil ainda. Mesmo dinheiro privado quanto dinheiro do governo né? Então se está estruturado? Eu acho que está muito pouco estruturado [...]Existe sim dinheiro e uma pena que a gente entende que tá chegando muito pouco para as *startups*, pela cultura, pelo pessoal não estar acostumado a correr um pouco mais de risco. A botar dinheiro em 10 *startups* e perder em nove, mas uma que ganhar; ganhar 10 vezes mais [...]Mas no fundo, na hora de pedir um financiamento, tá lá dito: como garantia pedir a casa do pai dele se ele não tiver como garantir [...]O SEBRAE limita o uso do recurso para mão de obra. E 90% dos meus gastos são mão de obra [...] pare de investir em imóvel, vem investir em empresa. Vamos correr esse risco juntos [...]Se a gente for olhar, por exemplo, as Aceleradoras: o que é tu entrar com 40.000 num negócio? É nada. Quarenta mil, se tu colocar isso num *flow* é um programador ano. Isso não viabiliza um negócio. E olhe lá. Isso não viabiliza um negócio. Então ninguém vai vender 10%, 30% da tua ideia

em função de um programador ano”

E03 – “[...]Então o que um investidor quer? Ele quer um negócio que tenha um mercado, que esteja bem estruturado, que tenha uma receita bem definida e que seja escalável, porque ele quer ter uma opção de saída. Ele entrou, botou “x”, ganhou x%, como o negócio é escalável, daqui a pouco o “x” que ele botou vale 10x [...]Estatisticamente tu consegue ter uma estimativa da rentabilidade de uma carteira, de um portfólio de investimento em *startups*. Mas essa estatística pode furar total, tu pode te ralar nas 100. Se der, investe em 100; 80 morrem, 18 empatam, 2 tu ganha dinheiro”

E04 – “[...]Essa é uma área que eu acho que a gente está recém começando. Isso para mim, nós estamos na infância. A gente está começando”

E05 – “[...]vejo um Anjo querendo botar um dinheirinho e tirar dez vezes mais, o mais rápido possível. Então não é muito organizado [...]você acaba tendo uma participação de muitos fundos de fora do Brasil, que acabam sendo um pouco mais organizados nesse sentido”

E06 – “[...]aqui no Brasil a gente praticamente, não existe investimento de *seed*, financeiramente, ele é mais em concurso. É muito raro. Um jovem se estiver com uma ideia só, ele diz assim: eu quero 30.000 para trazer essa ideia para cá. É muito, muito difícil isso acontecer. A não ser que o cara já tenha um grande *background*, que ele já tenha desenvolvido outros negócios – e aí ele pode ter um pouquinho mais de chance – no máximo ele vai conseguir levar numa incubadora. Mas nos Estados Unidos isso é muito comum; chegar lá um time e dizer: a gente quer fazer isso aqui. E aí o cara vê que aquela equipe é boa, avalia bem o time. Então o perfil é completamente diferente, sem falar do resultado, do retorno. O brasileiro, ele, hoje os investidores brasileiros, eles olha muito assim, tu chega lá e ele diz: vai ter uma apresentação. Quanto é que a tua *startup* tá ganhando? Não tá ganhando ainda. Já não quer muito olhar. Ah, tá ganhando tanto, a gente tá crescendo tanto. Ele vai investir no retorno que ele vai ter imediato. Ele é muito imediatista. Enquanto o americano e os outros estrangeiros, eles colocam o dinheiro e não estão esperando retorno imediato em muito curto prazo. Eles esperam três, quatro, cinco anos. Já se planejam bem. Enquanto o brasileiro já quer dentro... Boto 10.000 e daqui um ano estou tirando 40 [...]Eu chamo muito de investimento quando os primeiros investimentos – que eu vejo até uns 5 milhões, por aí, 10 milhões – o brasileiro ainda ele faz. Mas a partir disso, o último investimento, aquele que realmente faz o grande diferencial, ele botar um 50 milhões dentro de uma *startup* que ainda não tá dando lucro, aqui eles não fazem, entende? Aí eles já não fazem. Aí realmente esse dinheiro tem que vir de fora. E aí eles acabam comprando quase toda a empresa”

E07 – “[...]Mas ainda nós estamos no estágio, digamos 15 anos atrás dos Estados Unidos [...] Muita gente fala: deu um milhão. Parece ser muito. Mas lá um milhão é troco. É o cheque inicial pro cara começar a operar”

E10 – “[...] Algumas pessoas investem realmente, outras só estão no meio e não vi ninguém investir em hora nenhuma. Então precisa parar de falar que investe, parar de surfar na onda de *startup* e falar que é investidor anjo, para colocar o dinheiro realmente. Tirar o dinheiro do bolso e colocar. Isso a questão do investidor anjo [...] são *startups* específicas: *e-commerce* ou coisas de massa. Eu acho que falta aquele dinheiro que vai investir em tecnologias disruptivas [...]O dinheiro que existe de fato, que é o dinheiro que não vem atrelado a dar sucesso. Então o cara quando investe em *venture capital*, ele quer que tenha sucesso [...]Quando o investidor fala que está faltando empreendedor bom e bacana no Brasil, eu acho que está faltando investidor que dá a mão para que mais empreendedores bons aconteçam [...]Sequoia veio e voltou. Mas a Rocket Internet está investindo bastante aqui no Brasil”

E11 – “[...]Aí você tem que ir atrás de *venture capital* que seja de fora. O Sequoia, por exemplo, é um que já bota mais 25 milhões de dólares [...]às vezes eu vejo investidor anjo cobrando coisas de uma empresa que tem só um protótipo [...] você tem uma dificuldade muito grande do segundo *round* em diante. Então você captou lá R\$ 100.000,00 de um anjo e depois captou 5 milhões de reais no seu primeiro *round* e aí depois, para o próximo *round* você já tem uma dificuldade muito grande”

E12 – “[...]O investidor jamais vai ser majoritário. Enquanto que o sócio, o objetivo dele é querer ser majoritário. Ele tem a mesma motivação que tu [...] sócio entra para ficar. E investidor entra para sair.”

E13 – “[...]Eu diria que *angels*, aceleradoras e *ventures*, eles estão se consolidando no nosso país”

E14- “[...] os mecanismos de aceleração ainda são incipientes, precisam ser melhorados [...]No Brasil estamos começando. Nós vamos aprender. Vai levar alguns anos, dois, três, quatro, dois, cinco anos. Eu diria que já começou há uns cinco anos atrás, então, total dez anos. Para chegar a um nível do que acontece nos Estados Unidos.”

E21 - “[...] São poucas as saídas, na realidade o processo mais provável na atual conjuntura acaba sendo o M&A”

E31 – “[...] os investidores não devem tentar ‘controlar’ as *startups* e se envolver nos detalhes do dia-a-dia ou gerar trabalho extra para o empreendedor”

E34 – “[...]O dinheiro até pode estar lá, mas a cultura de investimento talvez não, pois investimento anjo, *seed capital* e até VC

é, fora do Brasil, tradicionalmente capital de risco. Isso significa colocar dinheiro e saber que há 90% de chances de perde-lo. O brasileiro quer investir, mas com segurança do dinheiro investido. Por isso a equação não fecha e apenas poucos empreendedores veem o cheque assinado”

E37 – “[...] Dinheiro na hora errada atrapalha muito mais que ajuda. Para uma *startup*, ela tem que saber administrar aquele recurso. Um empreendedor cria uma *startup* por que ele acha que tem uma boa ideia. Uma boa ideia vale negativo, porque uma boa ideia que não dá em nada só te atrapalha [...]Para os investidores existe uma escala que uma boa ideia não passa de 10%, uma boa ideia com equipe vale 20%, uma boa ideia com equipe e protótipo vale 40%, e se já faturou uma nota fiscal já está pronto para receber um investimento, porque ele já entendeu coisas que ele não vai entender se o dinheiro entrar antes da hora, já cumpriu um ciclo”

EUA

E11 – “[...] Você vê: o Google compra uma empresa por mês, a Microsoft a mesma coisa, Yahoo a mesma coisa [...]Nos EUA, o cara pegou o 1º *round*, o 2º, o 3º, o 4º, eu acho que já estava no 6º ou 7º *round*. O cara está indo para o IPO [...]se o cara tiver um milhão de usuários, já está em fase já de *venture capital* [...]Você tem já todos os papéis bem definidos. Você tem os anjos, você tem as aceleradoras, *venture capital*. Você tem todos os segmentos. Os *venture capitals* que estão focados mais no primeiro *round* até o segundo. Depois você já tem os que estão mais interessados em *grow*, que é depois que você já encontrou um *feed* do seu produto, ele dá uma escalada.”

E17 – “[...] Aqui tem *super angels*, que é um intermediário entre o *angel* e o VC”

E22 – “[...]In Silicon Valley is absolutely structured. I hear complaints about Angel and Venture Capital in Brazil, Europe and Mexico, though I see plenty of Accelerators. Unfortunately many of the start ups never successfully exit the accelerators to get Venture Capital.”

E24 – “[...]It takes a lot of rejection and it takes a lot of courage for the *startup* to know that 300 people are going to punch and beat you in the face and say it’s not good enough. But if it’s good enough and the team is good enough to execute there will be 301 that are going to give you the money you need to step forward so you need to pursue you need to keep on doing [...]Pandora got rejected 300 times [...]Some investors can be harsh and harsh is good but sometimes too harsh you can say the same things in an extra way. But a lot of *startups* do need harsh [...]The other thing is rejection, it’s “no”. A lot of *startups* are here in Silicon Valley and they believe because they are here they are looking for a check. No one is going to give you a check because you are in Silicon Valley. SV creates around 20 thousand different *startups* a year or more. Not every VC is going to give a check to every single one that stops at the door”

E25 – “[...] In the USA, and in the Boston area, clusters have been forming and support the industries. The Angel investors are active, as much as the VC. Also, recently many pension funds and endowments have been investing in start-up at different stages pre-IPO. This is an interesting trend. You have angels becoming more like VC, and pension funds becoming more like VC too, from the other side of the spectrum. There is a convergence toward few good deals that get over subscribed – and everyone wants to be on board because of the validation of the idea, team and technology.”

E28 – “[...]have a way to the have the investidor just as an investidor, if something goes wrong in the company, the personal bank accounts of the investidor are lock, could be the company that release the money, but not personal. This situation avoid a lot of new investidor to be part of this game”

APÊNDICE F – SUCESSO NOS NEGÓCIOS

Determinação do principal fundador

Fontes					14		Evidências					32				
Fonte	E01	E02	E04	E05	E10	E11	E12	E18	E19	E21	E30	E33	E35	E37		
Evidências	5	5	5	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1		
Brasil																
E01 – “[...] seja apaixonado por aquela ideia e queira fazer, mas que ele aceite ganhar pouco, porque o espírito da coisa tem que ser de gastar pouco até você atingir uma massa crítica mínima [...]”																
E02 – “[...]Como que tu sai do teu emprego, onde tu tem garantia para se sustentar e dedica tempo para construir aquilo ou chama outras pessoas? Eu acho que aqui no Brasil isso é quase um martírio. [...]os empreendedores eu acho que são de certa forma, uma das esperanças do nosso país. Então que passem por todas as adversidades, que façam o que está ao seu alcance para diminuir essas adversidades: quer sejam as burocracias; seja a infra.”																
E04 – “[...]Conexões. Tudo é interligado, tu tem que estar conectado no que está acontecendo no mundo. [...]É tu fazer o negócio com convicção. [...]perfil do empreendedor. O perfil dos empresários, o perfil dos inventores, o perfil do pessoal que tá empreendendo.[...] resiliência”																
E05 – “[...]os negócios precisam ter pessoas sonhando dentro deles [...] ser, acima de tudo, perseverante, que aí é característica do empreendedor”																
E10 – “[...]um conselho para o empreendedor é: saiba que você não sabe nada. Abaixar a cabeça e escute o máximo que você puder escutar de todo mundo. Seja do seu cliente, seja do melhor investidor, do cara mais fera em <i>startup</i> , mais fera em tecnologia. Aprenda. Seja uma esponja para absorver isso de todo mundo”																
E11 – “[...]focado em métrica, resultado, convenção e tal. Então essa é uma nova geração de empreendedores.”																
E12 – “[...]é melhor selecionar o jôquei do que selecionar o cavalo.[...] o que eu considero mais difícil no processo é a persistência do empreendedor”																
E18 – “[...]brilho no olho do empreendedor																
E19 – “[...]além da paixão, você percebe o pé no chão. Quando eles de fato, eles sonham, mas eles se colocam no mercado muito cedo algum tipo de experiência, algum tipo de piloto																
E33 – “[...]A persistência e o empreendedorismo permite o redirecionamento do negocio e o encontro da melhor ideia.”																
E35 – “[...]no começo da vida <i>startups</i> são guiadas muito mais pelo “ <i>gut feeling</i> ”, paixão e visão do empreendedor do que qualquer outra coisa.”																
E37 – “[...]Fatores inibidores estão muito mais no empreendedor do que os institucionais. Quando estuda-se empreendedorismo, pode-se concentrar nos atributos do empreendedor competitivo”																
EUA																
E02 – “[...]Tem até um dado interessante do Vale do Silício: os empreendedores não são os empreendedores que a gente acha que são. Caras de vinte a tantos anos. Secway fez um <i>survey</i> lá que os caras empreendedores do sucesso do portfolio da Secway eram caros entre 35 e 45 anos de idade”																
E13 – “[...]O Vale do Silício tem mais pessoas, de mais alto nível, formados e trabalhando com alta tecnologia, com ciência de alto nível também.”																
E21 – “[...]Determination and flexibility to turn your original idea around to make it happen.”																

Espírito empreendedor

	Fontes											Evidências										
	23											67										
Fonte	E01	E02	E03	E04	E05	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E20	E24	E28	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E37
Evidências	14	12	2	2	1	3	5	7	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1

Brasil

E01 – “[...] nós conversamos com todos esses caras de dinheiro público. Todos. E o final da história foi que a gente decidiu não fazer isso. Porque a burocracia que eles iam emplacar na gente ia ser enorme. E a gente não ia fazer o que a gente é apaixonado por fazer, que é a nossa vocação, que é empreender.[...] as *startups* que foram cases de sucesso no Brasil, elas levaram dez anos para acontecer [...]começar a pensar em empreendedorismo, a partir de 2011. Então ainda estamos na primeira geração. [...]gostaria de esperar do Brasil pessoas como a gente que falando honestamente: gera emprego, paga imposto. Trabalha 200 horas por semana.[...] Normalmente os empreendedores que a gente vê que são jovens, eles vêm de uma disfunção caótica familiar [...] Tentar ver um negócio que não é tão experimental assim. Mergulhar nele, estudar bastante sobre ele e ganhar conhecimento sobre ele antes de você, de fato, entrar no negócio. E depois procurar investidores [...]traz sempre sócios que estejam engajados, faça bons contratos de sociedade com os seus sócios que vão trabalhar no negócio, de tal forma que se o cara sair ele perde as ações. [...]você tem que ter um líder que tenha uma atitude. Se você não tiver esse espírito de dono, não perpetua.

E02 – “[...]até uns anos atrás – não sei precisar quantos anos atrás – eu tinha um apego bem considerável sabe? Como filho. De uns anos para cá eu já não tenho mais. É mais negócio “

E03 – “[...]a formação do espírito empreendedor mexe na atitude, a formação é uma decorrência. Se o cara não tiver atitude, não adianta ele fazer uma disciplina, um curso de empreendedorismo, que não vai cair a ficha.[...]”

E05 – “[...]no Brasil ainda tem muito aquele empreendedor por sobrevivência.”

E11 – “[...]A gente precisa ter um giro maior entre mentores educando os novos empreendedores. [...]A gente vê muito empreendedor ainda sonhador e pouco empreendedor realizador. E o valor está no empreendedor realizador hoje. Então a gente tem que tirar a ideia do papel.

E12 – “[...]A Coreia investiu em educação durante três gerações. Se nós conseguíssemos no Brasil... Mas não é o governo. É a sociedade. [...]”

E14 – “[...]A participação dos investidores nunca tira a parcela grossa de participação do empresário original. Aqui, nesse momento, ainda devido a essa imaturidade, tira. Daqui a pouco tira o empresário fora e fica só o investidor. O que não é bom. O espírito empreendedor está com o empresário. O cara que faz o investimento não tem espírito empreendedor. [...]Espírito empreendedor é a vontade de fazer, a paixão.[...] O empreendedor eficaz é aquele que consegue mobilizar gente para estar com ele. E isso faz toda a diferença. “

E15 – “[...]Uma coisa é gerar um protótipo inovador de alta tecnologia. A outra coisa é pegar isso e tornar isso escalável e colocar no mercado. Isso eu acho que o nosso empreendedor ainda não tem. [...]Cinquenta por cento dos negócios são feitos a partir das conexões, dos relacionamentos que você estabelece ao longo da sua vida, que você constrói; as portas que você abre.

E35 – “[...]Este é um negócio para somente aqueles que possuem um nível de paixão e confiança que beira o irracional. A chance de uma *startup* dar errado é de 99%. Invista em pessoas e não em projetos. [...]no começo da vida *startups* são guiadas muito mais pelo “*get feeling*”, paixão e visão do empreendedor do que qualquer outra coisa.”

E37 – “[...]Todos estão em busca de diferenciais competitivos. Procure saber quais são os seus e invista neles. De prioridade para reforçar as suas fortalezas, impondo-se pela sua competência. Verifique seu CHA – competências, habilidades e atitudes.”

EUA

E01 – “[...] eu digo: cara tu tem um negócio legal, que negócio legal cara. E inovador. Posso te dar um conselho? Vai para o Vale do Silício, trabalha isso lá. Sério. Cara é fácil morar em São Francisco, você é moleque ainda cara, pega um avião e vai. Cara o Instagram foi um brasileiro que fez; outro o cara da Bósnia. Lá não tem essa não. Não precisa ser americano não.”

E11 – “[...]é o que acontece lá fora. Você vê no *board* de várias *startups* novas a gente do Google, tem caras do *Twitter*, esses caras estão ativamente colaborando com o ecossistema.”

E24 – “[...]Don’t give up and don’t be hard headed. Keep on pushing and listen to what people have to tell you”

E22 – “[...]in a Silicon Valley early stage start up, all the founders and key contributors know their business inside and out and

are often interviewed by the investors. Even the engineer needs to be able to give an elevator pitch. All the employees should be personally invested but all should be able to go long periods of time without income”

E28 – “[...]Believe, get some time and the money will come, specially from Brasil that we have a lot of opportunities, but a long sales cycle and low maturity. “

Fatores de sucesso

Fontes										Evidências														
35										142														
Fonte	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E18	E19	E20	E21	E22	E24	E25	E26	E27
Evidências	17	7	7	8	3	7	4	2	6	10	3	1	3	2	3	5	3	4	7	1	7	1	1	2
Fonte	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38													
Evidências	3	5	4	3	1	3	2	1	1	4	1													

Brasil

E01 – “[...]comoditizar o dinheiro e ir atrás de pessoas [...]Eu acho que São Paulo é o maior polo. Eu acho que têm alguns polos de tecnologia que você pode montar apartado. Mas eu acho que a gente tem que estar próximos a São Paulo, porque a área de negócios dessas empresas tem que estar em São Paulo. [...]ideia muito boa [...]o Brasil tem uma característica: é *too little too late*. Então tudo é um pouco menos e demora um pouco mais [...] um fator determinante é um negócio que tenha uma capacidade de atender, escalar nacionalmente mesmo”

E03 – “[...] os conflitos entre sócios e tal, eles também são um fator que podem atrapalhar bastante o resultado, o sucesso do empreendimento.[...] capacidade de entrega. [...]Infraestrutura também. Eu digo o seguinte: você tem data center próprio? Pega no mercado uma empresa que oferece data center com redundância de concessionária de energia elétrica [...]tem a ver com o ecossistema mesmo, que é a dificuldade no estabelecimento das conexões”

E04 – “[...]ambiente de inovação, onde existam três condicionantes básicos: gente com talento, com conhecimento, gente com novas ideias, que façam a diferença e gente com dinheiro [...].E outra coisa, tu tem que fazer injeção de capital pesado para fazer se não na maior parte tu não consegue fazer. [...]três dimensões básicas: a dimensão acadêmica, a dimensão governamental e a dimensão empresarial, que compõe a base daquela antiga visão da tripla hélice do que é chamado de ecossistema de inovação.

E05 – “[...] precisa resolver um problema real”

E06 – “[...] o primeiro critério é sempre o time [...]O problema do Brasil é que ele está muito acostumado com o *copycat*. Ele pega modelos que já estão dando certo fora e recria aqui. E esses aí, como já tem sucesso fora, ele tem uma probabilidade maior de investimento.”

E07 – “[...]A gente tem que ter uma paixão, mas tem que ter também o desprendimento. [...]As pessoas acabam culpando o dinheiro, mas não é o dinheiro não. [...]normalmente o problema das *startups* não é grana. Normalmente é achar o modelo certo.”

E08 – “[...]Tá crescendo *startup* e aceleradora. Eu entendo como um dos melhores modelos para desenvolver essas empresas. Já tá trabalhando ali num ambiente onde tem outras empresas na mesma fase ou em fases próximas. Tem o apoio ali de um financeiro. Geralmente quem está por trás das aceleradoras tem algum grupo de empresas de um porte mais robusto, que aí dão apoio para essas empresas entrarem para o mercado”

E10 – “[...]Modelo de gestão de *startup* é diferente de um modelo de gestão de uma grande empresa. E aí no Brasil está surgindo serviços específicos para *startup*. Então escritórios de contabilidade especializados em *startups*, escritórios de advocacia especializados em *startups*. [...]Não adianta nada a gente investir em *startups*, em empreendedorismo, investir em ciência se o cara não consegue fazer negócios no país.”

E11 – “[...]prestar atenção em detalhes mínimos, tipo: quantos por cento de pessoas que entram no meu site viram lide e quantos por cento dos meus lides viram oportunidades? [...]Vários e-commerces vieram para o Brasil, ou vários investidores vieram investir em *e-commerce* no Brasil. E chegam aqui e têm um choque de realidade com a infraestrutura que a gente tem. Desde estrada, dificuldades de importação, a lentidão nos processos. A capacidade de entregar produtos nos lugares distantes ainda é muito complexa por aqui e cara.”

E15 – “[...]O conhecimento do empreendedor do negócio. Eu diria que o segundo uma boa ideia. E o terceiro a execução. Todo o resto: acesso a investidores, ambiente, eu acho que vem depois de um empreendedor, uma boa ideia e a capacidade

de execução”

E19 – “[...]Empresas são exercitadas para verificar se o negócio dá tração mesmo rapidamente.”

E20 – “[...]A tração tem a ver com uma forma de demonstrar crescimento, que seja receita, lucro, seja o cliente, usuários, ou usuário não pagante. Ou apenas as hipóteses verificadas como não sendo nenhuma dessas outras, pelo menos isso.

E33 – “[...]Empreendedorismo, Determinação, Foco e Paixão”

E34- “[...]Jo fato de termos sido colonizados por católicos (Portugal) e não por protestantes (EUA), nos tornou um povo mais omisso, com vergonha de se posicionar, além de preferir sempre que alguém resolva seu problema.

E37 – “[...] Antigamente existira a barreira do U\$ 1 MM e poucos conseguiam ultrapassar no passado. O que fazia essas empresas não conseguirem, uma era o fator tecnológico que ficava obsoleto, segunda hipótese é o mercado, que sumia e o terceiro era que as empresas tropeçavam no próprio crescimento, nos seus problemas internos, num modelo de gestão deficiente.[...] na sequência, conhecimento e *Networking*, proveniente de um habitat adequado, considero como as incubadoras integradas a universidade. [...]O principal fator é o perfil do empreendedor. Primeiro, segundo Peter Tracey, o segredo da *startup* de sucesso é a capacidade do empreendedor, em segundo lugar é a capacidade do empreendedor e em terceiro lugar é a capacidade do empreendedor.”

EUA

E01 – “[...] Eu acho que a gente imitar o Vale do Silício não vai funcionar.”

E02 – “[...]E outro requisito determinante entendo que é o recurso financeiro. E ainda mais se tu vai fazer a comparação do Vale do Silício, chega a dar uma inveja.”

E06 – “[...]nos Estados Unidos é muito comum; chegar lá um time e dizer: a gente quer fazer isso aqui. E aí o cara vê que aquela equipe é boa, avalia bem o time. Então o perfil é completamente diferente, sem falar do resultado, do retorno. O brasileiro, ele, hoje os investidores brasileiros, eles olha muito assim, tu chega lá e ele diz: vai ter uma apresentação. Quanto é que a tua *startup* tá ganhando? Não tá ganhando ainda. Já não quer muito olhar. Ah, tá ganhando tanto, a gente tá crescendo tanto. Ele vai investir no retorno que ele vai ter imediato. Ele é muito imediatista. Enquanto o americano e os outros estrangeiros, eles colocam o dinheiro e não estão esperando retorno imediato em muito curto prazo. Eles esperam três, quatro, cinco anos. Já se planejam bem. Enquanto o brasileiro já quer dentro... Boto 10.000 e daqui um ano estou tirando 40.”

E13 – “[...]Eu diria que é muito fácil se abrir uma empresa lá fora. Aqui existem maiores dificuldades burocráticas.”

E18 – “[...]Uma mesma *startup* no Brasil, tu entra com 150, 200 mil, nos Estados Unidos são milhões.”

E21 – “[...]Perception is a huge challenge [...] Vejo as *startups* daqui trabalhando muito, com a certeza de que as coisas o vão acontecer com trabalho. Elas não esperam que as coisas seja dadas. A mentalidade principal é entender o cliente e que o sucesso virá com a satisfação dos clientes. [...]We tend to do the things from an old perception and not understanding the general perception on the other side and that goes to problem solving. [...]you are really solving problems [...]you have a team that can deliver”

E22 – “[...]Talent and People, Early Market Success Momentum - the team has prototyped the product and has a first customer (paid or not). Ready Access to Capital - Investors should be local, know your industry, have contacts for you and willingness to help you. Some investment into start up by the own founders/family - this shows the start up is invested. Good, well-connected Advisors, who have market knowledge and can help team. Last is the initial idea. Start ups change. Founders must be flexible, react to market”

E24 – “[...]*startup* that had succeeded back home and validated market back home and is looking to do the same globally and that’s why they come here to Silicon Valley [...]I believe the successful entrepreneurs are not doing anything for the money. The money is always important but I don’t believe it is the most important factor, money comes with the success of *startups*. [...]team: it means a good and complete team, technical and business. They have a good education, good background, meaning maybe they did something already and failed or succeeded and they’re culturable. The most important thing is that they can fit us. They can start an activity a thousand times, they’ll keep on the activiting no matter how big they get [...]technology: they have something disruptive [...]they want to challenge the world and disrupt it, to do something completely that it’s going to be down for history. [...]They’ll fail because we are here in Silicon Valley for help, to keep a hand, because maybe we are not here looking for economical return for helping someone else but we gave a hand to Drop box, we gave a hand to PayPal and we go out and we say it. We are proud of it. There are lots of *startups* here we did not invest on them, we introduced them to their acquirers and we helped them but we didn’t invest them so we didn’t get an economical return from them and we are going to be heads up and say we were part of it. That’s what people like to do here. People like to around

and say Did you hear about? I made their first introduction. [...]traction “

E25 – “[...]Identifying a problem to which the entrepreneur is related with an intimate perspective is key in finding a solution that resonate in the landscape of possibilities. In my view, entrepreneurship and successful enterprises are based on the understanding of the complex barriers that make marketable good and services inefficient. Success steams from the understanding of such complexity, and the solution is based on finding a niche point between solving a problem (that sometimes is not profitable as a business proposition) and creating value (that often does not coincide with solving a meaningful problem). In a way, success come from strategic thinking and balancing trade offs between solving an unmet need and building a sustainability structure in such scheme.”

E26 – “[...]One is the definition of a strong net need and second is a team that has a clearly appropriateness to be able to execute efficiently on filling on that net need.”

E27 – “[...]Listen to your customers [...]the most important factors for *startup* success are (1) the team and (2) the market opportunity.”

E28 – “[...]Ja difficult problem to solve, have a addressable Market and have a great team. [...]can address the market need in terms of technology, but speak the language of money”

E34 - “[...]É a diferença entre os americanos que tiveram seu primeiro catálogo de produtos, com mais de 200.000 SKU's da Sears, em 1890, onde compravam e se viravam para instalar tudo que compravam, e os brasileiros que contratam intermediários para tudo, como babás para cuidar dos bebês, faxineiras para limpar a casa, pintores para pintar a sala, despachantes para tirar documentos, consultores para arrumar a empresa e assim por diante. Além disso, a infraestrutura para se empreender é muito fraca, tornando as chances de sucesso muito menores”

Fatores de fracasso

	Fontes												Evidências						64					
Fonte	E02	E03	E04	E05	E07	E11	E13	E15	E18	E19	E20	E21	E24	E25	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E34	E35	E37	E38
Evidências	1	10	4	1	3	6	1	2	3	2	4	1	4	1	1	1	4	2	3	3	1	1	4	1

Brasil

E02 – “[...] Às vezes são belos produtos, belas tecnologias que poderiam vir a ser globais que perdem o tempo”

E03 – “[...]ele é influenciado por questões sociais, tributárias, econômicas. Todo mundo que ele fala diz: tu é louco ser empresário no Brasil, é uma loucura. [...]Muitas empresas falham nessas duas primeiras etapas. Primeiro, elas acham que existe um problema onde talvez não exista. Ou na hora de montar a solução do problema, elas acham que a solução ela pode ser simples demais e acabam não tendo uma preocupação tão grande quanto necessária com a qualidade do produto que elas estão desenvolvendo. [...] para cada novo sócio que tu põe no negócio, o risco de fracasso, tu multiplica 1X28. Se tu tá fora de um ecossistema de incubação o teu risco aumenta 2,45. Eles quantificaram. Sempre: o teu risco é “x” vezes maior. [...]Porque um fator comportamental, relacionamento entre os sócios e tal, que é importante, bem significativo, é a ansiedade. Então eu acho que eu preciso fazer tudo para ontem porque alguém vai comer o meu mercado. E assim tu acaba precipitando determinadas decisões. Acaba tomando decisões baseado em pouca informação que tu tem e toma a decisão precipitadamente. Isso vai te cobrar um preço mais lá prá frente. [...]Só não escalou porque, enfim, não tinham um problema. O terceiro fator é inexperiência administrativa. Quer dizer: eu tenho um bom problema eu tenho um mercado bem delimitado, eu tenho capacidade de desenvolver um bom produto, mas eu não tenho conhecimento administrativo. Eu não tenho gestão, eu não consigo”

E04 – “[...] Muitas *startups* fracassam. E não tem nada de errado nisso. Muitos grandes empresários fracassam e aprendem muito com esse fracasso. E vão empreender de novo. Aquele que é empresário mesmo ele vai aprender mais com esses fracassos do que com o sucesso. [...]no Brasil, a minha sensação é porque tem uma dificuldade enorme de encontrar esses ambientes. Ambientes que possam te propiciar uma condição de crescimento, de fazer uma *startup* forte, e ir no exterior, abrir mercados no exterior. [...]O ambiente de *startups* de alto desempenho, de alto impacto na sociedade pressupõe uma taxa de falha enorme.”

E07 – “[...]eu enxergo o fracasso como um processo natural”

E11 – “[...]a gente tem um modelo empresarial aqui no Brasil que é difícil. Se o cara quebra ele leva um monte de coisa pessoal junto, lei trabalhista e outras complexidades. [...]Fica com tanto medo também das pessoas copiarem a ideia dele e tal, que no

final das contas, na hora que ele vê aquela ideia não tem valor nenhum. [...]Mas no final das contas não consegue sentar na frente de um possível cliente e validar se a sua ideia faz sentido ou não. E eu acho que é a primeira coisa que o pessoal deveria fazer. Tanto que quando você vai para alguma aceleradora, na hora que você entra a primeira coisa que eles tentam fazer com você é: vamos validar essa ideia, vamos para a rua, vamos para o mercado, vamos colocar isso em prática e tal.”

E15 – “[...]Esse pessoal técnico é profundo conhecedor da tecnologia, mas não conhece mercado. [...]falta de foco”

E18 – “[...]um cara bom vendedor, mas ruim na entrega. [...]Tem que prototipar e testar; vai para o cliente, vai”

E20 – “[...]a gente percebe que um pecou no *marketing*, outro pecou na tecnologia. Um ficou fazendo o produto perfeito e esqueceu que ele ia precisar vender e fazer. Na hora que ele foi vender e fazer, ele descobriu que ele não sabia fazer aquilo. [...]pouco empenho entre os sócios; despesa maior do que a receita por muito tempo ou falta de capital de giro. Ou seja, o cara não planejou o capital de giro durante a fase que ele saberia que ia ter despesas”

E31 – “[...] Falta mais colaboração entre os diversos *players* no ecossistema (especialmente entre *startups*); colaboração/mentoria entre gerações anteriores de empreendedores e as novas gerações. No Brasil não temos o histórico ainda e muitos pouco *players* no ecossistema, o que limita o apoio que um novo empreendedor tem, comparado com os EUA [...]As que fracassam não encontraram *product-market fit* ou tinham equipes que não conseguiram executar [...]Não existem limitações significativas no Brasil para *startups* – existe mais burocracia e legislação complexa e menos acesso a talento, coisas que tornam o ambiente mais difícil mas ao mesmo tempo geram barreiras de entrada que limitam a concorrência”

E32 – “[...]Nossa falta de tradição empresarial (querer recuperar o investimento logo nos primeiros meses; praticar preços altos para poucos clientes supostamente cativos, com volumes baixos de produção; desconhecimento do poder aquisitivo dos clientes em potencial, etc). Acredito que se muitos casos de insucesso fossem enfatizados, isto amadureceria nossos novos empreendedores. Há que tomar cuidado para não os desanimar.”

E35 – “[...]O mais difícil para um empreendedor é acertar o “*timing*” correto de um negócio. Estar muito à frente ou muito atrás do mercado é fatal, mesmo com uma *startup* com bons produtos e/ou gerenciamento. Outro erro muito comum que vejo é lançar produto sem uma proposta de valor adequada. A maioria das *startups* fracassa

pois é um mercado super competitivo. Nunca foi tão fácil criar uma *startup* mas nunca foi tão difícil conseguir “*traction*”

E37 – “[...]Outro fator é a disposição de assumir riscos calculados. Recentemente fizeram uma pesquisa elegendando entre 15 critérios de seleção, a disposição em assumir riscos calculados e com capacidade de alta determinação.”

E38 – “[...]O empreendedor acaba se juntando apenas com sócios que são parecidos contigo, com outros técnicos, que não te complementam, e no início não é percebido e aquele comercial que era garganta te faz falta, gerando o teu fracasso por não ter um perfil de complementaridade.”

EUA

E24 – “[...] It takes a lot of rejection and it takes a lot of courage for the *startup* to know that 300 people are going to punch and beat you in the face and say it’s not good enough. But if it’s good enough and the team is good enough to execute there will be 301 that are going to give you the money you need to step forward so you need to pursue you need to keep on doing. [...]Pandora got rejected 300 times [...]the most difficult thing in the process and why most *startups* fail is execution, you might have the best idea, the best technology but if the team is not good for execution, the *startup* will fail. [...]The other thing is rejection, it’s “no”. A lot of *startups* are here in Silicon Valley and they believe because they are here they are looking for a check. No one is going to give you a check because you are in Silicon Valley. SV creates around 20 thousand different *startups* a year or more. Not every VC is going to give a check to every single one that stops at the door.”

E25 – “[...]Many start-up fail because they go after problems that are not really meaningful”

E27 – “[...] I believe many *startups* fail because they can’t execute or aren’t focused on the customer. Many teams get caught up on their idea and can’t get to market in a timely fashion. Others fail to listen to the market and their customers and create something that no one wants or asked for.”

E28 – “[...]Sometimes a good idea comes late, the team it’s not ready received investments or the project isn’t structured in a good way. “

E29 – “[...]a lack of understanding of the customer, and how to reach them [...]a tolerance of failure [...]and not having the right team [...]not understanding the competition and how to beat them, underestimating them”

E37 – “[...]Nos EUA, principalmente na Costa Leste, normalmente ninguém é de lá, que recebe pessoas de todo planeta, é normal as pessoas travarem novos relacionamentos como condição de sobrevivência.”

Geração de startups de grande potencial

Fontes											Evidências													
31											79													
Fonte	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E18	E20	E21	E22	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30
Evidências	3	19	1	5	1	1	4	2	6	9	1	1	2	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	2
Fonte	E31	E32	E33	E34	E35	E37	E38																	
Evidências	1	1	1	1	1	1	1																	

Brasil

E01 – “[...] Dá, dá, cara. Mas assim: é muito trabalho, longo prazo, não vai conseguir em menos de 10 anos. E não vai ser 20 bi de dólar. Vai ser 5 bi de real. [...] não vai sair nenhum Facebook aqui no Brasil. Eu acho que pode sair uma aposta num empreendedor fanático, psicótico, que tenha uma visão de longo prazo, que com dez anos ele vai conseguir entregar uma empresa sensacional. Mas se esse cara estivesse fazendo essa mesma coisa nos Estados Unidos e você tivesse investido desde o começo, ele valeria dez vezes mais. O seu investimento valeria 100 vezes mais. Ele faria isso em dois, três anos.”

E02 – “[...] A gente precisa ter *cases* de sucesso numa empresa que de 8 milhões passa a 80 milhões em um ano, de atendimento, de faturamento e de volume de negócio. Eu acho que falta ainda. No momento que a gente tiver mais, a gente consegue usar melhor essas boas práticas, o que fizeram de certo, para poder jogar nas outras. [...] Eu acho que dá para fazer uma analogia com as chances da gente ter um Ayrton Senna, um Guga. Mesmo o futebol – que é a nossa principal paixão – o Pelé. No futebol a gente teve o Pelé, aí o melhor do mundo. [...] falta ainda *case* brasileiro. [...] Para desenvolver *startups* o SEBRAE botou oito milhões, eles chegaram a ter cem milhões nesse fundo.”

E03 – “[...] Não só acredito como teria o maior prazer em apostar os meus míseros trocados num negócio desse aí.”

E04 – “[...] Agora, se a gente um dia conseguir botar 500 milhões de reais num ano num negócio, às ganhas, para mudar o perfil econômico do estado, transformar num celeiro de *startups*, bom, aí sim, aí a gente começa a falar de um novo Brasil, de um estado. A gente tem coisas muito legais. Tem um monte de sementinha plantada por tudo quanto é lado. [...] o problema é que os exemplos fantásticos se esgotam numa mão. Nas duas mãos e acabou os exemplos fantásticos.”

E05 – “[...] Eu acredito que nós próximos cinco anos ainda vai sair alguma coisa realmente disruptiva em escala global feita no Brasil.”

E06 – “[...] acredito que a gente vai ter vários novos negócios, acredito que nós vamos ter muito empreendedorismo, mas ainda assim, acredito que as *startups* mais fortes brasileiras, elas serão ainda assim dominadas pelos estrangeiros, pelos grupos estrangeiros.”

E07 – “[...] O Buscapé nasceu num momento que fazia sentido. Hoje, talvez, um concorrente não consiga fazer.”

E10 – “[...] Apesar do modelo Brasil não ser muito favorável ou confortável para que isso aconteça. Mas eu acho que pode sim acontecer. Eu só não sei se o modelo Brasil suporta uma empresa ficar grande. Talvez ela vai ser comprada nesse meio tempo aí. Porque tem empresas fora do país que tem mais dinheiro, que tem mais capacidade e estão com um sistema de inovação mais desenvolvido, para comprar. “

E11 – “[...] Então é muito difícil surgir aqui no Brasil um Google, um Facebook, um Twitter, ou algum tipo de empresa meio parecida com as empresas que surgem lá fora. Porque você não tem condição financeira. Todos esses caras levantaram milhares e milhares de dólares de investimentos, milhões e milhões de dólares. E aqui no Brasil você não consegue com algo disruptivo levantar capital, porque isso envolve muito risco. [...] O cara tem um ano: estamos pensando em vender a empresa. A gente tem muito esse... Eu acho que é até por achar: essa é a chance única que eu tenho na minha vida e se não der certo... Pensa: lá fora o cara recebe proposta. Recebeu a proposta de um bilhão, negou. Imagina você negar a proposta de um bilhão? Mas é que o cara acredita que: tem algo de valor aqui”

E12 – “[...] Quem é no Brasil que vai botar um bilhão de dólares num negócio que não tem faturamento?”

E13 – “[...] Eu acredito que é possível, mas a probabilidade é muito baixa, porque as dificuldades criadas para o empreendedor aqui são maiores do que as dificuldades criadas para o empreendedor lá, em termos de custo Brasil, carga tributária, complexidade legal, complexidade das legislações trabalhistas, fiscais, entre outras.”

E15 – “[...] Eu não acho que o modelo atual do Brasil nos permita gerar empresas com grande potencial, semelhante aos Estados Unidos.”

E21 – “[...] O BRASIL ENTROU NESTE JOGO RECENTEMENTE, MAIS OU MENOS 60 ANOS ATRASADO.”

E24 – “[...] Brazil is a huge market maybe you are not going global, you are going to Brazil and from Brazil you are going to emerge and maybe an accelerator is going global”

E26 – “[...]Absolutely. There are thousands of *startups* that started outside. Every single government wants to create a knowledge based economy, sort of national resource things.”

E27 – “[...]many great *startups* have been created outside of the US.”

E28 – “[...]Using venture capital is difficult, the cost Brasil kill us, bureaucracy and high taxes. If you have a chance to get money from BNDES or CnPQ can be a good opportunity. I still thinking the to open a company in US, even been Brazilian and have some representatives here will be easier. High salaries, cost of infrastructure, the law for employees, all those kind of think make our lives here difficult”

E31 – “[...]Sim. Temos o talento e acesso a capital para criar empresas aqui com produtos que tenham alcance global. Acredito que as primeiras verdadeiras *startups* a valerem mais de US\$1Bi já estão no mercado e acredito que nos próximos cinco anos teremos uma empresa que vai ser formada e que será avaliada em mais de US\$10Bi.”

E35 – “[...]Não acho possível. Não há talento o suficiente no Brasil, fruto da má qualidade da educação. Imagine um Google uma Apple em SP, da onde eles conseguiriam 20 mil engenheiros de altíssimo nível para trabalhar? Israel ou Suécia possuem mais talentos do que o Brasil, mesmo com 1/20 da população. Também não é possível escalar uma empresa no Brasil por questões burocráticas e o custo Brasil. Uma empresa no BR custa mais por funcionário do que nos EUA, com 1/5 da produtividade.”

E38 – “[...]Nosso nível de conhecimento é parelho com os americanos, mas mesmo com a complexidade do nosso negócio, temos muita dificuldade para vender para um mercado global. E isso afeta também a entrada de empresas americanas. É muito difícil que consigamos criar uma empresa com o valor e tamanho de uma grande empresa global. Uma pequena empresa nos EUA tem um faturamento de vários milhões de dólares, muito superior a média brasileira. Existe um degrau gigantesco”

EUA

E02 – “[...] A gente viu isso quando a gente visitou o Prezzi, de apresentação. Fomos recebidos pelo presidente do Prezzi, o CEO, húngaro. Toda a parte de desenvolvimento tá na Hungria. Grande parte. A parte comercial e relacionamento tá nos Estados Unidos. Tá lá no Silicon Valley. Então a gente pode ter uma parte aqui e uma parte lá. Eu acho que tu conseguindo achar esse equilíbrio, a gente consegue gerar *startups* de forma mais eloquente, de forma mais rápida e com mais cases. [...]Essa onda toda de startup: vamos montar uma *startup* prá gente vender. Isso nos Estados Unidos não é assim. Não monta para vender. Monta porque aquilo tem um sentido. Olha eu acho que os empreendedores no Brasil é mais sonho. É mais aquele negócio pessoal. Eu acho que isso é o espírito empreendedor. Claro que o dinheiro é importante. Mas eu acho que vem depois, vem em segundo.”

E04 – “[...]É mais fácil o brasileiro bolar o Instagram aqui e fazer lá.”

E10 – “[...]o Vale dá todas essas condições para que as empresas cresçam: dinheiro, pessoas, inteligência. “

E11 – “[...]Você vê: o Google compra uma empresa por mês, a Microsoft a mesma coisa, Yahoo a mesma coisa”

E12 – “[...]Então aí tu tem que convencer – que é isso que acontece nos Estados Unidos – tu convence as pessoas de que o mundo vai para esse lado e aí todo mundo começa”

E21 – “[...]here you can come, you can have zero money, you can open a little shop, you can start putting your kids in a good school, they can start getting good grades, get into college and by the next generation a whole economy of the family is changed and so it's the culture of possibility and everybody can start small and move themselves of the range and out of the poverty into wealth. I don't think there is another country on the planet where people come to live that way. [...]Why people like to come to the US because they think they can do something bigger and create a big result.”

E22- “[...]I think it is very difficult but rapidly changing. Usually these are ex-employees who have a better idea and the main company is incapable of getting the idea to market.”

E25 – “[...]I believe strongly that the opportunities outside the USA are greater than in the USA because of the inefficiency of markets. Have you ever tried to change a tire in Italy? Have you tried to buy things online? The inefficient systems that we have in Europe and Brazil offer massive opportunities to solve meaningful problems, create value for investors, make people better off. I believe it is an exciting time. Maybe my next company will be in Brazil”

E32 – “[...]Acredito que é possível, mas muito mais difícil do que nos Estados Unidos. Tendo residido nos Estados Unidos, percebi que a mentalidade dos Americanos, é de empreendedores, naturalmente. Nossa mentalidade é de empregado do Governo ou de grande empresa (bem remunerado). Isto vem de nossa herança histórica. Um reflexo disto é o sucesso dos concursos públicos (com estabilidade e bem remunerados). Percebo também que esta mentalidade, felizmente, está mudando e espero em breve ver vários novos empresários com *startups* muito bem sucedidas.”

Valorização do erro como aprendizado

Fontes						13	Evidências						22
Fonte	E02	E03	E05	E07	E11	E12	E13	E15	E17	E20	E21	E26	E29
Evidências	1	1	2	1	4	3	1	1	1	2	2	2	1

Brasil

E02 – “[...] E tu pode acertar, errar, acertar, errar (...) tu vê que eles apostam nesse negócio de errar bastante. Eles veem valor no empreendedor que já errou, que já falhou. Aqui é o contrário”

E03 – “[...]Não tenha medo do fracasso. Assimilem o fracasso como um ensinamento. Aliás, se você fosse empreendedor nos Estados Unidos o cara ia preferir ser teu sócio, do que dum cara que nunca falhou. Porque o cara que falou já aprendeu.”

E05 – “[...]o brasileiro ainda não aceita muito bem o insucesso”

E07 – “[...]Eu acho que o medo de falhar acaba deixando as pessoas muito no sonho e menos na execução.”

E11 – “[...]a gente não é acostumado a falhar, ou a falha não é bem vista. [...]Então quando você tem uma sociedade que se você falha, se você é um cara que fracassou; você é ruim, não deu certo e tal. Isso faz com que muita gente não tente com medo de falhar. Inclusive depois que você começa a *startup* você morre de medo de falhar no meio do caminho. Quando vai lá para fora você começa a ver empreendedores que montaram cinco empresas, quebraram três e venderam duas. Isso faz parte do dia a dia do americano, que é extremamente aberto à falha, a correr risco.”

E13 – “[...]E também lá fora é permitido fracassar. Aqui dentro quem fracassa com uma *startup* fica marcado como um fracasso.”

EUA

E05 – “[...] o americano chega até a valorizar o insucesso ou fracasso. Ele fala assim: esse cara, ele já quebrou três empresas, aqui (...) se ele vai realmente ou não vai. Esse é o cara.”

E11 – “[...] o empreendedor tem que ter agilidade e ao mesmo tempo flexibilidade. Então aquela regra do fail fast, que quanto mais rápido você falhar, melhor, que é um negócio muito enraizado lá no Vale, isso é importantíssimo para o empreendedor aqui.

E17 – “[...]no Vale do Silício, se você falhar, se você falir, conta como aprendizado. No Brasil se você falir é porque você não é bom o suficiente.”

E21 – “[...]lack of permission to fail and move on and learn with that and go to the next one. You should not be punished because you failed.”

E26 – “[...]culture here is three out of ten *startups* fail in their first six months. [...]That’s perfectly fine”

APÊNDICE G – EVIDÊNCIAS ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS

Economia do Brasil

Fontes				Evidências				44	
Fonte	E01	E02	E03	E04	E10	E11	E12	E16	
Evidências	9	11	2	9	3	8	1	1	
Brasil									

E01 – “[...] Eu acho que é melhor você fazer isso do que você ir no Fundo que tem dinheiro do BNDES. Na segunda fase você vai. Tenta nos Estados Unidos, vê se o mercado está aberto. Nesse momento tem uma janela fechada. Pode ser que ela se reabra daqui a pouco. Mas a gente vai ter que mostrar para os Estados Unidos, um ou dois cases de sucesso no duro. O cara vendeu a empresa, o cara abriu capital na Bolsa, o cara de fato está gerando caixa e alguém de lá participou para poder contar essa história. Então mandato dos Fundos. Respondendo a pergunta objetivamente: mandato dos Fundos hoje é fechado para Brasil [...]o Brasil tem uma característica: é *too little too late*. Então tudo é um pouco menos e demora um pouco mais [...] Porque o Brasil é o produto da capa do The Economist, que era o Brasil indo para cima [...]Se você for agora visitar meia dúzia de amigos nossos lá: você quer investir no Brasil? De jeito nenhum. Em hipótese alguma. Cara, em hipótese alguma. Pode ser o melhor negócio. [...]Tem dinheiro para esse cara. Mas assim: vou lá bater na Sequoia, para pedir dinheiro para o Brasil. Não tem. Eles já vieram em 2011. Já perderam 100% do dinheiro. Eles têm capital investido em Fundos que são brasileiros que investem aqui, que estão perdendo muito dinheiro”

E02- “[...]90% das *startups* brasileiras iam quebrar agora nos próximos dois anos [...] tu não vê o Jorge Gerdau fazendo investimentos em *startups*”

E04 – “[...]É muito diferente a percepção de risco existente na lógica americana, da cultura americana é muito diferente daqui. Aqui se não tem o papel do governo realmente de protagonista desse processo, não acontece nada. [...]Então os desafios para a gente são enormes. A gente vai continuar sendo a 7ª economia por algum tempo. Mas uma hora tu não vai ter mais bauxita, tu não vai ter mais ferro, não vai ter mais petróleo. [...]Hoje eu lamento, mas se chover a gente cresce, se não chover a gente não cresce. Simples assim. [...] O Brasil sustenta o seu desenvolvimento vendendo minério de ferro, bauxita, soja e assim por diante. E a China compra isso por 200 vezes menos do que o valor médio de exportação, do Brasil.”

E11 – “[...]Em São Paulo é muito cada um por si e todo mundo competindo contra todo mundo. E no Rio a mesma coisa. [...]O Brasil construiu um país totalmente centrado em São Paulo. Que todas as indústrias num primeiro momento estavam em São Paulo, tudo São Paulo. E hoje você vê toda a parte de serviços. Se você não tiver estoque em São Paulo, você não consegue vender seu produto. Então concentra muito lá. E o que eu estou vendo agora com as *startups* é o contrário: a gente está tendo uma descentralização cada vez maior. Então você começa a ver polos de inovação surgindo em lugares que – sinceramente – não tinham nada para atrair tantos investidores”

E12- “[...]Mas um país que gasta mais em subsídio com gasolina poluente do que com educação... E se cortar o subsídio à gasolina e botar na educação, o povo vai reclamar que aumentou o preço da gasolina, aumentou a inflação.”

E16- “[...]Nos últimos 10 anos no Brasil é o problema dos concursos e cargos públicos praticando preços irreais, salários irreais, para jovens egressos das melhores escolas, dos melhores cursos, dos melhores. Encontram no mercado público, aquilo que jamais encontrariam no mercado privado. Que é: emprego vitalício, sem riscos, sem custo nenhum, com aposentadoria plena, a um salário que você hoje talvez vá ralar para ganhar.”

Economia e ecossistema de startups nos EUA

	Fontes											Evidências					59						
Fonte	E01	E02	E04	E05	E06	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E17	E19	E20	E21	E22	E24	E26	E35	E36	E37
Evidências	3	5	14	1	1	1	1	2	1	9	3	2	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1

Brasil

E04 – “[...]A proposta deles é essa: tu só vai para esses ambientes se tu vai fazer operação global.”

E04 – “[...]Tá cheio de modelos legais. E os modelos legais que eu conheço, todos os modelos de sucesso são modelos autênticos. Nós temos que fazer o nosso modelo jabuticaba aqui. Não adianta querer fazer... Jabuticaba só tem no Brasil.”

E12 – “[...]E isso não é só um privilégio do Brasil. Toda a cultura ibérica é dessa natureza. Voltada para o presente. Voltada para desfrutar o presente. [...]Eu vejo que a Europa não tem esses vasos comunicantes. Como nós somos mais dependentes a gente tem esses vasos comunicantes, mais até do que a Europa. Em termos de tecnologia eles estão à frente da gente.”

E13 – “[...]Nós temos uma dependência cultural do Estado muito grande, para delinear estratégias públicas. Enquanto que lá as questões surgem das próprias pessoas. [...]nós teríamos que aprender a dar mais liberdade para o empreendedor. Mais liberdade para as universidades. Mais liberdade para os investidores. Então é diminuir as amarras legais.”

E36 – “[...]O modelo de *clusters* é algo da década de 80, uma falácia. O foco tem que ser na cultura e no empreendedor em si. Ele tem que ser o centro do ecossistema. Vale do Silício é algo que surgiu organicamente, e não pode ser recriado por decreto. “

EUA

E01 – “[...] a história do Silicon Valley, que era muito legal. Foi construída a partir de objetivos militares, então tinha uma construção forte baseada em tecnologias para guerra e tal. E o exército financiou muitos anos aquilo. Então assim: tem uma história por trás. [...]Nos Estados Unidos você tem uma massa muito maior de gente assim. [...]Os Estados Unidos tem empreendedor de quatro vezes. Você fazer um negócio com um cara que já fez antes é dez vezes mais fácil. Mais seguro você investir. Aquela ideia é mais segura para o investidor. Então a gente não ter ainda *track record*, não tem número de empreendedores fazendo duas, três vezes e não tem esses empreendedores conseguindo disseminar exemplos.”

E02 – “[...]Nos Estados Unidos o capital público praticamente é zero. (Empresa pública é zero). O Barack nem sabe o que tá acontecendo.”

E04 – “[...] A construção dos ambientes de inovação tem que refletir a cultura daquele local onde tu tá. Não tem como construir o Vale do Silício em outro local. [...] sabe qual é a diferença entre os empresários de vocês, da América Latina? É tudo a mesma coisa. Vocês da América Latina e os americanos, os nossos aqui, é que o pessoal de vocês quando montam empresas, eles acham que a empresa é parte da família. Eu fiquei gravado aquilo: vocês acham que a empresa é parte da família. E o americano, ele não tá montando aquela empresa. Ele é um empreendedor, e aí ele me deu a entender que o cara que é mesmo que montou, vendeu, montou outra, vendeu.”

E05 – “[...]Os Estados Unidos eu acho interessante. Ele tem três polos interessantes de negócios, então ele acaba tendo ali a turma do Vale, sempre teve e agora vem ganhando força uma turma em Boston, está criando umas empresas bastante interessantes. E Nova Iorque. Só que cada um tem uma característica. Boston acaba indo muito em torno das universidades. O Vale acabou consolidando muito a questão de tecnologia e Nova Iorque muito por conta da proximidade, dos investidores.”

E06 – “[...]O segundo maior polo de *startups* hoje do mundo é da Mastercard. O primeiro é do Walt Disney.”

E08 – “[...]Lá nos Estados Unidos já está arraigado na cultura do investidor americano, de olhar sempre. Mas realmente estamos a anos luz. Lá, as grandes empresas, todas tem essa parte de investidor angel. É muito mais difundido, acaba sendo mais natural. Aqui a gente ainda tem um percentual muito pequeno em comparação com os Estados Unidos.”

E09 – “[...]A Constituição garante a iniciativa privada. Pode fazer qualquer coisa que não seja proibida neste país. A Constituição assegura isso. Mas ela assegura também a proteção para aqueles que não querem a proteção generalizada, para quem não quer; para quem prefere abrir mão da liberdade da iniciativa privada para se submeter a uma relação de emprego. Nos Estados Unidos, o privilégio lá não é a proteção de quem se submete. Lá, pelo contrário, o privilégio lá é a liberdade.”

E10 – “[...]uma agência de fomento nos Estados Unidos tem sete bilhões de dólares, anual, para ciência. Só para a ciência (...). Agora, têm várias outras agências nos Estados Unidos. A NASA é uma agência espacial que investe bastante em tecnologia, muita coisa surge porque eles estão investindo. [...]Uber foi totalmente disruptivo. Foi tão disruptivo que as pessoas estão começando agora a querer saber o que é essa tal de economia colaborativa.”

E11- “[...]Dentro dos Estados Unidos mesmo você vê que o Vale é muito diferente do resto. Nova Iorque mesmo não consegue

criar a quantidade de *startups* – não chega nem perto – que tem no Vale do Silício. Nenhum outro lugar conseguiu replicar lá dentro dos Estados Unidos. Então, Texas não conseguiu, Seattle não conseguiu. Por mais que esses lugares lá tenham casos de sucesso também, e boas universidades e coisas que eu acho essenciais para você criar um polo interessante.”

E12 – “[...]Aqui a participação nos lucros é muito regulamentada também. [...]Às vezes os caras saem das empresas para montar negócios cujo grande fornecedor é a própria empresa onde ele trabalhava. Isso é uma tendência: de que as empresas se estruturam em forma de redes, redes colaborativas. [...]lá nos Estados Unidos a legislação não é tão voltada a essa questão de cartão ponto, horários e coisas. Não é tão voltada para o esforço. [...]no final das contas nós vamos ter sempre grandes empresas que vão ser os polos ao redor dos quais gravita uma série de outras pequenas empresas.”

E13 – “[...]A analogia que eu posso fazer com o Vale do Silício, uma analogia muito simples, é que lá eles têm uma massa crítica muito grande de pessoas com ótima formação e investidores dispostos a correrem certos riscos e a investir”

E14 – “[...]Estados Unidos, Vale do Silício nasceram do investimento que as Forças Armadas fizeram naquela região lá. Desenvolvimento de tecnologias militares e que tiveram depois aplicações no mercado, no ambiente de mercado. Mas entrou muito dinheiro no Vale do Silício, do governo americano, lá no início.”

E15 – “[...]o mercado americano, que tem um mercado de *angel e venture capital* muito, muito mais maduro.”

E17 – “[...]O PIB da Califórnia com certeza é maior do que o Brasil. É o estado com maior PIB dos Estados Unidos.”

E19 – “[...]Eu acho que o Vale tem o acesso ao conhecimento, acesso à universidade. Mas eu acho que também tem a ver com mentoring. Porque você está diante das grandes empresas ali, você tem exemplos.”

E20 – “[...]O americano nasce numa cultura onde eles aprendem a comer aqueles cereais de manhã e fazer plano de negócios.”

E21 – “[...]why you get German companies coming here, you get Brazilian companies coming here because there is this ecosystem here and I don't know if we can find that there, maybe not of the all elements on the same place.”

E22 – “[...] in the Silicon Valley investors expect 10% success rate - meaning 1 out of 10 start ups will succeed big. They are not interested in the otherwise successful Start Ups that just survive or make a little money. Risk is part of the game and all parties know that failure is right around the corner. This risk profile of investors is healthy and it allows Investors to fund early-stage start ups with minimal market traction. Risk is also healthy for the start up - it makes them hungry to succeed.”

E24 – “[...]It's too much private money. [...]Reproducing Silicon Valley anywhere else it's almost impossible. It's because the money is here, the community is here, the culture is here, the education is here, the reach in development is here, everything is here so it's something very hard to replicate, I mean, it can be and hopefully in 10 years there will be five Silicon Valleys around the world and we are all collaborating together because that means we have a better out reach but it's very hard. [...]Silicon Valley has a proper structure and lists of documents you need to fulfill to be able to invest here. [...] so the first one is the incubation which is the similar to 500 *startups* .. combinator so we do investments of 25,000 dollars for 5% of the company and we provide them 3 months of incubation, mentorship program so they are going to be provide here in the building, we provide them lunch and office space and depends on the mentorship, we meet them every week, see the progress, have a mentor for VCs and corporation and at the end of those three months we have a demo day,”

E26 – “[...]venture capital was invented here in Silicon Valley and most *startups* cannot get financing for banks. [...]You have to be in an environment where you can execute without friction [...]your parents will be proud of you as an entrepreneur and not discourage you from doing that”

E37 – “[...]Um fator inibidor é a disposição de nossos empreendedores de travar novos relacionamentos, de buscar coisas novas, networking novo. Nos EUA, principalmente na costa leste, normalmente ninguém é de lá, que recebe pessoas de todo planeta, é normal as pessoas travarem novos relacionamentos como condição de sobrevivência.”

Infraestrutura do país

Fontes		9					Evidências					15
Fonte	E02	E03	E04	E10	E11	E14	E32	E35	E38			
Evidências	3	1	3	1	3	1	1	1	1			

Brasil

E02 – “[...] Pensa se seria possível botar um Dropbox aqui no Brasil? Um Evernote? Esses serviços que são basicamente baseados na nuvem e que precisa de muita banda de internet. A gente tá limitado. A gente mal consegue ter internet decente em casa, dependendo do bairro que tu mora. [...] toda essa coisa de agência reguladora, nada está preparado para isso aqui. No fundo, no fundo, se fala que o Brasil tem que aplicar na inovação, tem que estar lá as áreas estratégicas.”

E03 – “[...]Infraestrutura também. Eu digo o seguinte: você tem *data center* próprio? Pega no mercado uma empresa que oferece *data center* com redundância de concessionária de energia elétrica [...]A qualidade da energia elétrica provida é ruim [...]É absoluta incapacidade de prover um padrão de qualidade de infraestrutura que se entende num processo de desenvolvimento em grande escala.[...] Telecomunicações é uma coisa mais fácil de resolver. Porque telecomunicações tu resolve por meios privados”

E10 – “[...]A infraestrutura física do país – desculpe a palavra – é uma desgraça.”

E11 – “[...]Vários *e-commerces* vieram para o Brasil, ou vários investidores vieram investir em *e-commerce* no Brasil. E chegam aqui e tem um choque de realidade com a infraestrutura que a gente tem. Desde estrada, dificuldades de importação, a lentidão nos processos. A capacidade de entregar produtos nos lugares distantes ainda é muito complexa por aqui e cara. [...]você tem internet muito precária no Brasil todo. E a gente faz infraestrutura para *e-learning* e depende muito de internet de boa qualidade”

E14 – “[...]Só para dar um exemplo bem prosaico: célula fotovoltaica. Um troço... Tecnologias conhecidas, fazer. Só que na hora de produzir, aí a competitividade é de escala global. O cara produz na China. Então tem tecnologia que usa contra...”

E38 – “[...]Para uma *startup* digital existe um problema grave da infraestrutura de telecom, com custos altos e qualidade baixa. Não consegue competir a nível mundial. Na questão econômica são os juros altos.”

Custo Brasil

Fontes		25												Evidências								88			
Fonte	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E16	E17	E18	E19	E21	E28	E33	E34	E35	E36	E37	E38
Evidências	4	7	2	3	3	9	1	6	1	9	8	4	4	9	4	9	2	1	1	1	1	2	2	1	1

Brasil

E01 – “[...] O maior fator de todos é taxa de juros. Porque nos Estados Unidos você tem 1% ao ano. O cara ele tá acostumado. O cara que tem uma carteira lá, ele tem uma carteira para ganhar 10% de rentabilidade ao ano, ele tem uma porrada de papel de empresas. Então ele já tá na Bolsa, ele já está acostumado a entrar em *equity*, já tem uma... O poupador clássico dos Estados Unidos ou ele é uma velhinha extremamente conservadora, que ganha um e meio, 2% ao ano. Um ou 2% ao ano vale a pena você pegar um naco do teu negócio e você arriscar em outras coisas, para ganhar 20, 30. Aqui não, aqui cara, eu não faço absolutamente nada, compro uma LCI do Itaú a noventa e tantos por cento, CDI líquido que dá 115% de CDI. Eu estou ganhando 12% ao ano e indo prá praia, 100% seguro. Então qual é o meu incentivo para ganhar 20% ao ano? Para ganhar 30% ao ano? A não ser para ganhar 300% ao ano. [...]Se entra um investidor mata o Simples. Que ele considera que tem um sócio rico, então já não pode mais ser Simples”

E02 – “[...]Então até podemos dizer que tem incentivo governamental [...]Enquanto a gente vê que em outros países até para criar uma empresa, cria no mínimo em dois dias, aqui no Brasil tu leva meses. Passa por isso, passa pelos encargos de pessoal. Principalmente *startup* que precisa muito de pessoal [...]Faz uma aplicação qualquer, tira no mínimo, mínimo dez.”

E03 – “[...]Para abrir empresa já está mais rápido. Tu abre uma empresa em 30 dias com um custo razoavelmente baixo. Esse não é o problema.”

E04 – “[...]A legislação trabalhista nossa do ponto de vista de inovação é algo assim; é aquelas coisas que eu digo. Tu quer fazer algo aqui tu não pode. Tu tá amarrado. Não é como outros países, que tu tem... Tu contrata, descontrata [...]Jeu queria

muito ficar aqui, seria perfeito. Mas eu não vou ficar aqui porque eu tenho... Setenta por cento dos meus funcionários são PJ isso vai me dar problema porque aqui tem muita visibilidade [...]O custo de mão de obra aqui é mais caro que na Europa. Com essa crise toda europeia, Portugal, Espanha, o custo tá mais caro aqui”

E05 – “[...]eu acho que poderia ter mais incentivo para a *startup*, para o trabalhista, porque aqui tem um imposto trabalhista [...]Para você abrir uma empresa? Horrroso. E fechamento pior ainda”

E07 – “[...]a gente não tem o conceito de empresa limitada no Brasil. Então nos Estados Unidos eu quebrei, eu quebrei, acabou. Aqui não, aqui eu vendo a minha mãe para ficar com a minha dívida, com uma empresa que eu já não tenho mais [...]Eu entendo que lá em 1940, quando as leis trabalhistas vieram. Elas vieram realmente porque havia uma exploração quase escravagista do trabalhador [...]Eu já tive numa *startup* minha anterior, que eu fui fazer uma demissão e que a nossa decisão foi a seguinte: se a gente demitir agora, nós vamos ficar dois meses sem retirar grana, para poder superar. Ou a gente espera, mantém a pessoa. Então assim: a gente acabou demitindo e ficamos sem receber. Ou seja, o custo trabalhista é muito alto [...]isso leva à informalidade. As pessoas trabalham... Ou elas terceirizam, acabam terceirizando... Como que fala? Abrindo CNPJ que ele não tem risco. Ou fazem por fora [...]Porque o governo e o modelo social brasileiro tem essa briga entre o empresário e o trabalhador [...]Querendo ou não eu não acho que no Brasil – falando em governo – a questão de imposto é um problema”

E08 – “[...]A parte tributária, parte de acesso ao crédito. É complicado. Mas as empresas ficam muito mais reativas naquilo de buscar investir mais em desenvolvimento tecnológico”

E10 – “[...]as nossas taxas são péssimas. Isso tá na mão do governo, fazer uma melhor regulação para imposto, para justiça trabalhista, para abrir empresa. Isso tá na mão do governo. O governo tinha que colocar isso como pauta principal. Cortar esse custo Brasil de vez das nossas cabeças”

E11 – “[...]a gente tem um modelo empresarial aqui no Brasil que é difícil. Se o cara quebra ele leva um monte de coisa pessoal junto, lei trabalhista e outras complexidades [...]Agora o governo falou que serviço de *data center* fora do Brasil vai ser taxado em mais de 50%, a gente já paga 40 no esforço de contratar lá fora. Agora vamos pagar mais 50% [...]Então acaba que você cria um ambiente tão ruim de negócio, que até competidores de fora não vem para cá [...]Então esse tipo de coisa, política protecionista, que protege meia dúzia no Brasil, que destrói um monte de *startups* [...]nenhum investidor em sã consciência investiria numa empresa no Brasil sabendo que você tem essas leis trabalhistas. Então um fundo americano botou dinheiro aqui: qualquer problema aqui, qualquer coisa, bate lá no fundo. E o juiz vai direto lá e tira dinheiro [...]o governo federal não tem que ficar botando dinheiro em *startup*. O governo federal tem que criar a infraestrutura para crescimento das *startups*: reduzir imposto, reduzir carga tributária para salário e outras coisas; tem que aprimorar as leis trabalhistas, que são violentas para esse tipo de negócio; é lei criada para a indústria, que está sendo usada em serviços de tecnologia na web, que é um outro mundo [...] o governo, ao invés de tentar botar dinheiro em 20, 30, 40 *startups* – que para o Brasil não impacta nada – o governo tem que estar preocupado em desburocratizar, em criar um imposto único, em reduzir carga tributária para investidor”

E12 – “[...] comparativamente aos Estados Unidos, existe uma coisa que é um incentivo fiscal para quem investe em capital de risco [...] uma pequena empresa, feita de empreendedores, não tem o custo trabalhista que uma empresa pequena feita de empregados”

E13 – “[...]A carga tributária é significativa. A legislação trabalhista é muito difícil de ser gerenciada. E todos os marcos legais que nós temos que cumprir no Brasil [...]para mim o custo Brasil não é um custo tributário. É um custo legal. É o custo que a burocracia do Estado carrega, que o Estado impõe a todos aqueles que se relacionam com o Estado”

E14 – “[...]as empresas passaram muitas dificuldades, elas terceirizavam o projeto com profissionais e a Delegacia Regional do Trabalho veio e acabou com tudo. Segundo a legislação tu não pode terceirizar a tua atividade fim [...]O que nós chamamos aqui de custo Brasil é um incentivo significativo para aporte de capital. Não tem esse custo Brasil nos Estados Unidos. Então fica muito mais fácil. Os mecanismos financeiros são muito mais ágeis, muito mais eficientes.”

E16 – “[...]como que você acha que o mercado investidor está vendo essa cena de hoje, em que o governo tenta converter déficit de 15 bilhões em um superávit de 115 bilhões [...]Correr o risco de torrar o seu capital ? [...]Então durante 10 anos ninguém vai encher o saco. É como se você pagasse um Simples. Paga tanto e acabou. Ninguém vai lá fiscalizar, constranger, porque você não venceu aquela olimpíada não só de custos, de tantos recolhimentos que você tem que fazer. Mas de burocracia a vencer. Você está justamente numa fase que você está dedicando toda a sua energia, o melhor do seu tempo, o melhor dos seus sonhos, das suas esperanças, da sua energia, do seu esforço, do seu dinheiro também para estruturar um negócio. Mas no Brasil você tem que destinar metade dessa energia para se desvencilhar das armadilhas que o próprio governo impõe [...] estamos aqui com 11,5% de Selic hoje no país. Se você fizer um bom negócio, próspero, estruturado, vai

lhe dar uma margem de lucro de 14, 15%, isso é uma margem de lucro honesta e boa [...]você não fez 30 dias de abertura do seu pequeno negócio, e você já recebeu três fiscais. E eles não vêm com caráter pedagógico não.”

E17 – “[...]no Brasil não tem muito esse incentivo de longo prazo. A não ser é claro, se você está num cargo bem mais executivo [...] no Brasil sempre que a gente ia fazer o final custo do funcionário no final do ano, você tinha que, no mínimo, multiplicar por 2.2 o salário total. Aqui é 1.3, 1.4 então de cara você já tem um custo reduzido aqui, para você contratar”

E18 – “[...]No Brasil, para ti criar uma empresa, começar a emitir uma nota fiscal, leva entre três e seis meses, tendo uma boa, tendo alguém dedicado cuidando disso. Em alguns países como Chile, aqui nos Estados Unidos mesmo é uma questão de dias, um dia, horas, semanas [...]complicadíssima estrutura tributária brasileira [...]imagina o quando poderia gerar de benefício se tivesse um sistema único tributário, imposto único, como é no Chile. O Chile tem meia dúzia de impostos[...]E é por isso que o nosso modelo também ainda vai levar esses 20 anos [...]O contador, ele tem um perfil bastante conservador, ele já era conservador antes. Com o novo Código Civil, que responsabiliza-o também, ele ficou mais conservador, então paga mais [...]O risco do empreendedor é muito grande. E vai aumentar o seu passivo trabalhista. E aí tu soma isso, soma a questão trabalhista, soma a questão tributária com a burocracia, ah, eu desisto. Fazer um concurso! Eu vou fazer um concurso no Banco do Brasil [...]sabe quantas alterações no regime tributário brasileiro nós tivemos em 2013? Mais de 10.000. Não há condições, não há contador, não há escritório de contabilidade”

E19 – “[...]Em termos de SEBRAE, eu acho que deve ter uma virada para o *digital business*, que é apoiar mais o negócio da tecnologia. Porque o negócio só de microempreendimento, padaria, salão de beleza não vai gerar o diferencial”

E34 – “[...]O governo brasileiro não tem uma proposta formal de incentivo a criação de *startups*, apenas alguns poucos programas que impactam muito poucas empresas. Também não há incentivos fiscais”

E35 – “[...]não é possível escalar uma empresa no Brasil por questões burocráticas e o custo Brasil. Uma empresa no BR custa mais por funcionário do que nos EUA, com 1/5 da produtividade”

E36 – “[...]Hoje tu monta uma *startup* sem montar uma empresa, 4 ou 5 sócios, enquanto não dá certo a fase inicial não se incomodam com os problemas da burocracia ou questões trabalhistas. Criticar o governo é confortável. O que complica é não ter o modelo americano de mútuo conversível, quando tem vários anjos juntos, anuir os direitos de todos... temos um *gap* quando quer sair da Ltda para uma S/A”

E38 – “[...]O custo Brasil é muito alto, ter funcionário é caro. O risco de uma causa trabalhista para um *Startup* não leva somente a falência dela, mas a do indivíduo também. O modelo é muito paternalista para o empregado. O empresário é fundamental para a sustentabilidade do crescimento da economia. Quando tu compra uma empresa ainda leva todo o passivo dela, lá fora isto não existe. O custo de uma DueDiligence é enorme por conta dessas questões.”

EUA

E05 – “[...] modelo americano é muito nessa linha de contratação e demissão, é muito mais rápido, mais simples, menos burocrático e basicamente você contrata, quantos dias o cara trabalhou, você paga o que você deve para ele e desligar”

E07 – “[...]Enquanto nos Estados Unidos o contrato é por pessoa, então eu consigo negociar melhor e muitos contratos podem ser feitos individualmente. Então a gente senta, conversa e decide a nossa relação, assim: base mínima de salário, mas não seguir regras: tem que ter 13 salários, tem férias assim, eu tenho que trabalhar duas vezes... Pode demitir [...] hoje o juro nos Estados Unidos é (...) zero, aqui ele é 10, 15%, então a grana parada no banco... Então eu tenho que ter o retorno da *startup* muito mais do que... Não tem rendimento. Então aqui, se eu deixar parado eu ganho 10, 15%. Então de repente vale a pena deixar parado.”

E09 – “[...] Lá existe o contrato coletivo de trabalho. Lá as empresas celebram contratos coletivos de trabalho [...]Em países como os Estados Unidos não, cada empresa tem a sua convenção. Aqui você se submete à multa. Então nós temos um sistema protetivo que está na lei e não no sentido de liberdade de contratar as condições. Tirando os altos executivos das empresas, empregado que vai para a empresa, as condições para trabalhar são aquelas ali, que são 80% indicadas pela lei e 10 ou 20%, dependendo da empresa, ela mesma que incorpora [...]Nos Estados Unidos eu pago a duração de duas semanas e posso desligar até grávida. Isso não é nem assegurado em lei. É uma convenção de seguro, de plano de saúde, uma coisa assim. Então é uma proteção muito maior, muito grande que eles têm aqui”

E17 – “[...] Aqui não tem 13º. Tem bônus de final de ano. Tem duas partes. Uma parte é grana mesmo, igual no Brasil. E outra parte, normalmente aqui, em todas as empresas de tecnologia, uma grande parte dão *equity*, dão *share*. [...] Aqui o Terceiro não tem benefício algum, o salário que ele ganhar é por hora. Realmente o pessoal contrata quando é um trabalho mais temporário de seis meses. Aí eles vão renovando a cada seis meses e não tem essa parte do passivo trabalhista”

E19 – “[...]no Vale do Silício que o governo entra muito pouco para regulação como um todo. Seja trabalhista, seja por regras,

seja por empresa. Na verdade ele atua mais como um facilitador. Nem fomento ele faz, porque tem tanta gente com dinheiro nos Estados Unidos, que os grupos de investimentos são poderosos. Ele não precisa fomentar isso. No Brasil eu já vejo um pouco diferente. Se o governo não botar dinheiro, ninguém vai apostar. São poucos que vão apostar. Principalmente no início. É altamente regulador. Para abrir uma empresa no Brasil são dois, três”

E28 – “[...] Avoid the bureaucracy, set the level of taxes down, have the support to advise the board and make the law of employees more flexible, have a way to work as a contractors, part time works”

E37 – “[...] A economia americana trabalhou muito tempo com juro negativo, aí eles precisam fazer alguma coisa. Como fizeram na questão de imóveis, porém ocorreram problemas no setor em função do subprime.”

Governo

Fontes											Evidências							103							
Fonte	E01	E02	E03	E04	E05	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E26	E29	E31	E32	E34	
Evidências	5	14	3	4	1	11	2	2	6	5	4	10	5	1	10	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
Fonte	E35		E36		E37																				
Evidências	1		3		3																				

Brasil

E01 – “[...] É assim: o governo – como não tem gente qualificada – quando ele faz o aporte de capital de Fundo, por exemplo, quando ele compra equity, cota de Fundo, ele pede para sentar no comitê de investimentos. Ele tem veto. Cara, ele atrapalha muito. Você não tem noção. Todos os gestores se queixam disso. Cara, o governo sentado no comitê, ele atrapalha o processo. Cria um burocracia a menos. Nos Estados Unidos, nenhum ente do governo, investidor de Fundo, senta no conselho [...]Então eu acho que aqui a gente teria que ter fundos de 15 anos. E com pessoas mais experientes, de mercado para avaliar [...]Eu pegaria um empresário que tem uma cabeça de empreendedorismo e não político e colocaria esse cara com *budget* prá tocar o fomento do empreendedorismo no Brasil. Prá começar: o cara que tá tocando o empreendedorismo no Brasil é um empreendedor?”

E02 – “[...]o que teria que melhorar é essa burocracia: oito meses só de avaliação do projeto, auditoria, burocracia [...]Enquanto a gente vê que em outros países até para criar uma empresa, cria no mínimo em dois dias, aqui no Brasil tu leva meses. Passa por isso, passa pelos encargos de pessoal. Principalmente *startup* que precisa muito de pessoal [...]esse projeto *Startup* Brasil. É legal. Colocar 200.000 numa empresa em bolsa, em mestrando e doutor numa empresa. Mas e a agilidade disso cara? A gente perguntou lá pro cara: cara quanto tempo tá demorando? Daí ele engoliu em seco assim falou. De três a seis meses demora. Depois que tu fechou o contrato, que o cara tá trabalhando dentro da tua empresa. Então é muito demorado ainda. Não tem. Exatamente. Uma coisa que é legal que a gente faz aqui: ninguém daqui é professor.A gente tem 40 horas aqui dentro. Pensando no business [...]Não tem como tu pensar muito fora do quadrado quando tu tá trabalhando com edital, igual o que sai aqui [...]Nos últimos quatro anos saíram muitos editais, tanto para o fomento do ecossistema, a criação de parques tecnológicos, melhoria das incubadoras, para as empresas que têm poucos editais. A FINEP ficou muito tempo fechada. Tem lá as linhas de financiamento da FINEP lá: Inovatec, não sei o quê, mas edital a fundo perdido, muito pouco”

E03 – “[...]ele acha que político, governo é um Deus com poderes ilimitados e que tem que prover tudo que ele precisa. Porque o governo é o culpado por tudo. E na medida em que ele é o culpado por tudo, ele também deve ser responsável por fazer as coisas acontecerem. Então eu quero dinheiro público. Eu quero desoneração. Eu quero diminuição de tributos para poder me instalar em determinado lugar. Eu quero, eu quero, eu quero e o governo tem que dar tudo [...]O papel do governo é fazer a reforma tributária, porque esse emaranhado... Fazer a reforma trabalhista. Fazer a reforma política [...]Para abrir empresa já está mais rápido. Tu abre uma empresa em 30 dias com um custo razoavelmente baixo. Esse não é o problema.”

E04 – “[...]em nível estadual é zero. O estado não tem dinheiro nem para pagar a folha de pagamento, quanto mais fazer um investimento que faça diferença mesmo.”

E05 – “[...]muitas das pessoas no governo que estão com a responsabilidade de fomentar isso ou de melhorar isso não entendem muito do segmento. Então eles vão distribuir dinheiro errado, baseado em compromisso errado também e acaba que vai dar tudo errado, porque realmente não tem a menor ideia do que é o segmento”

E08 – “[...]a FINEP fez uma chamada que se chamava Prime, que é Prime, Primeira Empresa, que foi uma chamada que a FINEP colocava o dinheiro nas incubadoras e as incubadoras aplicavam nas *startups*, nas empresas incubadas, a maioria era

startup [...]a gente trabalha com subvenção econômica, são chamadas de apoio não reembolsável para empresas. Então lança edital. Edital tá sendo geralmente com uma frequência anual desde 2006 [...]Então o acesso ao crédito, enfim, desburocracia para constituir empresa, para gerenciar. Já tem movimentos de melhoria nesse sentido. Tem o Simples. Tem alguns editais mais recentes, mas assim, ainda tem que evoluir muito. Ainda é muito complicado abrir uma empresa no Brasil e a quantidade de impostos [...]hoje a FINEP tem bastante dificuldade de financiar, apoiar, esse tipo de empresa [...]O que tem disponível geralmente é financiamento e essas empresas não tem nada, a não ser as pessoas desenvolvendo os produtos. As ideias. Não têm ativos, não tem nada para dar de garantias [...]tem chamada que levou quase um ano para ser concluída [...]tem um programa especificamente para *startup* é startupbrasil.org.br, por incentivo do Ministério de Ciência e Tecnologia, que é o único que eu conheço órgão federal. Estadual eu não tenho nenhuma informação. Ele lança chamadas para apoio de aceleradoras e aí depois as aceleradoras lançam chamadas para buscar *startups*. Esse programa está dentro de um programa maior, que chama Plano TI Maior, que seria um plano de governo para a questão de TI.”

E10 – “[...]Brasil investe – o governo federal – 0.5% do seu orçamento de um trilhão e quatrocentos em ciência e tecnologia [...]CAPES, no CNPq e na FINEP. São as três agências de inovação do governo federal”

E11 – “[...]Então esse tipo de coisa, política protecionista, que protege meia dúzia no Brasil, que destrói um monte de *startups* [...]o governo, ao invés de tentar botar dinheiro em 20, 30, 40 *startups* – que para o Brasil não impacta nada – o governo tem que estar preocupado em desburocratizar, em criar um imposto único, em reduzir carga tributária para investidor”

E12 – “[...]o modelo empreendedor não pode depender de governo. Eu acho que o incentivo do *Startup* Brasil tá bom, de bom tamanho, não precisa aumentar”

E13 – “[...]o Estado tem que ser mais leve e propor um marco legal mais leve para a criação de *startups* e gerência de empresas e principalmente empresas no setor de alta tecnologia, que é o nosso setor”

E14 – “[...]Nós não temos uma política que dure um governo inteiro, um governo de 4 anos no Brasil. O Brasil vem investindo, cada governos, mais, em ciência e tecnologia. Ele vem colocando mais recursos nessa área. Mas no movimento de *startups*, o que se diz é que é muito pouco ainda”

E18 – “[...]O papel do governo é incentivar, criar políticas, é facilitar, é desburocratizar, é facilitar o acesso, por exemplo, tu cria a Lei do Bem, mas aí tu burocratiza que deixa o empresário com medo de usar esse benefício [...]o programa *Startup* Brasil, ele tem os seus méritos, no meu ponto de vista, é a conclusão, do Estado, da sua incapacidade de inovar, então cria programas. Agora, ele poderia, ele não precisa, sinceramente, ele não precisaria desses 200 mil, que é nada perto do que as empresas estão deixando de investir por problemas da burocracia”

E20 – “[...]tem a outra aqui, que é o cartão BNDES, que é uma coisa boa, o parque da FAPESP, PIPE, incentiva muito coisas voltadas à pesquisa tecnológica e transformar em negócios. O FINEP, FIP, da FINEP, que é o FIP Inova Empresa, saiu em setembro de 2013. Temos o Inovar Semente, também da FINEP, de 2005. Também são coisas boas em termos disso que você está falando. O Fundo Criatec de capital do BNDES, de dezembro de 2007 está funcionando bem. Então tem alguns. Programa *Startup* Brasil, que já selecionou 62 empresas e acabou de liberar um processo de seleção de mais 100 empresas. Então são coisas que estão acontecendo aí, que são similares ao que já acontecia lá fora. Só que é óbvio que lá fora estão alguns anos na frente [...]Tem um projeto de lei tramitando na Câmara do Senado que chama SISTENET, é o Projeto 6655 de 2013. Esse projeto, ele ajuda as novas empresas para não precisarem... Ficarem isentas de impostos durante dois anos. Mas desde que ela tenha receita de até R\$ 30.000,00 e no máximo quatro empregados. É uma coisa que é um pouco irreal.”

E32 – “[...]Não contem com o Governo. Se houver incentivo, ótimo, mas o empreendedor (iniciativa privada) que conta com o Governo está indo contra o princípio básico do capitalismo. Se você depender muito do Governo é porque você está com a mentalidade de empregado e não de empreendedor. É papel do Governo incentivar as *startups* e isso deve ser louvado e ampliado, mas o empreendedor de verdade deve contar consigo próprio, com o mercado e com a inovação apresentada por seu produto/serviço. Além disso, no Brasil, os incentivos, comparados com os praticados nos Estados Unidos são ainda muito tímidos”

E36 – “[...]O governo está buscando alternativas como o Ciência Sem Fronteiras, mandando milhares de estudantes para fora do País para criar esta cultura”

E37- “[...]As coisas boas que o governo fez foi a Lei de Inovação de 2004, após 60 anos foi a primeira vez que houve amparo legal com financiamento não reembolsável para um CNPJ. A Lei do Bem quebrou um outro paradigma, pois ela reverteu a ordem. Primeiro você goza do incentivo, depois apresenta o projeto que foi investido o recurso. No modelo anterior tem um grupo de pessoas iluminadas que aprova um projeto com base no achismo. O único ente que pode fazer isso é o mercado, neste segundo caso, se não der certo ele devolve o incentivo. E não será a lei que irá evitar o roubo, isso é outra lei. Na escala

municipal, tivemos o Porto Alegre Tecnópole, foi fundamental para dar um selo para as instituições. O poder público tem que fazer a liga e dar governança, dentro da tríplice hélice. Outra ação foi a redução de alíquota do ISS, que tem que possuir como contrapartida o desenvolvimento de P&D. Isso acelera a atividade econômica, com 60% de redução (de 5% para 2%), aumentou em 11% a receita do município neste tributo [...]O governo foi fundamental na área da Unisinos, pois comprou aquela área viabilizando o projeto. Ninguém tinha dúvidas em estar perto de uma Universidade de Pesquisa e as empresas que tinham o maior interesse. O sucesso vai depender da sinergia dos três grandes atores, Universidade, empresa e governo”

EUA

E17 – “[...]Para desenvolver certos bairros da cidade de San Francisco, eles reduziram alguns impostos para levar empresas para esses bairros, para revitalizar o centro de São Francisco”

E21 – “[...] Nos EUA o Governo não se mete, ele já ajudou, mas entende que o mercado acabava sendo o melhor regulador e julgador”

E22 – “[...]há pouco ou nenhum apoio dos EUA para a tecnologia *start ups*.”

E26 – “[...]The best thing is that government has to stay away so they create a frictionless environment”

E29 – “[...]Some examples of laws that have an impact are: • Capital gains tax • R&D tax incentive • Bankruptcy law • Bayh--Dole • IP/Patent law”

Universidades

		Fontes					15					Evidências					40				
Fonte	E02	E03	E04	E07	E10	E12	E13	E15	E16	E18	E19	E20	E21	E36	E37						
Evidências	14	1	1	3	3	1	2	1	1	2	2	2	4	2	1						

Brasil

E02 – “[...] Eu acho que as universidades são muito boas por aqui, mas em preparar o profissional tecnicamente [...]Eu sou um parque tecnológico, eu sou inimigo dos demais. Cara, vamos trabalhar em parceria [...]fui muito bem preparado para criar um produto, para criar tecnologia. Porque o curso é realmente bastante aprofundado, bastante puxado, mas não me preparou para ser um empresário [...] o parque tecnológico não tem um CNPJ, quem tem é a Universidade [...]Na universidade ensinaram vocês a serem empreendedores? Não. Então eu acho que esse é um aspecto cultural é super importante. Nos Estados Unidos tu tá montando negócio já no jardim de infância eu acho. Então o empreendedorismo tá na essência lá no Vale.[...] Porque não é possível ter uma aceleradora na Universidade, sendo um braço meu de aceleração de *startups* para depois virar empresa incubada?”

E04 – “[...]Do ponto de vista acadêmico, da universidade, uma distância enorme, mas enorme. Não só pela aproximação das empresas, não só por ter as empresas dentro do campus e por serem empresas internacionais”

E07 – “[...]a universidade está borbulhando de gente, ela tá buscando *paper* hoje. Produção acadêmica. Melhorar o Capes. Elas podiam um pouco... Na verdade, nem podiam... Como não entra no índice Capes, ela não se importa muito com a produção de negócios [...]a universidade, ela tá começando a ter um papel importante, mas ela ainda tem um vínculo muito acadêmico, não tem professores tirando nota baixa por trabalharem em *startup*. Ainda tem uma separação muito forte entre produzir *paper* e produzir tecnologia. Eu acho que a universidade poderia ter um papel muito mais forte como têm universidades americanas, como Harvard, por exemplo [...]Alguns veem o professor como o lobo em pele de cordeiro. Enquanto que na verdade é uma coisa natural. O professor quer investir. Ele teria que ter a liberdade e a abertura da universidade para isso.”

E10 – “[...]As universidades têm que formar empreendedores para trabalhar em *startups* também [...]Eu acho que tem muito conhecimento dentro de universidade. Só que o conhecimento poderia ser aproveitado para virar produto, para virar empresa e não tá virando.”

E13 – “[...]Eu acho que existe muito desenvolvimento nos nossos parques, propiciados por multinacionais que estão aqui. Eu acho que a questão da pesquisa nos parques tecnológicos fora do Brasil, ela é bem mais acentuada [...]Eu diria que no nosso modelo falta um pouco da parte de pesquisa nos parques. Existe muito desenvolvimento nos grandes players, nos parques, mas a questão da pesquisa ainda é minoritária em relação à proporção internacional.”

E16 – “[...]Hoje todo o aparato de fomento à produção de conhecimento científico e tecnológico está encapsulado no aparelho

universitário, numa academia que olha de costas para a sociedade, para o mundo real”

E18 – “[...] as universidades também têm que pensar um pouco mais, se aproximar mais do empreendedor e fazer com que o pesquisador se preocupe, o que ele vai fazer com a aquela ideia, ele está consumindo dez anos de pesquisa, investindo, investindo, investindo em uma ideia que não serve para nada [...] fazer um convênio com a academia, para incentivar *startup*. E aí vai falar na Universidade, cai onde? Com pesquisador, com doutor, e ele não está nem aí para a prática da pesquisa dele”

E36- “[...] As universidades não possuem cadeiras de empreendedorismo em seu currículo”

EUA

E15 – “[...]Nos Estados Unidos eu tenho universidades, que se um professor monta um negócio, tem universidades que oferecem um ano sabático para esse professor tocar esse negócio”

E19 – “[...]Eu acho que o Vale tem o acesso ao conhecimento, acesso à universidade. Mas eu acho que também tem a ver com mentoring. Porque você está diante das grandes empresas ali, você tem exemplos”

E21- “[...]muitos empreendedores vêm de universidades como Stanford ou já tiveram experiências significantes de sucesso e/ou fracasso [...]they have their network of people that previously graduated, they are out in the, they can get feedback from those, they can get *startup* capital, they can get advice [...]You get people coming out of Stanford, they can get funding for their ideas from people that were their professors and now are working for VCs funds”

E36 – “[...]A cultura do Vale, o cara faz uma universidade, e depois fica rico, ele vai lá e doa para a universidade parte do que ganhou”

Referências culturais, econômicas e sociais

		Fontes										Evidências										32												158	
Fonte	Evidências	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E18	E20	E21	E22	E24	E25												
		11	18	4	16	1	2	9	3	6	7	6	10	1	5	3	6	6	4	9	1	5	1												
Fonte	Evidências	E26	E27	E28	E29	E30	E32	E34	E35	E36	E38																								
		7	1	1	3	2	1	1	1	4	2																								

Brasil

E01 – “[...] a gente não tem exemplos [...]Eu estive com Mike Moritz da Sequoia, e uma das coisas que ele falou que era mais importante é o seguinte: o que há em comum entre os negócios que você investiu no passado? Número um: é um cara normalmente de difícil trato, que é um empreendedor com uma visão lunática do futuro. E que o cara vai perseguir aquela ideia até o fim da vida dele. Até o fim da vida dele. Vai ser a última coisa dele. [...]faltam caras que já fizeram empreendimentos, empreendedores investindo em outros empreendedores.”

E02 – “[...]mas isso aqui é meu, isso aqui é teu. Então vamos quebrar esse modelo mental, esse *mindset* brasileiro de cada um no seu quadrado, cada nicho no seu, isso aqui é meu, isso aqui não é mais de ninguém. E vamos ganhar juntos. [...] as pessoas têm medo disso ainda. Porque as áreas que nós tratamos são áreas que é muito mais fácil qualquer uma das instituições; e desde uma como o SEBRAE, por exemplo, que é um grande celeiro de pequenas empresas e ali estão políticas que poderiam mudar isso [...]até por causa da análise da religião, a maioria católica. É errado tu ganhar dinheiro, abusar um do outro, tu tem que te relacionar com todo mundo, pensar nos outros. Eu acho que quando o cara é empreendedor a primeira coisa que ele pensa é em si mesmo. [...]Essa questão do setor de investimento, eu acho que no Rio Grande do Sul ainda tudo é muito novo. Eu acho que São Paulo e Rio já é bem mais. Já iniciou sei lá, no mínimo dez anos antes [...]todo mundo quer tratar o empreendedor da área de inovação tecnológica como o empreendedor tradicional. Isso diz respeito quando tu vai no banco tirar uma linha de crédito. Isso diz respeito quando tu vai numa FAPERGS, daí eles dizem o seguinte – ou numa Ciência e Tecnologia – ah não, mas nós queremos dinheiro para prospecção tecnológica. Para o setor tradicional é uma coisa. Para o setor de tecnologia é ele ir numa feira top. Isso é prospectar tecnologia [...]vamos trabalhar, vamos estudar para ser funcionário. Me lembro quando eu tinha 14 anos: a minha mãe e o meu pai preencheram uma ficha de emprego”

E03 – “[...]Não existe uma visão sistêmica de empreendedorismo inovador. O que existem são soluções, espasmos como o programa Inova Brasil, um solução. Sei lá, um edital da FINEP a fundo perdido, uma determinada ara a fundo perdido. Um solução dum governo estadual que põe um banco lá, uma linha de crédito, alguma coisa. Mas programa mesmo do governo não tem. E eu te diria mais: não deveria ter. Porque quem deve assumir isso aí... Isso não é papel do governo. O papel do governo

é fazer a reforma tributária, porque esse emaranhado... Fazer a reforma trabalhista. Fazer a reforma política.”

E04 – “[...] Mas felizmente tá começando, felizmente aqui no nosso estado hoje, pelo menos tu tem três ou quatro grupos que se articularam, que estão desenvolvendo ações nessa área, se situando como aceleradoras, fazendo inserção de capital em algumas empresas incubadas. Eu acho que a gente tá numa caminhada que não tem mais que dois, três anos aqui no estado, mais significativa. Mas isso em pequena escala ainda, não é uma coisa de porte. Tá começando. Está recém começando nessa área. [...] Nós somos uma economia do século 19. [...] Nós temos uma tradição, um acúmulo cultural muito diferente do anglo-saxão. [...] Não são coisas de curto prazo entendeu? Não é uma coisa que: agora eu vou botar dinheiro nesse negócio durante quatro anos. Nos próximos quatro anos não coloca nada. Aí depois o partido não sei o que volta e coloca mais um dinheirinho.”

E07 – “[...] a gente não tem o conceito de empresa limitada no Brasil. Então nos Estados Unidos eu quebrei, eu quebrei, acabou. Aqui não, aqui eu vendo a minha mãe para ficar com a minha dívida, com uma empresa que eu já não tenho mais.

[...] a questão de ser politicamente correto não te deixa arriscar [...] eu acho um ponto bem interessante, que existe aqui no Brasil, diferentemente dos Estados Unidos, socialmente falando: uma repulsa pelo dinheiro ou pelo sucesso. Ser rico é ser ruim. Fazer o bem e ganhar dinheiro é ruim. [...] No Brasil o primeiro colocado é tudo, o segundo é nada.”

E08 – “[...] A maioria dessas empresas, elas têm dificuldade de acesso ao crédito. Seja no mercado, seja num banco comercial, seja no Finep.”

E09 – “[...] O empregado precisa ser contido do desmando dele – presume-se – a lei presume que o empregador faz o que quiser com o empregado, ao contrário de outros países. O Estado intervém brutalmente na relação de emprego.”

E10 – “[...] Vamos supor (...) e precisava fazer câmbio no mesmo dia. Fazer isso num banco normal vai demorar dois, três, quatro dias, só que ele precisa de dinheiro rápido. Então esses modelos têm que ser adaptados para *startup*, que são prazos diferentes e são características diferentes.”

E11 – “[...] tudo influenciou para que o emprego público ficasse muito mais interessante e a estabilidade, do que outras coisas. [...] E você pega as empresas aqui no Brasil, elas são muito a favor de tentar criar tudo ainda dentro de casa. [...] A religião, porque a gente é um país que ainda vê pelo catolicismo, o empreendedor como um cara do mal. Um cara que ganha dinheiro, é um cara mau. Então a sociedade ainda vê isso. Diferente de lá de fora: que o cara que deu certo, ganhou dinheiro, ele é um cara espelhado. As pessoas querem ser iguais a ele. Aqui não: eles querem derrubar o cara. [...] Você vê propaganda na televisão de: quem bate cartão não vota em patrão.”

E12 – “[...] baixo investimento social [...] Mas um país que gasta mais em subsídio com gasolina poluente do que com educação... E se cortar o subsídio à gasolina e botar na educação, o povo vai reclamar que aumentou o preço da gasolina, aumentou a inflação.”

E14 – “[...] Então você tem na empresa um filho. Você não pode abandonar o teu filho. Você tem um laço emotivo de relacionamento com o empreendimento muito mais forte do que o norte-americano”

E15 – “[...] Eu acho que a gente tem ainda desafios para Infraestrutura, mas já teve mais. A gente tem no Brasil inteiro, mais de 60 projetos de parques tecnológicos, só no Rio Grande do Sul tem 16. Alguns deles já em estágio consolidado. Então eu acho que o cenário está mudando gradativamente.”

E16 – “[...] Nos últimos 10 anos no Brasil é o problema dos concursos e cargos públicos praticando preços irrealistas, salários irrealistas, para jovens egressos das melhores escolas, dos melhores cursos, dos melhores. Encontram no mercado público, aquilo que jamais encontrariam no mercado privado. Que é: emprego vitalício, sem riscos, sem custo nenhum, com aposentadoria plena, a um salário que você hoje talvez vá ralar para ganhar. [...] A gente vem de uma cultura impregnada de idealismo, onde os valores cristãos são tão fortes que a gente tem vergonha de ganhar dinheiro e ser rico. Isso é cultural. Depois passa pela própria questão da formação escolar. Você enfatiza sempre os aspectos mais humanos, mais filosóficos. Mas o aspecto da produção, da criação do valor, da geração de riquezas não passa. [...] Os grandes heróis brasileiros continuam sendo homens públicos. Não tem nenhum herói privado. [...] Todas as incubadoras do Brasil estão em crise. E as aceleradoras que não estão no *Startup* Brasil idem. Qual é a manifestação concreta da crise? Não deu nenhum investidor no Demo Day. Se o Demo Day foi feito para jovens empreendedores fazerem um *pitch* qualificado para investidores e neste dia não comparece nenhum investidor”

E18 – “[...] a dificuldade pra ti fazer uma *startup* no Brasil decolar é muito maior, eu diria assim, que, principalmente, em função da capacidade de investimento. O investidor no Brasil, ele quer investir R\$ 50.000,00 e quer saber, quer olhar o royalty, ele quer saber quanto tempo você vai começar a ter retorno, é uma questão de cultura, o americano investe um milhão e sabe que o risco é muito alto. [...] a questão de educação, falta engenheiros, falta patentes [...] as universidades também têm que pensar

um pouco mais, se aproximar mais do empreendedor e fazer com que o pesquisador se preocupe, o que ele vai fazer com aquela ideia, ele está consumindo dez anos de pesquisa, investindo, investindo, investindo em uma ideia que não serve para nada.”

E20 – “[...]Mas o mais importante nesse país seria trabalhar o aspecto da corrupção. Eu acho que isso corrói tudo. [...]nós não somos capitalistas há muito tempo. É só olhar a força dos nossos sindicatos. É só a gente ver os nossos esquemas trabalhistas. É só a gente ver o nosso assistencialismo ao extremo. [...]O contexto econômico e social, as tendências tecnológicas, o *timing* certo para colocar o produto ou serviço no mercado. A atuação da concorrência, a entrada de novos competidores, produtos substitutos. Avaliação da moeda, por exemplo. Essa história de um país instável economicamente como o nosso, o dólar sobe, principalmente em períodos como teve agora, de eleições e tudo mais. Quer dizer, isso mata qualquer pessoa que depende de produtos importados ou que exporta. [...]temos uma alta carga tributária, a gente tem questões trabalhistas delicadas e complexas. A gente não encontra facilmente profissionais qualificados, capacitados.”

E30 – “[...]não possuem a visão de criar empresas para conquistar o mundo como os israelenses e americanos”

E35 – “[...]Por exemplo, na cultura europeia e principalmente latina, não se pensa grande. Há um ceticismo sobre o negócio antes mesmo de começá-lo. Falta ambição”

E36 – “[...]Aqui temos centenas de milhares de PJs que acham que tem uma empresa e essa é a nossa cultura [...]Falta uma questão de compromisso moral, os asiáticos por exemplo combinam uma coisa e cumprem [...]Nossos *cases* aqui são muito baixos comparados lá fora. Devemos investir mais em educação. Hoje os estudantes preferem se preparar para um concurso público, arrisca três ou mais anos e consegue, depois entra e perde a confiança em si mesmo para sair e tentar a vida fora.”

E38 – “[...]Existe um problema que é a preocupação que temos de quanto o outro vai ganhar e não quanto eu vou ganhar. Se o outro vai ganhar muito eu fico preocupado [...]O medo de que teu produto ou ideia seja copiado é um problema de nosso aspecto cultural, como da Lei do Gerson no Brasil”

EUA

E03 – “[...]nos Estados Unidos os caras expatriaram lá os bandidos, tudo, da Inglaterra. Entraram nos Estados Unidos: nós vamos morar aí. Os caras chegaram lá: a gente vai morar aqui para sempre. Vamos organizar essa bagunça? Fizeram toda uma estrutura, com regramento, com tudo. O país funciona. Eles ficariam lá para sempre? Aqui os portugueses chegaram e disseram: vamos pelar essas florestas, roubar prata, roubar ouro e levar tudo para lá. Então quem veio para cá, veio de passagem. Não se preocupou em organizar em deixar a coisa... E essa cultura, essa herança a gente tem.”

E04 – “[...]As condições de ambiente lá são muito mais evoluídas. Mas também – cá entre nós – os Estados Unidos começaram esse jogo em 1950.[...] sabe qual é a diferença entre os empresários de vocês, da América Latina? É tudo a mesma coisa. Vocês da América Latina e os americanos, os nossos aqui, é que o pessoal de vocês quando montam empresas, eles acham que a empresa é parte da família. E o americano, ele não tá montando aquela empresa. Ele é um empreendedor

E09 – “[...]Nos EUA não tem o contrato coletivo de trabalho quando você vai trabalhar numa empresa. Você tem um contrato individual, um contrato seu com aquela empresa. Toda a relação de emprego aqui no Brasil, ela é regida pela própria lei da CLT”

E12 – “[...]nos Estados Unidos a legislação não é tão voltada a essa questão de cartão ponto, horários e coisas. Não é tão voltada para o esforço.”

E14 – “[...]nos Estados Unidos, na cultura capitalista, querem saber quanto nós vamos ganhar – aqui a gente quer saber quanto que o outro vai ganhar. Porque se ele ganhar um pouco a mais do que eu... [...]Nos Estados Unidos os caras são capitalistas, não tem dúvida, ninguém discute isso. Nós aqui ficamos aqui: se nós somos capitalistas ou não somos? É pecado, não é? [...]O americano constrói um negócio para ganhar dinheiro com um negócio. Nós construímos um negócio para ser a realização da minha atividade profissional.”

E21 – “[...]Americans they were born with their little behind towards to the moon. And if you look at the history, the US, they fought and drew blood to become independent. [...]And then because of the whole system of monarchy in Portugal with these all friends of the king, saviors to defend the king, they replicated that in the capitania and they followed it. [...]And when they became independent, they came... well first, why did they fight? Because the people that came here were actually people that came here to stay, they brought values of family, religion and work [...]Brazil is the other way around. It’s a collectivity of individuals [...]In Brazil guys create a wall for understanding how constructive a feedback is and don’t make it into something productive [...]Lack of permission to fail and move on and learn with that and go to the next one. You should not be punished because you failed [...]no one believes they’re being engaged and give everything they have, all the passion they have [...]this is wrong. I’m criticizing the process, I’m not criticizing you [...] here in Silicon Valley is more about the culture, people here are

not risk avert, they want to be risky. There is a lot of money, 40% of all investments in tech in the world happen just here in Silicon Valley or more than 40% ”

E22 – “[...] Having worked in Russian, Israeli, Kenyan, and American start ups, as long as the team is strong, motivated, has initial market traction, personally invested, and has access to capital. I can say it's hard to attract investors outside Silicon Valley. The Israeli founders were well funded and we left a former company together which had market traction, the Russian company had wealthy oil investors (with no market knowledge of our product, but looking to create a wealth portfolio.”

E24 – “[...]it's passionate - Someone that likes the challenge, likes to go the next step [...]People know that here they can risk, they can write checks and out of a hundred they write, maybe a 7% of them will give a return, from those 7% that actually give a return only one of them is going to be very successful and return all the investments from all the other *startups* [...]We're good, we're comfortable and there is no need to keep on going and being challenged.”

E25 – “[...] One might be tempted to copy a successful model and translating it into a different reality. For example, let's look at e-payments. We could copy E-bay and translating it in a new market – and thinking that success will come from this adaptation. In some cases, for some products this might work. For example, Rocket internet paved the way to great acquisitions with this copy/cut model. However, most times this does not work. The reason is exactly because the socio/cultural element play a key role in the creation of a successful enterprise.”

E26 – “[...]culture here is three out of ten *startups* fail in their first six months [...]I haven't seen religion as a barrier at all [...]your parents will be proud of you as an entrepreneur and not discourage you from doing that”

E27 – “[...] believe the constraints are less important as technology makes it possible to extend beyond local borders”

E28 – “[...]when a start up from US decide to go globally, they need to act as a Global Company. Look for each Global needs, it's not just about translating the documents, but understanding the local needs. When you decide to open the operation in Brasil, they need to sell thru the partners: have the relationship, can cover all the country, increase the revenue with a small team. If you have hardware involve a distributor is necessary, understand the taxes, the sales cycle and maturity of the market. In US they sell direct to the end customer, small sales cycle, high margins...”

E29 – “[...]a sense of world markets, not just the local one [...]an entrepreneurial bias [...]and availability of people with the right skills [...]available funding for “risk capital” [...]strong role models”

APÊNDICE H – INOVAÇÃO

Fontes						10					Evidências					23	
Fonte	E01	E02	E06	E14	E16	E18	E19	E20	E21	E35							
Evidências	5	3	1	4	1	2	1	2	3	1							

Brasil

E01 – “[...] Eu não invisto em inovação. Eu invisto em processos inovadores [...] Não inova no negócio não. Você já vai ter que inovar no processo. Todo dia você tem que inovar [...] os caras mais ricos da China, os três mais ricos da China são os caras da internet”

E02 – “[...]a tecnologia é mutante, então não adianta tu ficar dois anos desenvolvendo um troço [...]O que é uma tecnologia inovadora hoje, ou uma solução tecnológica inovadora hoje, daqui a meses ela tá superada se tu não tiver essa possibilidade de ir a mercado com rapidez”

E04 – “[...]boa parte do empresariado brasileiro entende qualidade como sendo inovação”

E06 – “[...]O que é a grande competição hoje das empresas? Muito melhor do que elas tentarem via inovação por elas mesmas, ou terem um departamento de inovação – o que é ótimo, deve se ter também é muito bom – elas propiciarem um ambiente em que elas possam fazer competições”

E07 – “[...]Então a pessoa fica com medo de ser mais disruptivo. Porque qualquer coisa que eu falo hoje vai repercutir. Então eu vou ficar na linha. O que as pessoas falam? Se eu tenho que gostar de ciclista? Eu vou gostar. Eu tenho que gostar de animais? Eu vou gostar. Então a pessoa tem medo de ser disruptiva. Isso não gera inovação”

E14 – “[...]Achar soluções criativas em tecnologia de informação para resolver problemas, eu diria que nós estamos em um nível equivalente ao que está acontecendo no resto do mundo [...]Então você tem capacidade de apresentar diferenciais de inovação tecnológica. Tem. Especialmente em TI. Quando você entra mais em hardware, biotecnologia, já fica mais difícil. Você tem que ter um background de laboratório e coisa maior.”

E18 – “[...]a grande maioria, a absurda maioria das empresas não usam do benefício que a lei oferece para investir em inovação. Desiste, desiste pela burocracia. Pela burocracia e pela desconfiança. Eu vou conseguir viabilizar no MCT, mas depois a Receita vai acabar me atuando [...] você vê esse movimento de empresas criando as suas aceleradoras, ou criando aceleração corporativa, buscando *startups* para assumir o papel de inovação na empresa”

E19 – “[...]Eu acho que tem dois tipos de inovação. Se você pretende fazer uma inovação disruptiva você depende mais da criação técnica, você depende mais da pesquisa, você depende mais da competência técnica. Mas é engraçado porque a maioria das inovações que parecem pelo menos, resultarem em muito volume de dinheiro, é na inovação não disruptiva, com tecnologia existente.”

E20 – “[...]Eu acredito que o Brasil tem que parar de exportar um saco de soja, para exportar meia dúzia de *chips* [...]falta muito preparo para os empreendedores de *startups*, que eu conversei. A maioria não tinha projetos altamente inovadores. Muitos eram meras cópias, com poucos diferenciais competitivos com o que havia lá fora ou outros que já havia aqui dentro”

E21 – “[...] Quando vira empresa, cai na malha burocrática onde aparece na 78ª posição no *ranking* mundial de facilidade de se fazer negócios [...] o mercado no Brasil ainda está na fase do *copy cat*”

EUA

E14 – “[...]nos países desenvolvidos hoje, quem financia desenvolvimento de pesquisa é a indústria. Que já passaram essa fase inicial; chegaram num patamar em que eles estão desenvolvendo a tecnologia do futuro”

E16 – “[...] Você está falando do Vale do Silício e não dá para pensar o Vale do Silício sem as encomendas estratégicas do governo. Encomendas diretas. O governo americano nunca foi lá fazer uma licitação qualquer. Não. Diz para a Kodak: cara eu estou precisando de filme de alta definição para atingir um satélite de 36.000 quilômetros. O satélite fica a 300 quilômetros. Eu preciso de fotografar o celeiro de uma fazenda, porque eu desconfio que tem arma nuclear...”

E21 – “[...] muitos empreendedores vêm de universidades como Stanford ou já tiveram experiências significantes de sucesso e/ou fracasso”

Mercado inexistente/sem clientes

Fontes		9		Evidências						15
Fonte	E01	E02	E07	E10	E11	E12	E14	E16	E28	
Evidências	2	1	1	6	1	1	1	1	1	
Brasil										
E01 – “[...] Eu acho que ele não vai conseguir criar um Vale do Silício. Mas como que ele faz para aproximar? Eu acho que é voltando aos fundamentos lá da pergunta número 1: que é começar a criar ambientes e lugares. Eu acho que afastar isso de São Paulo dificulta. Vou te dar um exemplo: tem muita gente lá de Recife. Cara, nunca vi ninguém construir empresas lá [...]O Vale do Silício do Brasil é aqui em SP, que é onde – pelo menos – tem a maior concentração de gente de dinheiro”										
E10- “[...]E as <i>startups</i> brasileiras não pensam no mercado global. Pensam muito no mercado aqui [...]O mercado tem que estar preparado para receber aquela tecnologia. Não adianta nada o cara fazer uma tecnologia que não tenha mercado. Ou então fazer uma tecnologia que o mercado está querendo vender, mas não está preparado para receber. E aí, talvez, o Brasil esteja muito incipiente para receber tecnologias. A gente adota fácil algumas coisas, mas a gente não está num nível igual aos Estados Unidos está, que você consegue ver tecnologias sendo mais facilmente entrada dentro da vida das pessoas”										
E11 – “[...]Você tem que ganhar dinheiro do dia 1 que você nasceu”										
E16 – “[...] Quando você pega esses projetos de empreendedorismo, o mercado está falando de alguma solução, um aplicativo para academia, um aplicativo para bar, enfim”										
EUA										
E14 – “[...] Eles chamam de pivotar o negócio. Que você começa com um negócio e: pera aí, agora descobri que, opa, já não é mais aquilo. Redireciona. E a flexibilidade que você tem para redirecionar pode ser um <i>handicap</i> positivo”										
E28 – “[...] you can't be so innovative that the market can't understand the benefits, or arrive late and fight against a commoditized market”										

Metodologia de planejamento e execução

Fontes		24		Evidências														49							
Fonte	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E10	E11	E14	E18	E20	E21	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E38	
Evidências	4	7	1	2	2	2	1	1	5	1	2	6	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
Brasil																									
E01 – “[...] o meu método é: ela vai, ela nasce. Primeira coisa dela é vender, vender, vender. Depois: entregar. Começar a fazer entrega de qualidade. Entregar de qualquer jeito, depois entregar com qualidade. Depois ir melhorando a qualidade da entrega. E aí você vai segregando os times. Isso feito com garotada. Pode ter um ou outro mais experiente. Mas eu até prefiro botar um ou outro mais experiente no <i>board</i> , um cara que esteja propenso a depois descer [...] Para você criar um negócio perene, você tem que ter uma cultura forte. Para você ter uma cultura forte você tem que ter <i>set</i> de valores fortes, você tem que ter uma mecânica de como linkar no dia a dia esse negócio com as suas atitudes e com a avaliação de resultados das pessoas”																									
E02 – “[...] tu não precisa botar o primeiro produto no mercado sendo um produto nota 10. Bota um produto nota 7. Em seguida tu lança uma versão número 2 nota 8 e na sequência, larga um nota 9, daqui a pouco tu tá com produto nota 10 no mercado. Já validado por alguns [...]É trabalhar de forma integrada, sem barreiras, sem paredes [...]Hoje a metodologia de <i>Lean Startup</i> , usando Canvas, indo no mercado e testando [...]metodologia, que eu sento com três sócios da empresa e digo: o que tu quer nesses cinco anos que tu vai ficar aqui dentro, da tua vida pessoal? [...]metodologias de desenvolvimento rápido, de desenvolvimento enxuto [...]trabalhar gestão [...]trabalhar um plano de vida para o empreendedor”																									
E03 – “[...]na operação da empresa, na estruturação dela valem todos os bons princípios, das melhores práticas, toda a receita de como tocar um negócio, que é administração de empresas. Então uma boa gestão administrativa, uma boa gestão financeira, uma boa gestão comercial, um bom trabalho de estruturação de canais de venda e tal. Tudo aquilo que é uma administração de empresas convencional, tradicional”																									
E04 – “[...]Todo mundo falando de Canvas, todo mundo fazendo curso de <i>Design Thinking</i> ”																									
E05 – “[...]Que também negócio que não consegue nem ser explicado; eu acho muito pouco provável que ele consiga ser																									

vendido”

E06 – “[...]Muito melhor do que elas tentarem via inovação por elas mesmas, ou terem um departamento de inovação – o que é ótimo, deve se ter também é muito bom – elas propiciarem um ambiente em que elas possam fazer competições”

E07 – “[...]Eu acho que o Brasil está começando a entender esse processo: que eu não posso executar o *business plan* de um modelo não validado, que é o que muitos tentam fazer”

E10 – “[...]o *Startup Manual* do Steve Blank. Tem o *Business Generation*, que tem o *Canvas* dentro”

E11 – “[...]a gente está numa era em que o empreendedor tem que planejar menos e executar mais [...] é uma das empresas que mais crescem hoje no Brasil. Muito por isso: o cara é extremamente focado em métrica [...]prestar atenção em detalhes mínimos, tipo: quantos por cento de pessoas que entram no meu site viram lide e quantos por cento dos meus lides viram oportunidades?”

E20 – “[...]Construir um mapa completo de tudo que você vai fazer. Que seria um planejamento detalhado, um plano de negócios muito bem feito, principalmente quando é algo inovador [...]E o duro é que tem que ter um equilíbrio a ponto de um empreendedor - que ele não tem também características de gestor - conforme ele cresce, o negócio está começando a crescer, é melhor ele cair fora e montar um outro negócio e ele deixar uma equipe de gestão tocando aquilo. Porque gestão e criatividade é um pouco diferente. Gestão é fazer a melhoria de processos é botar as coisas acontecendo de forma perfeita [...]fazer um trabalho interativo no ciclo de desenvolvimento do produto, do serviço, e interativo, trabalhando junto com o cliente, obtendo todo o tipo de informação que se pode ter do cliente no mercado, para você estar refinando esse produto, esse serviço de uma forma ágil e enxuta [...]o *business model canvas*, ele ajuda muito a você ter uma visão do todo. Uma visão mais sistêmica, para poder fazer essa bússola de direção do que você tem que fazer, da onde você está indo”

E30 – “[...] Bussiness Model Canvas como metodologia mais queridinha no momento para validar seu modelo de negócio. Mas uma técnica de gestão, não vejo como padrão, já que incubadoras e acelerados, possuem diversos tipos [...] uma *startup* deve tratar a operação como uma empresa comum, porém com a diferença de ser mais ágil, ajustada a custos e principalmente pronta para pivotar se necessário, sem perder a velocidade”

E32 – “[...]No início, a fase mais problemática, a administração é caótica”

E33 – “[...]Mesmo que não se alcance. Somente a cultura do resultado e que pode levar uma empresa ao sucesso. Custos baixos e foco total no aumento da receita”

E34 – “[...]Lean *Startup* , *Canvas* e *Design Thinking* definitivamente estão virando técnicas de gestão para *startups* de TI, facilitando o *ramp up* da operação no início, até encontrar o modelo econômico viável. Dai em diante passa a ter uma operação mais tradicional como qualquer outra empresa”

E35 – “no começo da vida *startups* são guiadas muito mais pelo “*gut feeling*”, paixão e visão do empreendedor do que qualquer outra coisa”

E38 – “[...]Lean *Startup*, *Business Model Canvas* e *Value Proposition Canvas* para Modelo de Negócios e para as operações chaves e pivotamento do negócio, que é onde o mercado específico não compra tua proposta de valor, mesmo que seja entregável, o público alvo não compra tua solução

EUA

E24 – “[...]put strapping and the Lean *startup* by Steve Blank [...] the most difficult thing in the process and why most *startups* fail is execution, you might have the best idea, the best technology but if the team is not good for execution, the *startup* will fail”

E25 – “[...] the key for me is to know the problem and its relevance. If you are creating a service that only benefit the 1% then you might be able to make a lot of money, but you would have failed on a mission to solve some of the most challenging problems. Investors and entrepreneurs should put their mind and should to solve problems that matter – and with all the opportunities to monetary regard, why focusing on something irrelevant?”

E26 – “[...] it doesn't have to be in a form of formal business plan”

E27 – “[...]Many *startups* follow the lean *startup* methodology”

Modelo de negócios que escale

		Fontes					Evidências					30				
Fonte	E01	E02	E03	E05	E07	E11	E12	E14	E15	E16	E20	E22	E28	E30	E32	
Evidências	2	5	1	1	1	4	1	3	1	3	3	1	1	1	2	
Brasil																
E02 – “[...] um negócio que explore o tamanho do Brasil [...]E conseguir colocar esse modelo de negócio em prática de forma muito rápida [...]No Brasil o próprio <i>seed money</i> , <i>venture money</i> , ele vem quando o empreendedor já sofreu um ano, quando ele já tá no mercado. O cara te faz a pergunta: tu já tá vendendo? [...]O que a gente tem visto é que nem tudo é negócio, muita coisa é produto. E produto não gera uma empresa”																
E03 – “[...]Então o que um investidor quer? Ele quer um negócio que tenha um mercado, que esteja bem estruturado, que tenha uma receita bem definida e que seja escalável, porque ele quer ter uma opção de saída. Ele entrou, botou “x”, ganhou x%, como o negócio é escalável, daqui a pouco o “x” que ele botou vale 10x.”																
E05 – “[...]tem pouco ambiente realmente propício para você criar um negócio disruptivo em escala global”																
E12 - “[...]Então o que falta nas <i>startups</i> ? Muitas vezes é modelo de negócio. E mesmo que tu tenha empreendedor a empresa não tem a tarimba da venda, do processo de venda”																
E14 – “[...]muito mais do que o menino ou a menina lá que é genial no desenvolvimento da solução de <i>software</i> , o que vale mesmo é a capacidade de desenvolver o empreendimento [...]O problema é como você monta a rede. Não é a aplicação em si”																
E15 – “[...]Uma coisa é gerar um protótipo inovador de alta tecnologia. A outra coisa é pegar isso e tornar isso escalável e colocar no mercado. Isso eu acho que o nosso empreendedor ainda não tem”																
E16 – “[...]o Brasil meio que funciona assim: primeiro você desenvolve uma solução, depois você vai ver qual é o mercado que você atua, depois você vai construir o modelo de negócio”																
E20 – “[...]preciso de um mercado suficientemente grande, mas com um nicho pequeno para conseguir mercado [...] <i>red market</i> , que seria uma praia para você abordar com o seu exército antes de invadir o país”																
E32 – “[...]Os empreendedores são bons técnicos, mas dificilmente conseguem avaliar se a inovação proposta realmente terá um impacto no Mercado [...] Os Parques Tecnológicos que conheço, no Brasil, em geral fazem um bom trabalho. Como opinião pessoal, acredito que a dificuldade seja a falta de tradição empresarial brasileira. Os novos empresários ouvem casos de sucesso, em outros países e em outros ambientes, e acreditam que podem reproduzir o modelo por aqui, sem base científico-econômica”																
EUA																
E22 – “[...] It is important for the team to be flexible, but Innovation is not the main focus. Focus on the customer/market, with traction, and incremental innovation. Too much innovation introduces too much risk. Many Silicon Valley investors take a portfolio approach to investments, selecting multiple similar start ups going after the same market. The differentiator is not how innovative they are but how well they execute their business. For innovative ideas, start ups use their advisors and investors to explore innovative ideas - they don't have to come up with them on their own. Focusing on innovation can frighten investors”																
E28 – “[...] you can't be so innovative that the market can't understand the benefits, or arrive late and fight against a commoditized market”																

Pesquisa e desenvolvimento científico

		Fontes			Evidências			10		
Fonte	E04	E07	E08	E14	E32					
Evidências	2	3	1	3	1					
Brasil										
E04 – “[...]É um desafio tão complexo quanto é na academia superar essa barreira do desenvolvimento de parte da pesquisa científica tecnológica aplicada à sociedade [...]O Brasil tem hoje, pelo dado mais recente, nós somos hoje o 14º país no mundo em termos de produção científica qualificada, padrão doutorado, padrão de alto nível. Se tu for olhar do ponto de vista, o <i>Global Index</i> , aquele de inovação, no septuagésimo primeiro. Nós estamos tri bem e aqui é um desastre. A gente não consegue transformar conhecimento em riqueza. Essa é a parte que a gente tem: conhecimento.”										
E07 – “[...] a universidade está borbulhando de gente, ela tá buscando <i>paper</i> hoje. Produção acadêmica. Melhorar o										

Capes. Elas podiam um pouco... Na verdade, nem podiam... Como não entra no índice Capes, ela não se importa muito com a produção de negócios [...] Alguns veem o professor como o lobo em pele de cordeiro. Enquanto que na verdade é uma coisa natural. O professor quer investir. Ele teria que ter a liberdade e a abertura da universidade para isso”

E08 – “[...] A pesquisa que mede o percentual de dispêndio em pesquisa e desenvolvimento comparado com a receita líquida da empresa, se eu não me engano, a última pesquisa, o índice deu em torno de 0,6. Chama PINTEC, do IBGE. Pesquisa o índice de medida, enfim, do desenvolvimento tecnológico no país próximo a 4%, uma coisa bem superior. Então, enfim, realmente aqui a lógica ainda é muito da gente tentar puxar o investimento privado em desenvolvimento tecnológico”

E14 – “[...] o desenvolvimento de pesquisa é muito caro”

EUA

E07 – “[...] Eu vejo a mesma coisa acontecendo com empresas americanas P& D muito maiores e grana para investir em inovação. E aqui na verdade tem muito setor de pesquisa e desenvolvimento que não é pesquisa e desenvolvimento, na prática é execução”

Produto/serviço x solução/melhoria de um problema

Fontes		4		Evidências		10	
Fonte	E01	E02	E10	E11			
Evidências	2	1	4	3			

Brasil

E01 – “[...] Eu não tentaria inventar uma coisa. Eu tentaria resolver um problema”

E10 – “[...]Então falta ao empreendedor brasileiro resolver problemas para empresas B2B e problemas reais [...]Eu vejo gente resolvendo problema que é dele e mais de uns 10 caras passam pelo mesmo problema no dia a dia. Aplicativo de – sei lá – saber onde vai jantar hoje à noite. Beleza. Mas você já pensou em resolver problemas do restaurante? Ou então aplicativos de fazer compras online [...]não se testou no mercado, não foi até o mercado resolver problemas reais”

E11 – “[...]As pessoas esquecem de validar as suas ideias [...]Eu acho que uma empresa boa para ser vendida é aquela que o cara está muito mais preocupado em: como que eu crio uma empresa que resolve um grande problema, com um bom produto, com gente boa? Do que: como que eu crio algo para vender rápido. E tem muito empreendedor novo entrando querendo vender rápido”

Ecossistema de inovação

Fontes		29		Evidências		93																
Fonte	E01	E02	E03	E04	E06	E08	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E24	E25	E30
Evidências	6	10	4	14	5	1	11	1	9	1	1	1	1	1	4	3	4	2	1	1	1	3
Fonte	E31	E32	E34	E35	E36	E37	E38															
Evidências	1	1	1	1	1	2	1															

Brasil

E01 – “[...] As aceleradoras têm um processo um pouco disfuncional porque elas não foram criadas, na sua grande maioria, por pessoas com experiências progressas de empreendedorismo de fracasso e de sucesso. Têm caras que faliram empresas, venderam empresas e construíram grandes empresas. Tem uma ou duas. Essas tendem a ser as melhores. [...]nenhuma aceleradora se orientou para setor. Eu acho que lá também não é campeão não negócio de aceleradora. Porque lá é tão grande cara e tem tantos negócios genéricos. Aqui os nossos negócios são mais: isso aqui é disso aqui. Então você tem que ter mais relações. Aqui tem muito mais sensível a relacionamentos [...] o tal do *startup* Brasil prejudica, porque se treina com o dinheiro do governo. E o dinheiro do governo ele é multi-setorial. Então o cara vai lá e escolhe. Então você fica com uma porção de aceleradoras, 10 aceleradoras e nenhuma faz nenhum setor direito”

E02 – “[...] Eu acho que a gente tem que ser um orquestrador em todo esse movimento: investidores, aceleradoras, parques tecnológicos, entidades, universidades e conseguir dentro de um ecossistema gerar valor nisso [...] Tu tem que ter um

ambiente, a coisa de gestão colada contigo e ter a grana colada contigo para tu sair do chão”

E03 – “[...] Congregação de todos esses elementos necessários. Então: academia; as fontes de investimentos; empresas já constituída para estabelecimento de parcerias; governo. Tem um trabalho de um argentino que fala da tríplice hélice. Da hélice tripla: academia, governo e universidade. Eu lançaria uma quarta hélice, que são as entidades não governamentais, que são essas pessoas físicas ou entidades que estabelecem os vínculos [...] Mas isso vai acontecer para daqui a 50 anos. Três gerações [...]tem a ver com o ecossistema mesmo, que é a dificuldade no estabelecimento das conexões”

E04 – “[...]Mas felizmente tá começando, felizmente aqui no nosso estado hoje, pelo menos tu tem três ou quatro grupos que se articularam, que estão desenvolvendo ações nessa área, se situando como aceleradoras, fazendo inserção de capital em algumas empresas incubadas. Eu acho que a gente tá numa caminhada que não tem mais que dois, três anos aqui no estado, mais significativa. Mas isso em pequena escala ainda, não é uma coisa de porte. Tá começando. Está recém começando nessa área [...]ambiente de inovação, onde existam três condicionantes básicos: gente com talento, com conhecimento, gente com novas ideias, que façam a diferença e gente com dinheiro [...]Aqui no Brasil, se não existisse a atuação do governo via os editais e as ações indutoras do Ministério da Ciência e Tecnologia principalmente, que ele indique, e até o Ministério da Educação, eu acho que os parques que nós temos aqui, não teria [...] irreal imaginar que nós vamos encontrar aqui um modelo onde o protagonista é a própria iniciativa privada [...] temos dois dos melhores ambientes de inovação do Brasil em operação. Tecnosinos em São Leopoldo, na Unisinos e o Tecnopuc. É diferenciado. E se for olhar em outros estados, por exemplo, o Sapiens em Santa Catarina é muito legal. No nordeste lá o Porto. BhTech lá em Minas Gerais [...]três dimensões básicas: a dimensão acadêmica, a dimensão governamental e a dimensão empresarial, que compõe a base daquela antiga visão da tripla hélice do que é chamado de ecossistema de inovação”

E06 – “[...]ajudar as empresas a desenvolverem modelos de negócios de *startups* [...]E existem o que a gente chama de polos programáticos, que são, aí sim, uma série de estratégias e uma série de ações muito bem delineadas para ti recriar um ecossistema. Só que aí sim todo planejado para que esse ecossistema traga os melhores benefícios e evite algumas dispersões em um ecossistema não programado. Então como exemplo de ecossistema programado, o melhor de todos os ecossistemas hoje, inclusive até melhor, eu acredito que grande parte é Israel. A gente tem também Las Vegas depois a gente tem ali em Vancouver e também Toronto, uma frente muito boa [...] O polo é como o de Belo Horizonte. Aquele ambiente é um ambiente de captação, tem o ecossistema lá, vai ficar durante uns seis meses, oito meses, recebe um aporte financeiro do governo para que consiga chegar lá, se estabelecer, desenvolver um pouco da empresa. E assim eles vão te introduzindo no ecossistema inteiro. Não é dentro de uma universidade. Não é dentro de uma incubadora. É ecossistema [...] são as três fases: é a incubação, o polo e o parque. Eu acredito que a gente não tem o polo, esse que é o capitalizador, que é o que chama a *startup* inovadora”

E10 – “[...]aqui em Minas, no São Pedro Valley, é que as pessoas são mais abertas a ajudarem umas às outras primeiro o Brasil tem que deixar de achar que para ser ter clusters precisa ter infraestrutura física, eu falo prédios. Não. A gente vê o ecossistema que não tem algo físico [...] E aqui temos que começar a criar jardins. E para criar jardins precisa de dinheiro, precisa de investimento. E tem que ter na pauta ciência e tecnologia, inovação e empreendedorismo nas esferas governamentais [...]É como se fosse um jardim atraindo borboletas.”

E12 – “[...] Dentro do espaço de *coworking* não nasceu – não vi nascer – nenhuma proposta de negócio que pudesse ser aproveitada. Porque não tem alavancagem [...]As incubadoras estão cheias de mortos vivos [...]criar vasos comunicantes fortes com esses mercados internacionais mais avançados [...]no final das contas nós vamos ter sempre grandes empresas que vão ser os polos ao redor dos quais gravita uma série de outras pequenas empresas”

E13 – “[...]ambiente favorável do ponto de vista de teres academia, governo e investidores”

E14 – “[...]Esses *clusters* tecnológicos, hoje, eles precisam ter algum tipo de fomento para acontecer.”

E17 – “[...]Isso é um pouco da galinha e do ovo. O que precisa primeiro? Precisa criar esse ecossistema”

E18 – “[...] Assumir esse papel que está faltando, principalmente no Brasil, entre a aceleradora e os fundos”

E20 – “[...] A aceleradora tem um foco vertical. É bem diferente de uma universidade, que tem um foco horizontal. Por isso que aceleradora, ela, para quem está tendo uma *startup*, ela é mais útil que um conhecimento de MBA [...]Aqui é a primeira geração que está constituindo *startups*. Está nascendo.”

E35 – “[...]O modelo de *clusters* é algo da década de 80, uma falácia. O foco tem que ser na cultura e no empreendedor em si. Ele tem que ser o centro do ecossistema. Vale do Silício é algo que surgiu organicamente, e não pode ser recriado por decreto. “

E37 – “[...] com base na teoria dos grafos, que é a base dos mecanismos de busca utilizados por estes teoremas que

simplificam estas coisas, criou a tese da força dos laços fracos. Aquelas pessoas que você tem laços fortes dificilmente terá coisas novas entre eles. Aparecem coisas novas vem de laços fracos. O sucesso de clusters ou instituições especializadas em alguma coisa, e essas diversas ilhas apoiam... o efeito sala do cafezinho, permite criar inovação. Pode ser numa incubadora, numa empresa, num parque tecnológico ou num desenvolvimento regional, onde você encontra pessoas e criações que nem imaginaria”

E38 – “[...] Um ambiente que compreenda o diferencial competitivo no âmbito global, que de confiabilidade e seja robusto para *startups* sobreviverem”

EUA

E01 – “[...]Vale do Silício especialmente é um lugar, é uma vila. É Campos do Jordão. É do tamanho de Campos do Jordão com todos os investidores e com o mundo inteiro olhando. É uma concentração global. Dá muito certo. Eu acho que é meio irreplicável.”

E10 – “[...]tem milhões de pessoas ali com a mesma mentalidade”

E11- “[...]Dentro dos Estados Unidos mesmo você vê que o Vale é muito diferente do resto. Nova Iorque mesmo não consegue criar a quantidade de *startups* – não chega nem perto – que tem no Vale do Silício. Nenhum outro lugar conseguiu replicar lá dentro dos Estados Unidos. Então, Texas não conseguiu, Seattle não conseguiu. Por mais que esses lugares lá tenham casos de sucesso também, e boas universidades e coisas que eu acho essenciais para você criar um polo interessante”

E15 – “[...]Nos Estados Unidos eu tenho universidades, que se um professor monta um negócio, tem universidades que oferecem um ano sabático para esse professor tocar esse negócio. Se eu fizer isso no Brasil, às vezes eu não vou ser bem visto dentro do modelo de universidade. Então parques tecnológicos que são associados às universidades, o modelo é muito próximo do americano. A maturidade que ainda não é próxima dos grandes centros de empreendedorismo do mundo”

E22 – “[...]Technology parks provide 2 key values: they give access to potential mentors/advisors who have rich contacts and relationships with investors and they can make small initial investments which help show progress to venture capitalists. However, I have seen many start ups fail to exist technology parks.”

E24 – “[...]They’ll fail because we are here in Silicon Valley for help, to keep a hand, because maybe we are not here looking for economical return for helping someone else but we gave a hand to Drop box, we gave a hand to PayPal and we go out and we say it. We are proud of it. There are lots of *startups* here we did not invest on them, we introduced them to their acquirers and we helped them but we didn’t invest them so we didn’t get an economical return from them and we are going to be heads up and say we were part of it. That’s what people like to do here. People like to around and say Did you hear about? I made their first introduction.”

E25 – “[...]Agglomeration brings benefits – this is a simple point. Put together smart people with smart ideas and energy – then surround them with services for cheap (IT, legal, accounting), so that the overhead of starting a company becomes so cheap, but yet such service provider can make money by serving many small players. At some point, one of those little companies will hit the nail in the head. One of of 100 will be successful and will drive the cluster to the next phase, and the ecosystem will reinforce moving to a higher income threshold and generate benefit for the community by employing people in high paying sectors.”