

PONTO FOCAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

SAMARA TOMAZ SANTOS

**GUIA DE PROCEDIMENTOS PARA ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*
BASEADO NA METODOLOGIA *LEAN STARTUP***

MARINGÁ

2024

SAMARA TOMAZ SANTOS

**GUIA DE PROCEDIMENTOS PARA ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*
BASEADO NA METODOLOGIA *LEAN STARTUP***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT - Ponto Focal Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Dr., Prof. Silvio Claudio da Costa

MARINGÁ

2024

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S237g

Santos, Samara Tomaz

Guia de procedimentos para aceleração de *startups* baseado na metodologia *Lean Startup* / Samara Tomaz Santos. -- Maringá, PR, 2024.

144 f. : il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Claudio da Costa.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), 2024.

1. *Startup*. 2. *Lean Startup*. 3. Aceleradora. I. Costa, Silvio Claudio da, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT). III. Título.

CDD 23.ed. 658.16

Ademir Henrique dos Santos - CRB-9/1065

SAMARA TOMAZ SANTOS

**GUIA DE PROCEDIMENTOS PARA ACELERAÇÃO DE *STARTUPS*
BASEADO NA METODOLOGIA *LEAN STARTUP***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT - Ponto Focal Universidade Estadual de Maringá.

Aprovada em: 22 de maio de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Silvio Claudio da Costa
Universidade Estadual de Maringá – UEM

Prof^a Dra. Sílvia Beatriz Beger Uchoa
Universidade Federal de Alagoas – UFAL

Prof^a Dayanne Marciane Gonçalves Szczepanik
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

Prof^a Dra. Rejane Sartori
Universidade Estadual de Maringá – UEM

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que esteve comigo neste desafio desde o começo. Agradeço à minha família querida, que tanto amo, em especial à minha mãe Ruth, às minhas irmãs Yara Vitória e Ana Carolina, que apoiam minhas decisões e acreditam no meu potencial. Agradeço também ao Guilherme, meu companheiro, que esteve me dando boas energias para que eu não desistisse, mesmo com tantos desafios durante a construção do trabalho. Agradeço a todos os professores que estiveram envolvidos durante essa jornada, especialmente ao orientador e professor Sílvio Cláudio. Por fim, agradeço também a todos os meus amigos, às pessoas queridas que me apoiaram nos momentos mais difíceis deste ciclo e agradeço à Universidade Estadual de Maringá pela oportunidade.

RESUMO

O número de *startups* no Brasil vem crescendo de forma exponencial, e junto com esse crescimento, o impacto dessas empresas também aumenta constantemente. No entanto, por se tratar de um novo modelo empresarial para a solução de problemas, a forma como essas empresas devem ser conduzidas para um crescimento sustentável difere das empresas tradicionais. Nesse contexto, o presente estudo propõe um guia para aceleração de *startups* baseado na metodologia *Lean Startup*. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisa de campo com quatro aceleradoras de *startups* no Brasil. A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado enviado virtualmente para as aceleradoras, fornecendo informações cruciais para a análise. Os dados coletados foram então analisados usando técnicas de análise de conteúdo e documental, permitindo a identificação de padrões e tendências relevantes para o desenvolvimento do guia proposto. Após essa análise, um diagnóstico detalhado foi conduzido para compreender os procedimentos adotados pelas aceleradoras, como mentoria, *networking*, acesso a recursos, capacitação, *feedback* e acesso a investimentos. O objetivo foi criar um guia para *startups* iniciantes, contemplando diferentes fases e processos que as aceleradoras percorrem em parceria com as *startups*. Espera-se que a aplicação desses procedimentos não apenas oriente, mas também promova o crescimento sustentável das *startups*, oferecendo uma abordagem prática e adaptativa alinhada aos desafios específicos enfrentados por elas, buscando maximizar seu potencial de inovação e estabelecer bases sólidas para um crescimento sustentável e duradouro.

Palavras-chave: *Startup*. Aceleradora. *Lean Startup*.

ABSTRACT

The number of startups in Brazil has been growing exponentially, and along with this growth, the impact of these companies is also constantly increasing. However, as it is a new business model for solving problems, the way in which these companies must be led for sustainable growth differs from traditional companies. In this context, this study proposes a guide for accelerating startups based on the Lean Startup methodology. The research was conducted using a qualitative approach, using field research with four startup accelerators in Brazil. Data collection was carried out through a structured questionnaire sent virtually to the accelerators, providing crucial information for the analysis. The collected data was then analyzed using content and document analysis techniques, allowing the identification of relevant patterns and trends for the development of the proposed guide. After this analysis, a detailed diagnosis was conducted to understand the procedures adopted by the accelerators, such as mentoring, networking, access to resources, training, feedback and access to investments. The objective was to create a comprehensive guide, covering different phases and processes that accelerators go through in partnership with startups. It is expected that the application of these procedures will not only guide, but also promote the sustainable growth of startups, offering a practical and adaptive approach aligned to the specific challenges faced by them, seeking to maximize their innovation potential and establish solid foundations for sustainable growth and lasting success.

Keywords: *Startup. Accelerator. Lean Startup.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Visão de <i>startup</i> sobre a perspectiva de Eric Ries.....	19
FIGURA 2 – Distribuição geográfica das <i>startups</i> no Brasil por regiões.....	21
FIGURA 3 – Perfil das <i>Startups</i> e principais segmentos no Brasil.....	22
FIGURA 4 – Índice de densidade setorial de <i>startups</i>	22
FIGURA 5 – Modelo visual de <i>Business Model Canvas</i>	30
FIGURA 6 – Ciclo de <i>feedback</i> : construir – medir – aprender.....	36
FIGURA 7 – Diagrama de fluxo cumulativo utilizado pela equipe de <i>Download</i> OTA outubro de 2003 a inverno de 2004.....	40
FIGURA 8 – Exemplo de diagrama de tempo de ciclo.....	43
FIGURA 9 – Etapas que podem compor o processo de aceleração de <i>startups</i>	50
FIGURA 10 – Acesso ao guia.....	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Etapas da pesquisa.....	65
TABELA 2 – Pesquisa bibliográfica.....	66
TABELA 3 – Objetivo das perguntas por bloco.....	67
TABELA 4 – Pesquisa documental.....	67
TABELA 5 – Tratativa dos dados do questionário.....	67
TABELA 6 – Área de atuação dos participantes.....	73
TABELA 7 – Jornada da <i>startup</i> ao entrar em contato com a aceleradora.....	75
TABELA 8 – Programa de aceleração.....	78
TABELA 9 – Sobre a seleção das <i>startups</i>	80
TABELA 10 – Serviços oferecidos pelo programa de aceleração.....	80
TABELA 11 – Total dos serviços mapeados e oferecidos pelas aceleradoras.....	81
TABELA 12 – Metodologias utilizadas nas aceleradoras e a utilização do <i>Lean Startup</i>	83
TABELA 13 – Total das metodologias utilizadas nas aceleradoras e a utilização do <i>Lean Startup</i>	84
TABELA 14 – Utilização de indicadores para organizar processos ágeis e aumentar produtividade.....	85
TABELA 15 – Sobre a utilização de métricas ágeis.....	88
TABELA 16 – Desafios enfrentados pelas <i>startups</i> durante o processo de aceleração.....	89
TABELA 17 – Fomento e obtenção de recursos financeiros para as <i>startups</i>	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 JUSTIFICATIVA	14
3 OBJETIVO	15
4 AFINAL, O QUE É UMA <i>STARTUP</i>?	18
4.1.1 Conceitos e características.....	18
4.1.2 Início e maturidade de uma <i>startup</i>	18
4.1.3 Cenários de <i>startups</i> no Brasil	20
5 <i>LEAN STARTUP</i>	23
5.1.1 Raízes da <i>startup</i> enxuta	25
5.1.2 Estratégia e validação de negócio	30
5.1.3 Mínimo Produto Viável (MVP)	32
5.1.4 Validação de hipóteses	36
6 MENSURAÇÃO DE INDICADORES	38
6.1.1 Diagrama de fluxo cumulativo.....	38
6.1.2 <i>Lead Time</i>	40
6.1.3 <i>Cycle Time</i>	41
6.1.4 <i>Throughput</i>	42
6.1.5 <i>Beat Time</i>	43
7 ACELERANDO <i>STARTUPS</i>	44
7.1.1 Processo de aceleração de <i>startup</i>	45
7.1.2 Os atores que aceleram	50
7.1.3 Como definir se o processo de aceleração foi bem-sucedido?.....	51
8 METODOLOGIA	62
8.1.1 Universo, amostragem, amostra.....	67
8.1.2 Instrumentos de pesquisa.....	68

8.1.3 Técnicas de coleta e tratamento de dados.....	70
9 RESULTADOS.....	73
9.1.1 Início da jornada com aceleradoras e relação com <i>startups</i>	73
9.1.2 Jornada das <i>startups</i> e programas de aceleração.....	75
9.1.3 Principais características e diferenciais dos programas de aceleração.....	76
9.1.4 Processo de seleção de <i>startups</i>	78
10 METODOLOGIAS ÁGEIS E MÉTRICAS NO PROCESSO DE ACELERAÇÃO	82
10.1.1 Aplicação da metodologia <i>Lean Startup</i>	82
10.1.2 Mensuração de indicadores para produtividade.....	84
10.1.3 Uso do diagrama de fluxo cumulativo.....	85
10.1.4 Uso do <i>lead time</i>	85
10.1.5 Uso do <i>cycle time</i>	86
10.1.6 Uso do <i>throughput</i>	86
10.1.7 Uso do <i>beat time</i>	86
11 DESAFIOS INICIAIS E COMPREENSÃO DO MERCADO NA PERSPECTIVA DOS PARTICIPANTES.....	89
11.1.1 Investimentos e <i>networking</i>	90
11.1.2 Desafios nos primeiros anos e resultados de sucesso.....	90
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
13 PROPOSTA DO GUIA.....	95
14 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	96
REFERÊNCIAS.....	97

APÊNDICE A - Matriz FOFA (SWOT).....	103
APÊNDICE B - MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.....	104
APÊNDICE C - ACELERANDO PARA TER SUCESSO: GUIA BÁSICO PARA STARTUPS.....	105
APÊNDICE D - PERGUNTAS E RESPOSTAS.....	128

INTRODUÇÃO

O comportamento cíclico de uma sociedade pode modificar diversos fatores, como o econômico, o cultural, o social, entre outros. Diante desse contexto, é perceptível que nos últimos anos a crescente aceleração da tecnologia tem contribuído para a transformação no modo de agir das pessoas, pois a inovação é capaz de aperfeiçoar o cotidiano, tornando a sociedade cada vez mais exigente em relação à praticidade.

Assim, ao identificar uma oportunidade de negócio, os empresários procuram amadurecer a ideia a fim de colocar em prática o produto ou serviço. Existem organizações tradicionais que produzem sem constatar ou verificar a viabilidade do negócio, buscando, principalmente, apenas o crescimento e a obtenção de lucro. A falta de planejamento e de estratégia por parte dos empresários pode levar a empresa a obter resultados indesejados por não serem colocadas em prática etapas importantes na construção de um novo negócio ou na estreia de um produto.

Portanto, realizar alguns processos como a aprendizagem validada, conhecer os clientes iniciais, realizar o produto mínimo viável e pivotar sempre que necessário, são medidas que podem ser colocadas em prática possibilitando uma visão primordialmente sobre questões importantes que impactarão no resultado de sucesso, proporcionando o entendimento dos desafios para a continuidade do negócio.

Dessa forma, construir um planejamento baseado em estratégia de negócio é crucial para o desenvolvimento escalável e bem-sucedido de uma empresa e/ou produto. Para tanto, faz-se necessário vislumbrar claramente sobre os objetivos e as metas da empresa, permitindo, assim, que gestores e colaboradores trabalhem juntos em direção a um objetivo comum. Além disso, é preciso obter um mapeamento das oportunidades do mercado a fim de identificar potenciais concorrentes e entender o perfil e as necessidades do público-alvo. Também, é importante validar a ideia antes de desenvolvê-la de fato para que a empresa não invista em um produto que pode trazer prejuízo.

Essas são algumas etapas percorridas para aceleração de *startup* que são baseadas na metodologia *Lean Startup*, difundida pelo empreendedor Eric Ries. Assim, o intuito deste trabalho é apresentar um guia objetivo de como simplificar as

etapas do processo de aceleração de uma *startup* baseado na metodologia *Lean Startup*. Dessa forma, algumas questões foram levantadas a fim de se apresentar as orientações mais contundentes da metodologia de Eric Ries, quais sejam: o que é um processo de aceleração de *startup*? Quem são os atores? Como ocorre esse processo? Como adaptar a metodologia *Lean Startup* a diferentes fases e desafios enfrentados pelas *startups*?

Nesse contexto, diante dos capítulos apresentados neste trabalho de conclusão de curso será possível compreender os processos e os desafios da aceleração de *startups*, compreender as características e conceitos de *startup*, o surgimento e aplicabilidade do *Lean Startup*, a mensuração de indicadores e métricas ágeis, o processo de aceleração, os resultados obtidos e os principais desafios iniciais e a compreensão do mercado na perspectiva dos participantes da pesquisa, abordando temas como investimentos, *networking*, desafios nos primeiros anos e resultados de sucesso.

JUSTIFICATIVA

Com o surgimento de um número cada vez maior de *startups* no país, há uma oportunidade para estudos e análises que possam fornecer *insights* valiosos sobre esse novo modelo de negócios e suas implicações para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. No entanto, apesar do aumento do número de *startups*, ainda há uma carência de estudos que investiguem de forma aprofundada as práticas das aceleradoras que aplicam a metodologia *Lean Startup* no processo de aceleração dessas empresas.

Diante desse contexto, a justificativa deste trabalho reside na necessidade de preencher essa lacuna e contribuir para o avanço do conhecimento no campo da aceleração de *startups*. Entender como as aceleradoras utilizam a metodologia *Lean Startup*, identificar os principais desafios enfrentados pelas *startups* durante o processo de aceleração e analisar os impactos dessas práticas na trajetória das empresas são aspectos cruciais para o desenvolvimento de estratégias eficazes de apoio ao empreendedorismo e à inovação.

Além disso, a elaboração de um guia prático baseado nos resultados dessa pesquisa tem o potencial de fornecer orientações valiosas não apenas para as próprias aceleradoras, mas também para empreendedores iniciantes, profissionais que trabalham diretamente com *startups* e todo público interessado no tema. Esse guia pode se tornar uma ferramenta essencial para o crescimento sustentável das *startups*, contribuindo para a criação de um ecossistema empreendedor e inovativo mais robusto e dinâmico.

OBJETIVOS

O objetivo é realizar um estudo de campo para investigar as práticas de aceleradoras que aplicam a metodologia *Lean Startup* no processo de aceleração de *startups*. O objetivo é descobrir as boas práticas e processos sobre como as aceleradoras utilizam essa metodologia, identificando os principais desafios, estratégias e impactos na trajetória das *startups* aceleradas. Os resultados serão utilizados para elaborar um guia prático destinado a alunos e empreendedores iniciantes, visando oferecer uma compreensão clara do processo de aceleração baseado na metodologia *Lean Startup*.

Um guia de procedimentos é apresentado com o objetivo de ser útil tanto para aceleradoras quanto para profissionais que trabalham diretamente com *startups*, servindo como um manual para empreendedores e entusiastas do tema. Especificamente, foram definidos três principais objetivos, quais sejam: I) definir procedimentos que podem guiar o processo de aceleração de uma *startup*; II) esclarecer como cada prática do procedimento é planejada, executada e controlada; e III) pesquisar e analisar os procedimentos das aceleradoras na aceleração de *startups*, visando oferecer um diagnóstico abrangente e integrado a um guia básico sobre as práticas e estratégias adotadas nesse cenário.

O estudo da temática de *startup* pela academia tem se apresentado em alguns meios de divulgação científica, como congressos, seminários, encontros e periódicos, mas ainda se nota a falta de estudos consolidados que investiguem o avanço dessa temática. Portanto, faz-se importante o destaque desse tema, visto o crescente aumento de novas *startups* no Brasil e no mundo.

4 AFINAL, O QUE É UMA *STARTUP*?

4.1.1 Conceitos e características

Define-se como *startup* uma organização temporária criada para buscar um modelo de negócio repetível e escalável. Ou seja, é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores ligados à pesquisa, à investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Mas para ser considerada uma *startup*, a empresa deve, ainda, seguir alguns padrões e estar dentro de um perfil específico, agindo como uma organização humana desenhada para criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012).

Uma das principais diferenças entre *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa. Enquanto nas empresas tradicionais se aconselha a fazer um plano de negócios minucioso, verificar a viabilidade e depois colocar o plano em execução, nas *startups*, basicamente, define-se seu planejamento a partir da tentativa e erro, ou seja, determina-se a hipótese, dessa forma, o empreendedor vai a campo a fim de testá-la (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

Ries (2012) enfatiza que, para o gerenciamento das *startups*, é preciso validar o aprendizado. Para Ries (2012), as *startups* se baseiam em aprender como criar um negócio sustentável. O aprendizado em um ambiente de incertezas é grande, sendo que existe uma abundância de suposições sobre o que funcionará ou não. Os erros acontecem e eles não devem ser um problema, desde que seja gerado conhecimento a partir deles. Assim, os programas de aceleração podem ser mecanismos fundamentais de suporte direcionados em todas as etapas do processo de internacionalização.

Segundo Lana e Pimenta (2021), a transformação da ideia de negócio para uma *startup* se dá por meio de suas características próprias baseadas em um modelo de negócio promissor. As *startups* são diferentes, por exemplo, das pequenas empresas recém-abertas. Isso advém da expectativa que elas geram com atividades iniciantes, detentoras de abordagem jovem e adaptadas ao modelo digital tão importante atualmente.

Conquanto sejam pequenas, elas proporcionam propostas inovadoras de serviços a serem prestados ou produtos a serem produzidos e fabricados. Com isso,

almeja-se gerar impacto por meio de algo que se revele novo e que possua enormes possibilidades de desenvolvimento. Contudo, o risco é inerente e decorre do caráter experimental do negócio, pois sua operação é totalmente diferente das empresas convencionais. Isso porque, enquanto os empreendedores tradicionais desenham um modelo previsível antes de iniciar suas operações, os idealizadores de *startups* partem de uma solução inovadora e a desenvolvem conforme vão recebendo o *feedback* do mercado (LANA; PIMENTA, 2021).

O potencial de atingir grandes mercados com uma estrutura enxuta é um dos principais traços das *startups*. Com um capital inicial muito baixo, a empresa pode chegar a alcançar milhões de consumidores, assim como investidores. Ocorre que o aporte financeiro apenas acontece caso a proposta seja diferenciada, sem possuir, em regra, nenhum precedente antes visto no mercado, e com altas chances de sucesso, conforme apontam Lana e Pimenta (2021).

De acordo com Ries (2012), as *startups* são reconhecidas por adotar uma abordagem distinta, priorizando interações reais com o mercado em vez de se basearem apenas em suposições presentes em extensos planos de negócios. Essa metodologia destaca a importância da validação das premissas de negócio com clientes reais, visando reduzir os custos e esforços necessários para o desenvolvimento empresarial.

Dornelas (2013) ressalta que, para se concluir um plano de negócios, o empreendedor pode levar semanas ou até meses. Contudo, quando finalizado, o resultado nem sempre é considerado uma imagem real do que é ou será o negócio. Assim, mesmo que o plano de negócios represente uma direção a seguir, nem sempre ele reflete a realidade que a empresa encontrará. Isso porque pode haver perda de eficácia devido a ambientes instáveis e a situações de mercado difíceis de prever, algo cada vez mais comum nos dias de hoje.

Em função disso, segundo Nardes e Miranda (2014), os conceitos de *Lean Startup* e do modelo de negócios *Canvas* têm ganhado cada vez mais espaço por serem mais rápidos e práticos. O objetivo com essas novas abordagens é testar o quanto antes a ideia de um produto/serviço, valendo-se do *feedback* dos clientes para ir adaptando a solução. As *startups* são instituições que estão em busca de um modelo que seja repetível e escalável e que se encontra em um ambiente de extrema incerteza. Logo, é preciso testar as hipóteses de negócios, criar protótipos e

buscar rapidamente um modelo de negócios sustentável e que possibilite o crescimento da empresa.

4.1.2 Início e maturidade de uma *startup*

Em uma linha histórica, a estabilidade econômica do Brasil, nos anos 90, criou um ambiente favorável para o desenvolvimento de novas ações de cunho empreendedor (SILVA; SARFATI, 2016)., seja por oportunidade ou por necessidade. Próximo aos anos 90, Schumpeter (1988) já trazia uma percepção do empreendedor como aquele que aproveita oportunidades para combinar recursos familiares e ganhar força na realização de seu sonho.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Inovar não se trata apenas de abrir novos mercados – pode também oferecer novas formas de servir a mercados já maduros e estabelecidos. De acordo com o autor, a inovação, por exemplo, é frequentemente confundida com invenção – mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para fazer uma boa ideia difundir-se e ser útil.

Segundo Tidd e Bessant (2015) explica sobre a invenção dando exemplos:

A invenção do telefone por Alexander Graham Bell não levou a uma revolução nas comunicações do dia para a noite – isso dependeu do desenvolvimento do mercado para as comunicações interpessoais. Henry Ford pode até não ter inventado o carro motorizado mas, ao fazer o Ford Model T – “um carro para o homem comum” a um preço com que a maioria das pessoas poderia arcar –, ele desenvolveu o mercado de massa para o transporte pessoal. E a eBay justifica sua etiqueta multibilionária não por causa da tecnologia por trás da sua ideia de leilões online, mas porque criou e expandiu o mercado. (TIDD E BESSANT, 2015, p. 24).

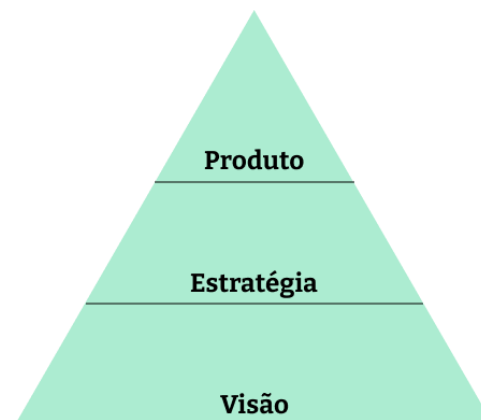
Ao empreender e inovar, é crucial compreender os direitos envolvidos na criação de algo novo. Conforme observado por Duarte e Pereira (2009), o Direito Autoral não protege ideias, conceitos, sistemas ou métodos de execução. Embora seja possível expressar ideias por escrito e reivindicar os Direitos Autorais sobre sua descrição, o próprio Direito Autoral não protegerá a ideia em si, conforme expressa em sua formulação escrita.

O fato de empresas *startups* serem iniciantes no mercado causa a impressão de que se trata de empresas inferiores às já existentes, mas, na verdade,

elas são empresas iniciantes criadas e desenvolvidas por meio de algumas fases de grande relevância para seu sucesso.

De acordo com Ries (2012), a primeira de suas fases vai ao encontro com a ideia, que, de forma semelhante ao empreendedor convencional, precisa ser alocada e agrupada no papel a fim de ser colocada em prática depois de sua estruturação e concretização. Na sequência, adentra-se ao modelo de negócio, em que o ainda futuro empresário verificará e explorará as oportunidades que o negócio trará, seja para o cliente, para sociedade e, até mesmo, para o desenvolvedor da ideia. De acordo com Ries (2012), as *startups* possuem um norte verdadeiro, um destino em mente: criar um negócio próspero que tem capacidade de mudar o mundo. O autor chama isso de visão de *startup*. Para alcançar essa visão, as *startups* precisam ter uma estratégia, que inclui um modelo de negócios, um plano de produto, uma análise perspicaz dos parceiros e concorrentes, e as ideias a respeito de quem serão os clientes. O produto, no entanto, é o resultado final dessa estratégia (Figura 1).

FIGURA 1 - Visão de *startup* sobre a perspectiva de Eric Ries.



Fonte: Adaptado de Eric Ries (2012).

A fase seguinte do desenvolvimento de uma *startup* se encontra na necessidade de verificar o potencial de sua ideia dentro do mercado, estudando-o, além de analisar as necessidades do público-alvo e se irá, de fato, atendê-las. Depois dessas etapas, o empreendedor deverá cumprir algumas ações, como a pesquisa de campo, a fim de se certificar que seu produto ou serviço inovador trará soluções para a sociedade.

Diante do exposto, Ries (2012), retrata a criação e teste do protótipo da seguinte forma:

Uma *startup* pode criar um protótipo completo de seu produto e disponibilizá-lo para venda a clientes reais através do seu principal canal de *marketing*. Esse único MVP testaria a maior parte das suposições da *startup*, ao mesmo tempo que estabeleceria métricas de base para cada suposição. Outra possibilidade seria desenvolver MVPs separados, com o objetivo de obter *feedback* para uma suposição de cada vez. Antes de construir o protótipo, a empresa pode realizar um teste de fumaça com seus materiais de *marketing*. Essa é uma antiga técnica de *marketing* direto, em que se oferece aos clientes a oportunidade de reservar um produto ainda não desenvolvido. O teste de fumaça avalia apenas uma coisa: se os clientes têm interesse em testar um produto. Por si só, ele é insuficiente para validar todo o modelo de crescimento, mas pode ser muito útil receber *feedback* para essa suposição antes de comprometer mais dinheiro e recursos. (RIES, 2012, p. 119).

Dessa forma, o que for elaborado e alcançado por essas fases resultará no protótipo, que é uma simulação de como o produto ou serviço funcionará nas mãos do cliente. Nessa fase, o empreendedor pode usar aplicativos para fazer demonstrações nas pesquisas de campo, por exemplo.

Segundo Lana e Pimenta (2021), o próprio conceito do “novo” traz uma ideia futurista, como sendo uma forma de executar tarefas ou resolver questões que ainda não foram criadas. Inovação é a principal característica das *startups*. Isto é, inovar é o primeiro passo de uma empresa que deseja se lançar como *startup*.

De acordo com Ries (2012), uma *startup* é um portfólio de atividades. Muita coisa está acontecendo simultaneamente: o motor está em funcionamento, adquirindo novos clientes e atendendo os existentes; estamos fazendo ajustes, tentando melhorar nosso produto, *marketing* e operações; e estamos na condução, decidindo se devemos pivotar e quando. O desafio do empreendedorismo é equilibrar todas essas atividades.

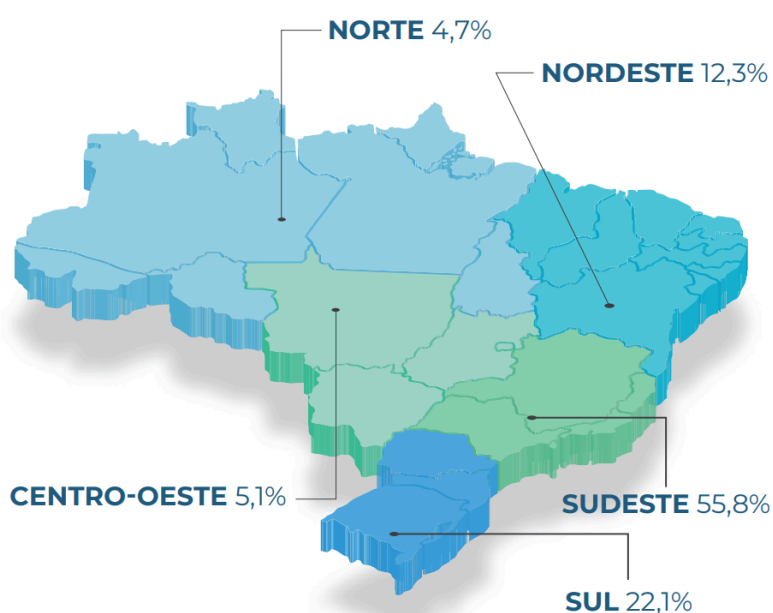
4.1.3 Cenários de *startups* no Brasil

O mercado brasileiro de *startups* vem crescendo a passos largos, principalmente na região Sudeste do país, onde se concentra grande parte dessas empresas. O estado de São Paulo apresenta o maior número de *startups*, Minas

Gerais vem logo em seguida, em terceiro lugar está Santa Catarina, seguido pelo Paraná e Rio de Janeiro (Abstartups, 2023).

Esses números são capazes de nos dar o entendimento de que não apenas nos países desenvolvidos, mas também as empresas nacionais estão se adaptando a essas mudanças, pois as *startups* nacionais demonstram e apresentam crescimento expressivo. Segundo dados da Associação Brasileira de *Startups* (Abstartups, 2023), o Brasil possui mais de 14 mil *startups* distribuídas em 326 cidades, sendo 55,8% na região Sudeste e 22,1% na região sul do país (Figura 2).

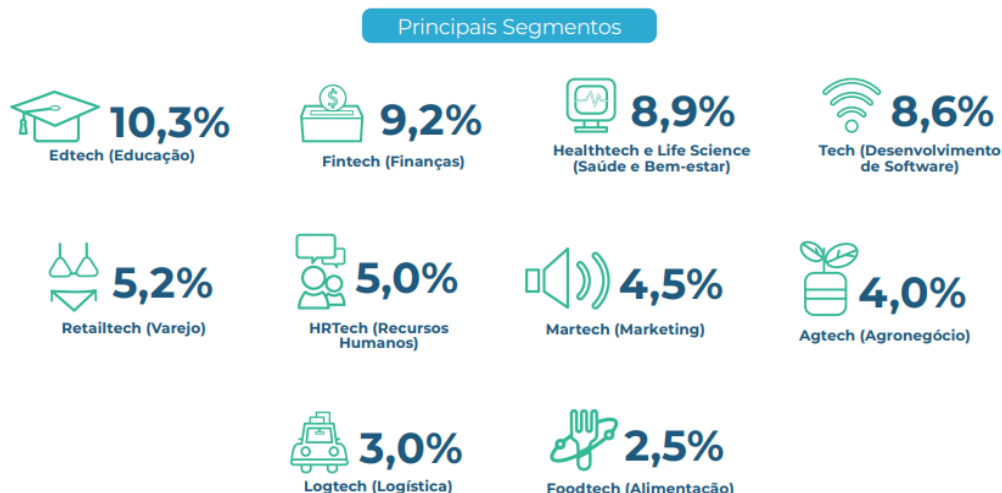
FIGURA 2 - Distribuição geográfica das *startups* no Brasil por regiões.



Fonte: Associação Brasileira de *Startups* (Abstartups, 2023).

Dentre os vários perfis de *startups*, é de se notar que as Edtech – modalidade voltada para soluções na educação – são fortemente difundidas e ativas no Brasil, abrangendo um total de 10,3% dos perfis de *startups* conforme dados levantados pelo mapeamento da Abstartups (2023), a tecnologia tem um papel chave na operação do setor educacional.

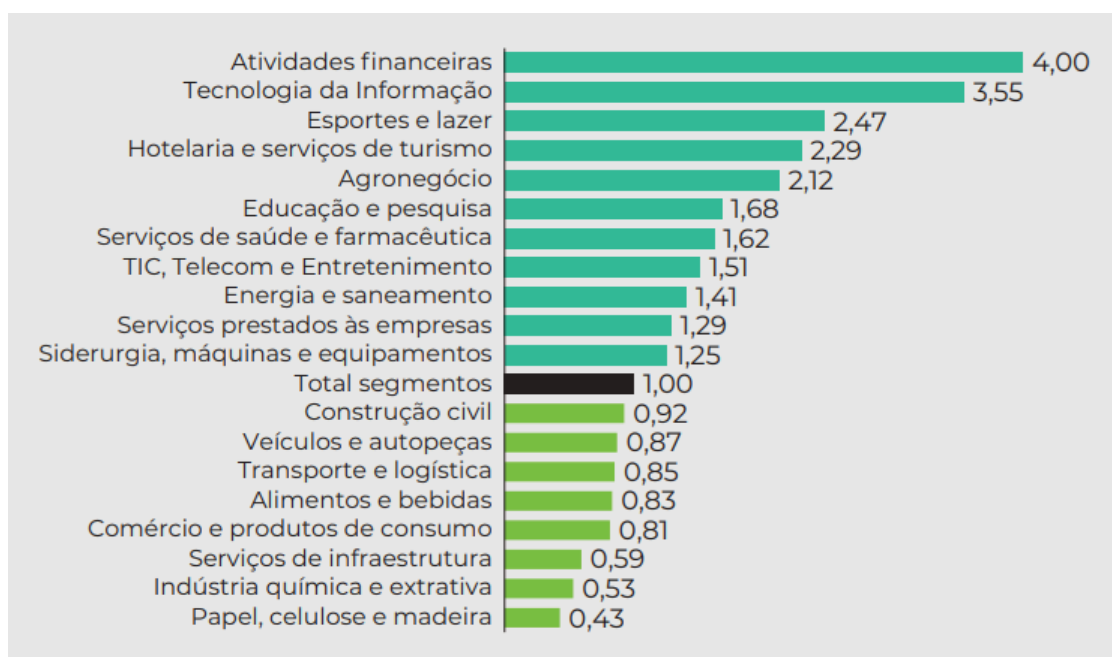
Em seguida, as Fintech (Finanças) abrangem 9,2%, as *Healthtech* e *Life Science* (saúde e bem-estar) contemplando 8,9%, as *Tech* (Desenvolvimento de *software*) com 8,6%, dentre várias outras (Figura 3).

FIGURA 3 - Perfil das *Startups* e principais segmentos no Brasil.

Fonte: Associação Brasileira de *Startups* (Abstartups, 2023).

Os números do ecossistema brasileiro de *startups* mostram grandes oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e, claro, soluções para a melhoria das condições dos consumidores e de toda a sociedade.

Para compor o índice de densidade setorial das *startups*, foi capturado o universo de empresas que atuam no Brasil e agrupado em seus segmentos de origem, de forma que pudessem ser comparadas em um mapeamento de *startups* elaborado pela ABSTARTUPS (Figura 4).

FIGURA 4 - Índice de densidade setorial de *startups*.

Fonte: Deloitte com base nos dados do mapeamento da Abstartups e do Rais/CAGED, (2023).

Tanto as empresas quanto as *startups* foram agrupadas em 19 segmentos, devido à composição do porte de empresas brasileiras e às características de atendimento das *startups* nas cadeias de produção. A metodologia proposta para esse índice, desenvolvida pela associação, considerou o registro de empresas com 100 ou mais funcionários do mais recente levantamento da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), de 2021. Ao todo, foram compiladas 52.486 empresas.

5 LEAN STARTUP

O *Lean Startup*, de acordo com Ries (2012), adota uma abordagem inspirada na revolução da produção enxuta da Toyota. Entre seus princípios, destaca-se o aproveitamento do conhecimento e da criatividade de cada funcionário, a redução dos tamanhos dos lotes, a produção e controle de estoque *just-in-time* e a aceleração dos tempos de ciclo. A *startup* enxuta adaptou essas ideias ao contexto do empreendedorismo, propondo que o progresso seja avaliado de forma distinta em comparação com outros tipos de empresas. Segundo o autor, uma teoria abrangente do empreendedorismo deve abordar todas as funções de um empreendimento em fase inicial: visão e conceito, desenvolvimento de produto, *marketing* e vendas, crescimento, parcerias e distribuição, além de estrutura e design organizacionais.

Dentro desse contexto, a metodologia *Lean Startup* se concentra em aprimorar a eficiência e a eficácia do processo de desenvolvimento de produtos e de serviços, reduzindo o desperdício de recursos e maximizando o valor entregue ao cliente. Ela consiste em auxiliar as empresas a validar rapidamente suas hipóteses de negócio e obter *feedback* do mercado para iterar suas soluções de maneira contínua, possibilitando a manutenção do foco nas funcionalidades mais importantes do produto ou serviço.

Ela é dividida em quatro principais frentes que serão bases para o desenvolvimento do manual, com destaque para a compreensão da metodologia de Ries (2012), a qual define alguns conceitos importantes. São eles:

- A. aprendizagem validada: “é o processo de demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma *startup*” (RIES, 2012, p. 40);
- B. clientes iniciais: “clientes que sentem a necessidade pelo produto de modo mais aguçado. Esses clientes tendem a ser mais tolerantes com os erros, e são em particular ávidos em fornecer *feedback*” (RIES, 2012, p. 60);
- C. Produto Mínimo Viável: “diferentemente de um protótipo ou teste de conceito, um MVP é projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de design do produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio” (RIES, 2012, p. 88).

D. Pivô: “Um catálogo de pivôs é de diversos tipos. Às vezes a palavra pivô é usada incorretamente como sinônimo de mudança, mas um pivô é um tipo especial de mudança, projetado para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto, o modelo de negócio e o motor de crescimento” (RIES, 2012, p.165).

De acordo com Ries (2012), a abordagem da *startup* enxuta desafia as pessoas a repensarem sua medida de sucesso. Em vez de simplesmente cumprir prazos e orçamentos, o foco está em descobrir rapidamente o que os clientes desejam e estão dispostos a pagar. Em essência, trata-se de uma nova perspectiva sobre o desenvolvimento de produtos, destacando a importância da interação rápida com os consumidores, uma visão ampla e uma ambição elevada, tudo ao mesmo tempo. É uma abordagem que prioriza a inovação e a criação de valor, redefinindo como as *startups* avaliam seu progresso, aprendizagem, pivotagem e sucesso.

A contextualização de “*startup* enxuta”, proposta por Eric Ries (2012), apresenta em seu âmbito a base de uma metodologia de rápida passagem pelos ciclos definidos por: construir, medir e aprender. O modelo da *startup* enxuta, ou *Lean Startup*, transforma as ideias nos chamados Produtos Mínimos Viáveis (MVP). Estes representam o menor produto capaz de percorrer o ciclo de *feedback*, com o menor esforço e de forma mais rápida. Por ele, cria-se uma cultura de experimentação junto ao cliente, escutando suas necessidades para oferecer o melhor produto possível e sem desperdiçar nenhum recurso.

De acordo com Ries (2012), pelo modelo da *startup* enxuta, o funcionamento da *startup* se guia por um ciclo de construção, mensuração de resultados e aprendizagem. Inicialmente, a ideia é transformada em produto. Após, a reação dos clientes é medida e, posteriormente, a empresa aprende como direcionar seus esforços para o sucesso.

Ao priorizar a inovação, é importante compreender o significado amplo do termo. De acordo com Ries (2012), as *startups* utilizam diversos tipos de inovação, desde descobertas científicas até remodelagens de tecnologia para novos usos, criação de novos modelos de negócios que revelam valores anteriormente ocultos ou simplesmente a facilitação do acesso a um produto ou serviço em um novo local para um grupo anteriormente mal compreendido. Em todos esses casos, a inovação

está no cerne do sucesso. A metodologia estabelece um conjunto de recomendações fundamentais que orientam a implantação do *Lean Startup*, incluindo.

5.1.1 Raízes da *startup* enxuta

Blank e Dorf (2014) destacaram que, apesar do termo "modelo de negócios" existir há aproximadamente meio século, antes da publicação do livro "*Business Model Generation*" por Alexander Osterwalder em 2010, não havia uma ferramenta ou vocabulário comum para discutir ideias de negócio. Este livro introduz um conjunto estruturado de termos e conceitos visualmente organizados, tornando-se a principal ferramenta para organizar as hipóteses de uma *startup*.

Os autores desenvolveram um mapa denominado *Business Model Canvas* (BMC), que busca, de acordo com Osterwalder, Pigneur e Bonelli (2011), explicar de forma sistemática como o negócio cria valor. Ele utiliza uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócio. O BMC permite visualizar os nove blocos (segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais, fontes de receitas, propostas de valor, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais e estrutura de custos), possibilitando levantar várias hipóteses sobre cada componente.

Viabilizando a construção do BMC e dando início ao entendimento da separação dos nove blocos, o segmento do cliente é sua base, sendo um agrupamento de pessoas ou empresas possuidoras de necessidades, comportamentos, exigências e outros atributos em comum que serão direcionados aos serviços e/ou produtos (SILVA FILHO *et al.*, 2018). Desse modo, o primeiro bloco do BMC tem em sua primícia a necessidade de responder: a quem queremos servir? Para quem criaremos valor? Quais grupos de pessoas ou empresas queremos alcançar? Quem são nossos consumidores mais importantes?

Um modelo de negócios pode conter um ou mais segmentos distintos de clientes. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a empresa deve ter grupos distintos de clientes se as necessidades de tais grupos são diferentes a ponto de justificar ofertas distintas para cada grupo e se os canais de distribuição para alcançar esses grupos também serão diferenciados. Ou seja, um segmento pode

necessitar de uma venda presencial, enquanto outro será atendido pela *web*, pois os grupos têm lucratividades diferentes.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), uma vez delimitados os clientes-alvo, o bloco “proposta de valor” busca responder quais produtos e serviços criarão valor para um segmento de clientes específico como o desenhado. O valor descrito sobre o produto pode ser tanto de seguimento quantitativo, envolvendo o seu preço, entrega e logística de produção, quanto qualitativo, por meio de seu design e de suas experiências anteriores. Em resumo, a proposta de valor é o motivo principal para que os clientes escolham a *startup*, uma vez que ela satisfaz uma necessidade ou resolve um problema de quem irá consumir seu produto ou serviço.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor deve resolver um determinado problema da sua parcela de clientes e/ou satisfazer uma necessidade. Esse é o objetivo que os idealizadores devem almejar ao analisar esse componente do modelo de negócios. Nesse sentido, deve-se pensar sobre os produtos e/ou serviços que estão sendo oferecidos para cada grupo de clientes e os valores a eles associados.

A partir do momento que a proposta de valor é entendida, é importante se atentar aos canais que serão utilizados para alcançar os potenciais clientes a fim de entregar a proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais de comunicação e de venda e distribuição são fundamentais para o negócio, pois representam os pontos de contato com os clientes antes, durante e após a compra. Isto é, são os canais que levarão a proposta de valor ao mercado.

O bloco de relacionamento com o cliente reflete o tipo de relacionamento que a empresa manterá e vislumbrará junto aos seus clientes, delimitados anteriormente pelo BMC. Certamente, o relacionamento com clientes definido no modelo de negócios direciona a experiência que estes terão. Existem diversas formas de relacionamentos com clientes, como a assistência pessoal com interação humana, interação *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p.31), destacam sobre as fontes receitas:

Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita: 1. Transações de renda resultantes de pagamento único; 2. Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), no *Business Model Canvas*, é necessário declarar no bloco "Fontes de Receita" o que sua proposta de valor pretende alcançar, ou seja, explicar como a *startup* gerará dinheiro a partir de cada segmento de clientes. Existem diversas maneiras de gerar fontes de receita, como venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/alugueis, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios. Além disso, de acordo com os autores, cada fonte de receita pode ter diferentes mecanismos de precificação.

O tipo de mecanismo de preço escolhido e aplicado pode fazer uma diferenciação na receita gerada. No entanto, esses dois mecanismos são: preço fixo e preço dinâmico. Além de uma estratégia pautada no modelo de negócio, o entendimento amplo e completo de quais são e serão os recursos principais em alcance pela empresa é importante. Os recursos principais de uma empresa permitem entregar a proposta de valor, alcançar mercados, relacionar-se com os clientes e obter receita, podendo eles serem pela forma de aluguel, posse ou adquiridos por meio de parceiros.

Para que o modelo de negócio seja viável e opere com sucesso, algumas ações fundamentais são necessárias. Essas são as atividades-chave, as quais partem de uma boa identificação das necessidades dos clientes que devem ser alcançadas. Assim, traz-se à luz um bom relacionamento entre consumidores e empresas, superando as barreiras de mercado já existentes. Desse modo, o *Canvas* é importante para identificar as atividades-chave da proposta de valor, além dos canais e do tipo de relacionamento que os clientes necessitam (AVENI, 2020).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), em um cenário de construção de uma *startup*, as parcerias desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e na prospecção de negócios. Alguns modelos de negócios experimentam um crescimento rápido devido a parcerias que ajudam a otimizar as operações, reduzir riscos e adquirir recursos. Segundo os autores, algumas questões relevantes a serem consideradas são: quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores? E que atividades-chave os parceiros executam? Eles enfatizam que as parcerias-chave podem ser motivadas

por três razões principais: otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas, e aquisição de recursos e atividades específicas.

De acordo com Weinberg e Mares (2015):

Você precisa entender por que um parceiro em potencial deve querer trabalhar contigo. Quais são seus incentivos? Assim como você avalia o potencial de parcerias em termos de suas métricas principais, eles farão o mesmo. Você também deve procurar parceiros com visão de futuro. Frequentemente isso significa encontrar um advogado dentro de uma grande empresa ou trabalhar com uma empresa que já fez negócios com *startups* no passado. Infelizmente, nem toda parceria vai acabar dando certo (WEINBERG; MARES, 2015, p. 145).

A clareza sobre quais são os custos envolvidos para se operar o modelo de negócios é fundamental. Ao analisar os demais componentes do *Canvas* e ao desenvolver, analisar e construir a *startup*, é possível identificar quais são os custos mais relevantes. Por exemplo, quais recursos principais são mais caros e quais atividades-chave geram maior custo.

Alguns modelos são focados em minimizar o custo sempre que possível. Em geral, eles se referem a propostas de valor de baixo preço, ampla automação e muita terceirização. Como exemplo, temos as linhas aéreas mais baratas. Outros modelos são direcionados pelo valor gerado, tendo, portanto, menor preocupação com o custo. Em geral, tais modelos buscam alto nível de personalização, como os hotéis de luxo.

No contexto descritivo e visual do modelo gerado pelo *Business Model Canvas* (BMC), é possível visualizar, através da Figura 5 a seguir, todos os pontos discutidos anteriormente neste tópico Raízes da *startup* enxuta.

FIGURA 5 - Modelo visual de *Business Model Canvas*

CANVAS				
Parcerias chave <i>Quem são nossos principais parceiros?</i>	Atividades-chave <i>Quais atividades-chave nossa proposta de valor exige?</i>	Proposta de valor <i>Que valor entregamos ao cliente?</i>	Relacionamento <i>Que tipo de relacionamento cada um dos nossos clientes espera que estabeleçamos e mantenhemos com eles?</i>	Segmentos de clientes <i>Para quem estamos criando valor?</i>
	Recursos principais <i>Quais recursos-chave nossas propostas de valor exigem?</i>		Canais <i>Por quais canais os nossos segmentos de clientes querem ser alcançados?</i>	
Estrutura de custos <i>Por qual valor os nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?</i>		Fontes de receita <i>Quais são as fontes de receita mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócios?</i>		

Fonte: Adaptado de Alexander Osterwalder, 2023.

De acordo com Dornelas (2013), o *Canvas* tem grande sinergia com os conceitos da metodologia *Lean Startup*, isso porque, como o *Canvas* é algo prático de se fazer, é possível reunir a equipe de empreendedores, discutir os principais componentes do modelo de negócios, testar as hipóteses e, paulatinamente, ir evoluindo o conceito do negócio, produzindo novas versões do *Canvas*.

A ferramenta *Canvas* possui algumas particularidades que não são encontradas em um plano de negócio. Percebe-se, por exemplo, que o foco de tal ferramenta está no dia a dia da organização, na forma como as atividades se inter-relacionam e na maneira com que a empresa olha para o seu meio de trabalho. Em outras palavras, trata-se da busca por um modelo de negócio que possibilite o crescimento sustentável da empresa. Já o plano de negócio, em outros meios variáveis, é focado na implementação do negócio, buscando resultados financeiros esperados com o mínimo de risco possível.

Todavia, a empresa é desafiada a explorar uma oportunidade por meio de um modelo de negócio consagrado, no qual as variáveis do negócio já são conhecidas, conseguindo, assim, aliviar seus riscos, utilizando-se de dados históricos do mercado.

Segundo Nardes e Miranda (2014), leva-se em conta a necessidade que as *startups* têm de buscar o modelo de negócio ideal por meio de interações constantes com o mercado. Dessa forma, é necessário ter uma ferramenta dinâmica e mutável que permita testar hipóteses com maior facilidade e que, conseqüentemente, possibilite se encaixar melhor nas necessidades de cada tipo de empresa. Por exemplo, o *Canvas* propicia às *startups* um modelo de negócio sustentável. Nesse contexto, tal ferramenta é mais adequada do que o plano de negócio.

5.2.2 Estratégia e validação de negócio

Para definir uma estratégia de validação de negócio, é importante traçar objetivos claros. Deve-se responder quais hipóteses você deseja validar. Isso envolve a criação de experimentos, pesquisas de mercado, entrevistas com clientes em potencial ou análise de dados relevantes. A utilização de uma *persona* provisória pode ser uma ferramenta que busca representar as possíveis pessoas usuárias do seu produto, a fim de identificar quais pessoas poderão ser impactadas com a solução de negócio desenvolvida pela *startup*.

Nesse contexto, segundo Levy (2021), usar *personas* provisórias pode ser uma ferramenta útil para dar aos *stakeholders* e à equipe de produto uma noção realista das necessidades, dos objetivos e das motivações do seu segmento de clientes definido no *Business Model Canvas*. A finalidade é converter as *personas* provisórias em *personas* validadas por meio do processo de descoberta dos clientes. Assim, todos os envolvidos no negócio terão um ponto de partida para o processo de validação no que diz respeito às perguntas essenciais que devem ser feitas para conduzir uma pesquisa de usuário.

Validar sua *persona* envolve realizar pesquisas e validar as suposições feitas durante a criação da *persona* definida inicialmente. As pesquisas podem ser conduzidas por meio de entrevistas individuais empíricas ou virtuais, questionários *online* ou grupos focais. Levy (2021) destaca que:

A descoberta de clientes é um processo usado para descobrir, testar e validar se um produto específico resolve um problema conhecido para um grupo identificável de usuários. Ou seja, trata-se, essencialmente, de fazer uma pesquisa de usuário. (LEVY, 2021, p. 75).

Dessa forma, após a obtenção dos resultados da pesquisa, é necessário analisar os dados coletados a fim de validar e refinar a *persona* provisória. Se possível, deve-se repetir o processo de pesquisa e de validação dos dados até que sua *persona* esteja mais alinhada ao seu segmento de cliente. É importante que se mantenham atualizadas as informações sobre os clientes a fim de identificar possíveis mudanças de comportamentos, desejos e necessidades.

Para Levy (2021), uma boa estratégia de negócio é aquela que está centrada no cliente. É por isso que se deve validar o suposto segmento de usuários e suas necessidades não atendidas. Ao combinar as técnicas de descoberta de clientes com as ferramentas tradicionais de pesquisa de usuário, por exemplo, as *personas* provisórias, poderá ser obtido um modo de como identificar se a empresa está no caminho certo com um custo baixo.

Após realizar a pesquisa, é preciso realizar avaliações sobre a concorrência para se tomar decisões estratégicas. Osterwalder e Pigneur (2011) indicam alguns pontos de atenção a serem respondidos durante a avaliação. Por exemplo, como avaliar com quais competidores a *startup* irá competir, quais são os concorrentes dominantes do setor específico, quais são suas vantagens e desvantagens competitivas, em quais segmentos de clientes eles estão se concentrando e, por fim, descobrir como é a estrutura de custo e quais influências exercem nos segmentos dos seus de clientes, da fonte de receita e na margem de lucro. Basicamente, é entender o motivo que os clientes deveriam vir até a *startup*.

De acordo com Spender (2015), a estratégia não é apenas uma questão de intenção. Ter o desejo de ser o líder do mercado pode ser um começo, mas só é possível chegar à estratégia somente se forem entendidas as dificuldades de se alcançar esse objetivo em um contexto específico. Para a criação de um produto digital, é possível aumentar as chances de sobrevivência. Também, é necessário estudar e analisar como as soluções atuais atendem às necessidades de seus clientes visados. É por isso que a pesquisa de concorrência é um componente essencial na estratégia de negócios.

Por fim, é fundamental explorar minuciosamente os dados dos concorrentes a fim de se obter informações estratégicas sobre as práticas bem-sucedidas e identificar as oportunidades viáveis para o produto em um mercado em constante evolução. De acordo com Dornelas (2018), a melhor forma de se apresentar uma análise de mercado é por meio de tabelas e gráficos que permitam análises comparativas e de identificação visual das tendências do mercado. É importante, ainda, que esses dados sejam atualizados continuamente para que a análise não se torne obsoleta. A entrada de um novo competidor, por exemplo, pode mudar totalmente uma análise de mercado anterior.

5.2.3 Mínimo Produto Viável (MVP)

O MVP pode ser definido de forma simplificada como uma versão enxuta da solução proposta pela *startup*, contendo suas funcionalidades primordiais e podendo ser apresentada na forma de um *software*, serviço ou produto (físico ou digital). O objetivo dessa etapa é apresentar uma versão funcional da solução para que ela seja testada e avaliada e, assim, com os resultados dessa avaliação, outros aprimoramentos possam ser realizados até a versão final.

A metodologia *Lean Startup* tem o objetivo de incrementar e acelerar o desenvolvimento de produtos, tendo uma interação mais eficiente e eficaz entre o MVP (Mínimo Produto Viável – em inglês, *Minimum Viable Product*) e o consumidor. Desse modo, a *startup* pode obter retornos com o intuito de ajustar e melhorar o produto, tomando decisões acerca dos dados coletados para que o MVP seja aceito no mercado de forma rápida e eficaz.

De acordo com Ries (2012), o processo de desenvolvimento de produtos é composto por um conjunto de atividades que buscam atender às necessidades do mercado e é necessário considerar as restrições tecnológicas que podem acontecer nessa jornada. Além disso, é importante levar em conta as estratégias competitivas e de produto da empresa para criar as especificações do projeto de um produto, assim como o seu processo de produção. Dessa forma, a manufatura é capaz de produzi-lo com eficiência e qualidade. No entanto, o desenvolvimento de produtos é um processo complexo, que envolve diversas etapas e considerações para se garantir que o produto final atenda às expectativas do mercado e da empresa.

As atividades de acompanhamento do produto após o seu lançamento são fundamentais para garantir a satisfação do cliente e aperfeiçoá-lo continuamente. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 297), “o sucesso dos produtos depende da habilidade da empresa em monitorá-los e adaptá-los continuamente, em resposta às necessidades e desejos em evolução dos consumidores”. Já Cooper (2014, p. 242) destaca que a fase de pós-lançamento “é um momento crítico para avaliar o desempenho do produto, coletar *feedback* dos clientes e realizar melhorias contínuas para manter o produto competitivo no mercado”.

Devido às rápidas alterações mercadológicas presentes nos diversos meios, é necessário que aconteçam adaptações sucessivas no produto e, conseqüentemente, o empreendimento seja atualizado a modo de servir com melhor estrutura e qualidade ao público-alvo. Segundo Ries (2012), a *Lean Startup* se refere ao desenvolvimento de mercados, produtos e serviços a partir da conformidade técnica do desenvolvimento ágil.

A metodologia aposta, principalmente, na criação de protótipos imediatos, que proporcionem a interpretação acelerada do comportamento do mercado no decorrer da utilização e na resposta de aceitação dos clientes (SOUSA, 2016). Uma vez que o retorno de informações referentes à aceitação do negócio chega de forma mais dinâmica e imediata, abre-se a possibilidade de um redirecionamento no aperfeiçoamento do produto orientado, segundo as exigências dos consumidores. Isso permite que o produto, agora com maior valor agregado, conforme já exposto anteriormente pelo método BMC, seja inserido e validado (Eric Ries, 2012).

A oferta de um novo produto no mercado consumidor gera um caminho de riscos relacionados à aceitação e à absorção por parte de potenciais clientes. Vislumbrando minimizar riscos e perdas, muitas empresas inserem nos seus negócios a estratégia de teste antes da comercialização final do produto com maior valor agregado, o possível MVP. Decisões como essa acarretam no desenvolvimento de protótipos, na experimentação e na busca de opiniões das partes interessadas, além de como se dará o relacionamento entre empresa e clientes para que o bem lançado seja absorvido com o valor proposto pela companhia (BULGANOV, 1999).

A sequência dessas atividades faz com que não se desperdice tempo, dinheiro e esforço, construindo um produto que não vai atender às expectativas e às

necessidades do mercado. Portanto, é preciso entender sobre um pequeno conjunto de hipóteses do negócio.

O MVP ajuda nessa validação e no aprendizado da forma mais rápida possível, ou seja, seus ciclos rápidos e frequentes permitem tempos de liberação muito curtos e com baixos custos de experimentação. Contudo, essa abordagem não é de fácil implementação, já que os criadores de produtos do modo MVP precisarão de estruturas e atividades diferentes das utilizadas tradicionalmente para produtos com um ciclo determinadamente mais lento (CAROLI, 2015).

Seguindo essa ótica, os produtos mínimos viáveis podem variar em sua complexidade, partindo dos testes simples até protótipos iniciais reais que incluem problemas e a possibilidade de recursos ausentes. Uma decisão exata sobre a complexidade que um MVP precisa ter não pode ser tomada por meio de fórmulas, ou seja, é necessária apreciação e conhecimento dos envolvidos. Todavia, esse discernimento não é difícil de ser desenvolvido, pois a maioria dos empreendedores e do pessoal envolto no desenvolvimento de produtos superestima muito a quantidade de funcionalidades que serão necessárias em um MVP (RIES, 2012).

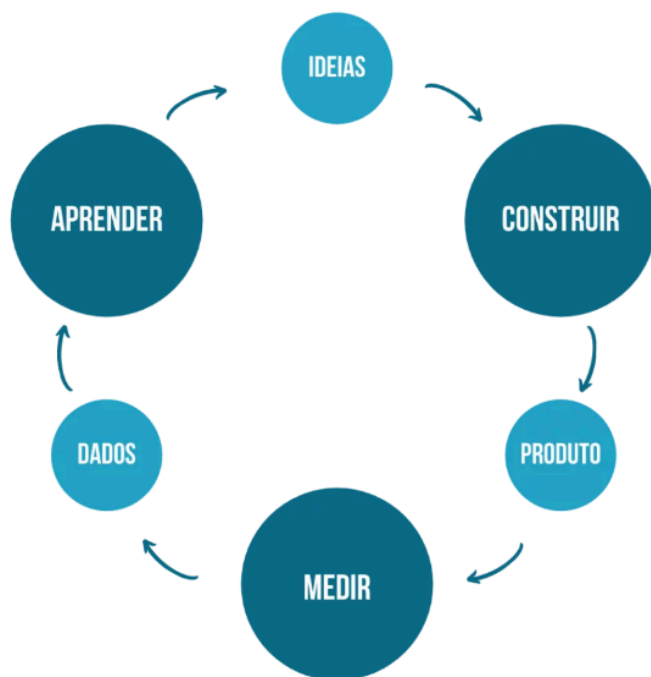
O alicerce do bom desenvolvimento está na definição assertiva das características oferecidas pelo produto. Um estudo mercadológico, aliado ao desenvolvimento do cenário de valor e ao relacionamento com o comprador, resulta no destaque do posicionamento da empresa no mercado, uma vez que a política construtiva do produto recai diretamente no interesse do consumidor (KOTLER, 1986). Para alguns pesquisadores da área, a melhor estratégia consiste no bom esclarecimento das características físicas e funcionais do produto/serviço oferecido ao público, enaltecendo questões pelas quais se mostram os diferenciais competitivos (DORNELAS, 2008).

A jogada consideravelmente produtiva do produto mínimo viável é o processo de validação, pois ele ocorre por meio do relacionamento com o cliente, já exposto pelo BMC. A tática do MVP consiste na utilização de métodos criativos e no raciocínio para se criar uma versão simplificada do produto que o mercado absorverá. A validação do produto permite também que qualquer mudança de demanda de mercado seja percebida antes da concorrência (RIES, 2012).

Blank e Dorf (2014) apontam que, em grande parte, as *startups* não possuem um meio específico para descobrir seus mercados, localizar seus primeiros clientes,

validar suas suposições e expandir seus negócios. Com base nisso, a metodologia *Lean Startup* pode suprir essas dificuldades, baseada no ciclo de aprendizagem validada construir-medir-aprender (Figura 6).

FIGURA 6 - Ciclo de aprendizagem validada construir-medir-aprender



Fonte: EPR consultoria (2022).

De acordo com Maurya (2012), esse ciclo de aprendizagem validado é uma ferramenta que possibilita que empreendedores testem suas hipóteses de negócio com um custo baixo, a fim de obter *feedbacks* do mercado. Na etapa de "construção", o empreendedor gera hipóteses e ideias de negócio e cria experimentos para testá-las. Na etapa de "mensuração", o experimento é lançado no mercado e as métricas são coletadas para avaliar a performance da hipótese. Na etapa de "aprendizagem", os dados são analisados e a hipótese é validada ou refutada. Por fim, na etapa de "repetição", o empreendedor utiliza o aprendizado para aprimorar o produto ou serviço e volta à etapa de "construção" para gerar novas hipóteses e experimentos. O intuito é iterar rapidamente por esse ciclo até que seja possível encontrar um modelo de negócio escalável e sustentável e que atenda às necessidades reais dos clientes.

A aprendizagem validada desempenha um papel crucial no contexto das *startups*, pois permite que empreendedores aprendam com o que deu certo e o que

deu errado por meio de experimentos realizados durante o processo de desenvolvimento. Explica Ries (2012), sobre a aprendizagem validada dizendo o seguinte:

As *startups* existem não somente para produzir bens, gerar dinheiro ou mesmo atender aos clientes, mas também para aprender a construir um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitam os empreendedores testar cada elemento de sua visão. (RIES, 2012, p.18).

Segundo Ries (2012), o *Dropbox* é um exemplo de *startup* que utilizou o ciclo de aprendizagem validada em seu processo de desenvolvimento. A empresa lançou um produto mínimo viável (MVP) com funcionalidades básicas e coletou *feedback* dos usuários para aprimorar o serviço. Com o ciclo de aprendizagem validada, permitiu-se que a empresa se adaptasse às necessidades dos usuários e do mercado ao longo do tempo, o que foi fundamental para seu sucesso.

5.1.3 Validação de hipóteses

O ensinamento resgatado por meio do MVP é de que todo o esforço adicional necessário para o início do aprendizado com o teste das hipóteses é tido como desperdício. Ressalta-se que mesmo um MVP de baixo valor agregado pode auxiliar no desenvolvimento de um produto com qualidade elevada. Estabelecendo, portanto, a necessidade de se conhecer o cliente do produto/serviço para, assim, definir o nível de qualidade pretendido (RIES, 2012).

De acordo com Gitahy (*apud* MOREIRA 2011), a representatividade de um MVP não está inteiramente ligada em entregar um produto com suas funcionalidades mais simplistas, mas sim com o princípio da entrega de valor ao cliente, utilizando o mínimo de recursos disponíveis em um período curto. Dessa forma, a configuração inicial entregue deve se assemelhar a um produto e não em um conjunto abstrato de informações sobre funcionalidades de uso. Ainda, a ênfase no desenvolvimento do MVP deve ser a de possibilitar que haja um progresso gradual e permanente no decorrer da elaboração do produto.

Segundo o autor Ries (2012), o MVP pode ser desenvolvido sobre a ótica de diferentes técnicas referentes às *startups* enxutas. As mais comuns e notoriamente citadas pelo autor são o “MVP em vídeo” e o “MVP com *consierge*”. A primeira

representa aos seus clientes todas as funcionalidades do produto em formato de vídeo, sem que o produto de fato seja criado. Já para o desenvolvimento de um “MVP com *consierge*”, é necessário que o produto seja produzido e entregue para um grupo de potenciais clientes, mesmo que em pequena escala de formação nesse grupo. A esperteza está na coleta de informações tidas como essenciais para se colaborar com a adaptação do produto, conforme as necessidades mencionadas pelo público-alvo.

Assim, a importância dos experimentos de viabilidade é justificada pela necessidade de se conhecer a possibilidade antes de se construir o produto, desenvolvendo projetos inovadores e transformadores para o mercado. Sua formulação não pode seguir um único modelo. O objetivo é que o MVP traga como resposta a viabilidade do negócio (COOPER *et. al.*, 2014).

6 MENSURAÇÃO DE INDICADORES

O processo de desenvolvimento de uma solução deve ser composto por etapas. No caso dos *softwares*, a maioria das empresas utiliza os métodos ágeis. Tais métodos têm como objetivo organizar processos para o aumento da produtividade. Essas atividades envolvem constante inspeção, adaptação e melhoria.

A fim de garantir o funcionamento do processo de criação e da aplicação de uma solução, é preciso que existam parâmetros que demonstrem os resultados de cada etapa e a melhor forma de definir esses parâmetros é por meio de métricas. Para escolher a métrica mais adequada é necessário, primeiramente, entender o que será feito com a informação obtida naquele indicador. Um dos principais objetivos ao se aplicar uma métrica baseada na metodologia *Lean Startup* é a busca pelo aumento de produtividade, agilidade e de valor. A seguir serão apresentadas algumas métricas baseadas nessa metodologia.

6.1.1 Diagrama de fluxo cumulativo

Os Diagramas de Fluxo Cumulativo (ou, em inglês, *Cumulative Flow Diagram*, abreviado para CFD) expõem a quantidade cumulativa de demandas em progresso a partir de cada fase da cadeia de valor no passar do tempo. De acordo com Caroli (2020), é uma ferramenta de gerenciamento para: rastrear e prever a realização de itens do trabalho; indicar a necessidade de agir sobre o fluxo e o processo de melhoria.

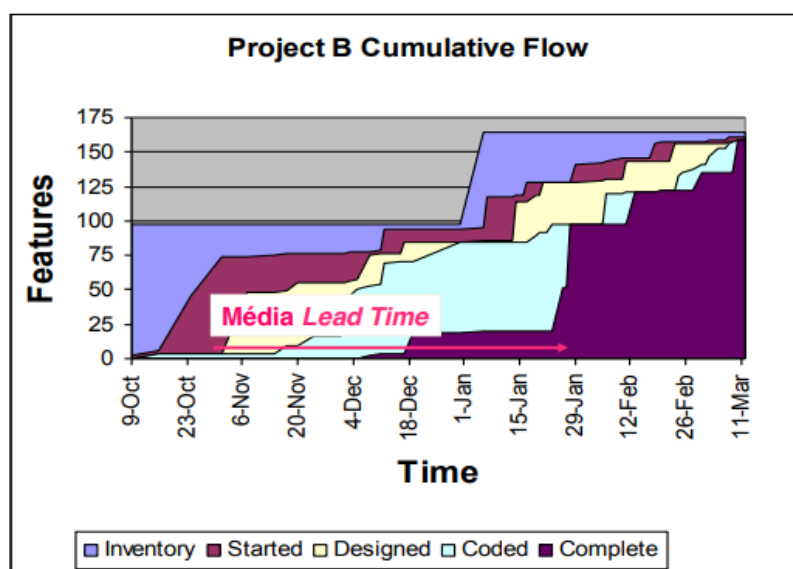
Segundo Caroli (2020), essa ferramenta fornece uma representação gráfica do andamento do trabalho no sistema, esclarecendo gargalos e alertando sobre possíveis instabilidades nele. É uma ferramenta simples, porém muito informativa, que descreve o trabalho em andamento (WIP – *Work in Progress*, em inglês), a taxa de entrada, taxa de saída, tempo de atravessamento, taxa de Transferência, o tempo decorrido, trabalho completo, trabalho restante e escopo total do trabalho.

O diagrama de fluxo cumulativo pode gerar gráficos que indicam as funcionalidades concluídas ao longo do tempo, funcionalidades em outros estados de desenvolvimento e em *backlog*.

De acordo com Anderson (2011) um diagrama de fluxo cumulativo é um gráfico de área que representa a quantidade de trabalho em um determinado estado. Os estados indicados neste gráfico são: “inventário”, que significa fila a iniciar; “iniciado”, que significa que os requisitos para a funcionalidade foram explicados para os desenvolvedores; “projetado”, que significa especificamente que um diagrama de sequência UML (*Unified Modeling Language*) foi elaborado para a funcionalidade; “codificado”, que significa que os métodos do diagrama de sequência foram implementados, e “completo”, que significa que todos os testes unitários foram executados com sucesso, que o código foi revisado, e que o líder dos desenvolvedores aceitou o código e o promoveu para testes.

Segundo Anderson (2011), a primeira linha do gráfico mostra o número de funcionalidades para o escopo do projeto. O escopo foi entregue em dois lotes para os donos do negócio. A segunda linha mostra a quantidade de funcionalidades iniciadas. A terceira linha mostra a quantidade de funcionalidades projetadas. A quarta mostra a quantidade implementada, e a quinta linha mostra a quantidade de funcionalidades concluídas e prontas para testes. Veja um exemplo na Figura 7.

FIGURA 7 - Diagrama de fluxo cumulativo utilizado pela equipe de *Download* OTA outubro de 2003 a inverno de 2004.



Fonte: Anderson (2011).

No gráfico, de acordo com Anderson (2011), a distância vertical entre a segunda e quinta linhas em um determinado dia mostra a quantidade de

trabalho-em-progresso, enquanto que a distância horizontal entre a segunda e a quinta linhas mostra o tempo médio entre o início e fim de uma funcionalidade (*lead time*).

O autor explica que ao reduzir o trabalho em progresso, ou encurtar o tamanho de uma iteração, impactará significativamente na qualidade inicial do produto.

No entanto, no âmbito tecnológico, onde existem *startups* de base tecnológica, esse tipo de metodologia, ao ser utilizada pelas *startups* ou pelas aceleradoras, traz a possibilidade de acompanhar o fluxo das funcionalidades em andamento, ou seja, aquelas que estão sendo desenvolvidas, bem como o que está no *backlog* e ainda precisa ser desenvolvido.

6.1.2 Lead Time

O objetivo do *Lead Time* é minimizar o tempo médio de ciclo de um sistema sob o ponto de vista do cliente final. A peça-chave é descobrir o quão rápido o sistema entrega valor, por meio do BMC, de forma repetitiva e confiável. O *Lead Time* realiza o mapeamento da quantidade de tempo que a demanda gasta para passar por todo fluxo de valor. Por exemplo, desde o momento que entra na primeira fase, pelo desenvolvedor, até o momento que entra na última fase, com o *feedback* do cliente (SATO, 2007).

Segundo Albino (2017), para *startups* que tem o *software* como principal produto, o medir o *Lead Time* é útil para:

1. Compreender quanto tempo a equipe tem levado para desenvolver um item de trabalho;
2. Analisar a saúde do processo de desenvolvimento dado que altas dispersões representam algum tipo de gargalo ou aumento no tempo de passagem em alguma etapa do fluxo de desenvolvimento (exemplo: nas últimas duas semanas, o lead time das histórias de desenvolvimento cresceram, pois o ambiente de homologação estava com problemas e os testes eram mais complexos);
3. Identificar casos extremos (do inglês, *outliers*) e aprender com o ocorrido (exemplo: determinado *bug* levou muito mais tempo do que o normal para ser corrigido em decorrência da ausência de clareza sobre o que era de fato o problema a ser resolvido).
4. Analisar se a equipe tem entregue os itens de trabalho dentro de um padrão de dias ou semanas (exemplo: a maioria das histórias de usuário da equipe está dentro de um período de 2 semanas).

5. Para compreender os efeitos que as incertezas e as complexidades não mapeadas podem causar, na forma de variabilidade, no tempo necessário para a conclusão dos itens de trabalho de uma equipe de desenvolvimento de *software*. (ALBINO, 2017, p. 69-70).

Nesse contexto, ainda de acordo com o autor, o custo de um projeto, funcionalidade ou até mesmo de uma história de usuário pode ser um dos fatores determinantes para que um patrocinador ou gestor de produto invista no desenvolvimento de algo. Gostando ou não, o *Lead Time* é necessário para descobrir o custo de desenvolvimento de um produto.

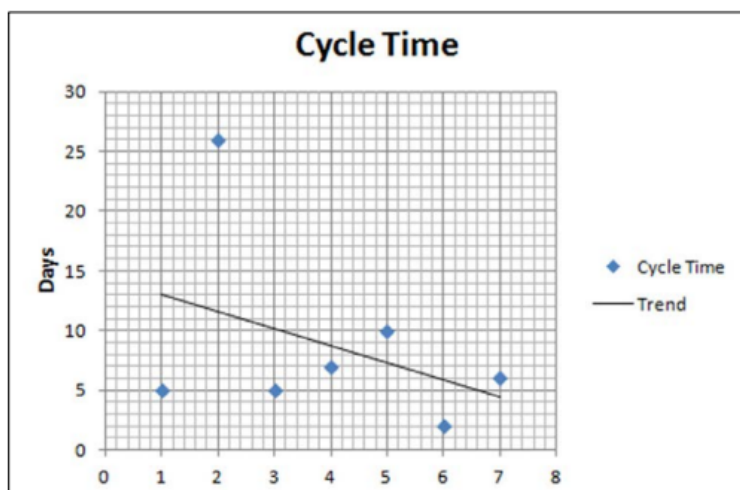
6.1.3 *Cycle Time*

O tempo médio de ciclo – expressão oriunda do inglês *Cycle Time* – vislumbra minimizar o tempo médio de cada fase do processo, medindo o tempo que determinada demanda permaneceu em uma etapa. Isto é, ele mensura desde o momento de sua entrada até sua saída para a próxima fase (GALVÃO, 2014).

Segundo Sato (2007), o tempo médio de ciclo do sistema deve diminuir gradualmente conforme o processo é melhorado até atingir um patamar mínimo. Ele pode ser usado para avaliar o comprometimento das pessoas com o sistema todo.

Um exemplo que Boeg (2012) relata é que tudo que se tem de fazer é registrar o dia em que se começou a trabalhar em um item (lembre-se de tornar esta política explícita também). Quando o trabalho é concluído, basta marcar o número de dias gastos para completar o item. Assim, seu diagrama deverá ficar parecido com o mostrado na Figura 8. Como cada "passo" no eixo X representa um item de trabalho completo, as equipes frequentemente escolhem deixar o eixo sem unidades.

FIGURA 8 - Exemplo de diagrama de tempo de ciclo



Fonte: exemplo de *cycle time* Boeg (2012)

De acordo com Boeg (2012), apesar de simples, o diagrama de tempo de ciclo é uma ferramenta poderosa que fornece *insights* valiosos sobre o funcionamento do sistema. Ele nos ajuda a entender se os números apresentam consistência ou incongruência, observar a tendência e sua direção, investigar discrepâncias nos números e avaliar as consequências das decisões, como lidar com tarefas grandes, resolver incidentes e problemas de qualidade.

De acordo com o Boeg (2012), explica que 90% dos itens de trabalho levam menos de uma semana, é possível se comprometer com o cliente dizendo que ele pode esperar que 9 em cada 10 itens sejam feitos neste prazo. É importante lembrar que o tempo de ciclo é um indicador tardio, o que significa que os problemas serão vistos depois que ocorrem. Ou seja, quando é tarde demais para tomar alguma medida. Portanto, usar diagramas de tempo de ciclo em conjunto com um diagrama de fluxo cumulativo, por exemplo, é importante para poder agir proativamente.

6.1.4 *Throughput*

O *Throughput* demonstra a vazão da cadeia de valor, ou seja, indica quantas demandas estão sendo empregadas por unidade de tempo. Seu cálculo é executado ao se dividir a quantidade de demandas entregues pelo tempo total analisado. Medir a capacidade de velocidade e o rendimento do sistema auxilia na definição da quantidade de trabalho que se deve aceitar, além de estimar o seu tempo de entrega

(OLIVEIRA, 2014).

De acordo com Albino (2017), p.104

Ter em mãos o *throughput* auxiliará você a compreender qual tem sido o montante de trabalho entregue em um período de tempo (semana, quinzena, mês). Além disso, auxiliará a identificar se a equipe está criando uma tendência de aumento no número de entregas.

De acordo com Albino (2017), essa métrica é importante para a redução gradual do tempo médio em que as atividades permanecem em cada fase. É possível perceber o comprometimento da equipe à medida que o processo é melhorado e o tempo médio de ciclo é minimizado.

6.1.5 *Beat Time*

O *Beat Time* é a métrica que indica a frequência de entrega da cadeia de valor, ou seja, de quanto em quanto tempo a demanda está sendo entregue. Quando visto pela ótica da capacidade de entrega em equipe, essa métrica se mostra eficaz e importante. Ela é calculada a partir da divisão do tempo total observado pela quantidade de demandas entregues no período (GALVÃO, 2014).

De acordo com Galvão (2014):

Esta métrica indica a frequência de entrega da cadeia de valor, ou seja, de quanto em quanto tempo entregamos uma demanda [Petersen, K.; Wohlin, C. 2009]. O *Beat Time* (BT) é importante para analisarmos a capacidade de entrega de uma equipe. Ela é calculada a partir da divisão do tempo total (T) pela quantidade de demandas entregues.

A análise de dados e métricas é essencial para uma *startup* obter *insights* relevantes sobre seu desempenho. Com isso, é fundamental utilizar plataformas e ferramentas de análise para coletar, visualizar e analisar os dados relevantes para cada indicador de desempenho. Isso permite uma compreensão mais profunda dos resultados, além de *insights* acionáveis.

7 ACELERANDO STARTUPS

Durante a evolução do mercado, a necessidade de novas soluções para problemas cotidianos cresceu exponencialmente. De acordo com McClure (2012), as aceleradoras de *startups* surgiram pela primeira vez no Vale do Silício como uma alternativa eficiente para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Desde então, elas foram se adaptando às mudanças do mercado e se transformaram em espaços de trabalho compartilhados, incubadoras e *venture studios*, isto é, uma empresa que constroi outras empresas.

No entanto, o objetivo central permanece o mesmo, qual seja, o de auxiliar ideias sustentáveis a crescerem rapidamente e a se transformarem em modelos de negócios viáveis e bem-sucedidos. A demanda é alta, assim como as apostas para ser o primeiro a definir uma categoria, a obter o financiamento necessário para iniciar um empreendimento e, dessa forma, ser acelerado.

Para Dave McClure (2012), as aceleradoras de *startups* ajudam a amplificar ideias. Elas nos ajudam a tirar nossas ideias do mundo das ideias e a colocá-las no mundo real, para testá-las, iterá-las, refiná-las e, em última análise, torná-las lucrativas. Explica Ries (2012) que as aceleradoras são organizações que têm como objetivo ajudar as *startups* a crescer rapidamente. Geralmente, elas oferecem algum tipo de financiamento, espaço de escritório e acesso a mentores e investidores experientes. As aceleradoras também fornecem às *startups* um ambiente de trabalho intensivo, o que pode ajudar a acelerar o processo de desenvolvimento do produto e do mercado. Por isso, é perceptível a importância da aceleradora no crescimento de uma *startup*.

Em um cenário em que o empreendedorismo se tornou cada vez mais acessível, torna-se crucial crescer em um ambiente no qual você obtenha os recursos e o acesso à rede de que precisa rapidamente, tornando-se uma opção cada vez mais atrativa para empreendedores que buscam maximizar suas chances de sucesso no mundo dos negócios.

Assim como explica Blank (2014), é preciso de uma rede de mentores e conselheiros que possa ajudar as *startups* a superar os obstáculos iniciais. Isso inclui outras *startups*, investidores, mentores, consultores, ex-alunos, amigos e familiares. Essas pessoas fornecerão orientação, conselhos, *feedback*, referências

e, o mais importante, acesso ao capital, aos clientes e aos talentos. Quanto mais sólidas e amplas forem as suas relações e conexões, maior será a sua habilidade para transitar no ambiente empresarial.

7.1.1 Processo de aceleração de *startup*

Os processos de aceleração de *startups* envolvem o fornecimento de recursos e de suporte por parte de organizações especializadas, visando a rápida evolução da empresa em seus primeiros estágios de desenvolvimento. Pauwels *et al.* (2016) consideram cinco elementos na caracterização de uma aceleradora, incluindo pacote de programas, foco da estratégia, processo de seleção, estrutura de financiamento e relacionamento com veteranos no programa.

Um dos grandes desafios é entender as características de cada *startup* e como ela pode contribuir e interagir de modo eficaz com os demais atores do programa de aceleração, gerando valor para ambas as partes (PAUWELS *et al.*, 2016). Nesse contexto, também é importante identificar quais são os objetivos da aceleradora, considerando a estratégia proposta e o alinhamento com as *startups* envolvidas a fim de iniciar o processo de aceleração.

De acordo com Colombo e Grilli (2014), o processo de aceleração pode envolver etapas como seleção, mentoria, treinamento, *networking*, acesso a recursos e *demo day*. O autor também destaca que o processo de aceleração pode variar de acordo com a aceleradora e as necessidades das *startups* envolvidas. Contudo, é importante ressaltar que o processo de aceleração não é o que garante o sucesso da *startup*, mas pode ser um fator importante para o crescimento e o desenvolvimento daquelas que participam da aceleração.

Cohen (2012) descreve que as diferentes fases de aceleração são apresentadas pelas etapas do recrutamento, introdução, mentoria, rede de contatos, foco no cliente, produto, *marketing*, *pitch*, investimento e graduação. O autor descreve a etapa de recrutamento como o processo de seleção pelo qual começa com a inscrição de *startups*. Ele relata que se encontra com *startups* e empresários em eventos internacionais e também os recebe em seus escritórios, onde avalia os candidatos em busca de times que possuam uma visão clara e inspiradora do futuro.

De acordo com Cohen e Kupor (2019), a etapa de seleção ou recrutamento é

fundamental no processo de aceleração, e as aceleradoras devem ser criteriosas em sua abordagem a fim de garantir que apenas as *startups* mais promissoras sejam selecionadas. É recomendado que as aceleradoras assumam uma criteriosa seleção muito bem estruturada, a qual pode incluir várias etapas, como análise de candidaturas, entrevistas com CEO e a equipe da *startup* e due diligence – procedimento de estudo e investigação de diferentes fatores de uma empresa. Os autores também destacam que a seleção é uma oportunidade para as aceleradoras avaliarem não somente a viabilidade da *startup*, mas também a adequação dela para a aceleração em particular.

Na etapa de introdução, o grupo de empresas selecionadas se reúne em um evento de introdução de uma semana em que elas conhecem e aprendem o básico sobre o programa. Para Colombo e Grilli (2014), a introdução envolve a apresentação dos fundadores da aceleradora, a equipe de mentores e o cronograma do programa de aceleração, assim como a definição clara das expectativas e dos resultados esperados. É importante que as *startups* selecionadas tenham um entendimento completo do processo de aceleração, incluindo as etapas específicas, os prazos e os recursos disponíveis.

Na etapa de mentoria, o autor relata que os mentores de sucesso são a espinha dorsal do programa. Eles se encontram com as *startups* regularmente e ajudam a orientá-la e a desafiá-las para serem melhores. A rede de contatos é a fase que vem seguida. Nela, as *startups* são apresentadas à rede de contatos, que inclui outros empreendedores, investidores, líderes de pensamento e muito mais. É uma rede que ajuda a abrir portas para as *startups* para que elas possam se conectar com as pessoas que, de alguma forma, ajudarão a acelerar o seu crescimento.

Segundo Teixeira e Dornelas (2016), a rede de contatos é um dos principais benefícios percebidos pelos empreendedores que participam de programas de aceleração de empresas. Os autores destacam que a rede de contatos pode oferecer acesso a informações, mentores, recursos e até potenciais clientes, que são fundamentais para o desenvolvimento do negócio.

Cohen (2012) enfatiza que, na etapa foco no cliente, as *startups* precisam ter um entendimento profundo das necessidades e dos desejos dos seus clientes para poderem criar produtos e serviços que realmente os satisfaçam. De acordo com o

autor, há um encorajamento para que as *startups* coloquem o foco no cliente desde o início, buscando compreender suas necessidades e trabalhando para solucionar seus problemas. Ele destaca que essas empresas aprendem a desenvolver produtos e serviços que atendam de forma eficaz às demandas do cliente.

Na etapa do produto, Cohen (2012) relata que as *startups* aprendem a construir produtos de qualidade rapidamente, utilizando as ferramentas e as tecnologias mais recentes. Nessa fase, a metodologia *Lean Startup* pode ser utilizada para aprimorar a criação e o desenvolvimento desses produtos, visando a entrega de valor aos clientes de forma mais ágil e eficiente. Essa fase é importante para a validação e o aprimoramento dos produtos das *startups*, possibilitando que elas ofereçam soluções mais inovadoras e efetivas no mercado.

Na fase de *marketing*, de acordo com Cohen (2012), as *startups* aprendem a se promover e a promover seus produtos de maneira eficaz. Elas entendem como contar sua história de forma clara e concisa e a se conectar com seus clientes de maneira significativa. Essa etapa é importante para as empresas recém-lançadas, pois é o momento delas aprenderem a dar visibilidade aos produtos oferecidos, assim como a criar e aprimorar a imagem da marca.

Além disso, outro importante autor destaca a importância do *marketing* no processo de aceleração de *startups*. Para Tzokas (2015), as *startups* que apresentam uma estratégia de *marketing* clara e eficaz estão mais propensas a alcançarem o sucesso em longo prazo. Ele também ressalta que muitas *startups* falham porque não dão a devida importância ao *marketing* e não investem recursos suficientes nessa área. Nesse contexto, em um mercado competitivo e em constante mudança, é essencial que as empresas se destaquem e sejam reconhecidas pelos consumidores, tanto pela visibilidade e pelo conhecimento da marca, como pela qualidade, eficiência, eficácia e proposta de valor do produto.

Nos dias atuais, acertar o passo pode fazer a diferença quando o assunto é ganhar espaço no mercado com vários concorrentes e empresas emergentes. Saber explicar seu negócio em um tempo curto é um desafio que as *startups* podem enfrentar ao fazer o *pitch*. É fundamental ter uma apresentação preparada a fim de convencer os investidores de que seu produto pode gerar vendas para a categoria e aumentar os lucros e, por isso, ganhar espaço. Isso porque *startups*, muitas vezes, simplesmente não podem sobreviver sem o financiamento de empreendimento em

seu estágio inicial (SMITH; BERGMAN, 2020).

Diante desse contexto, segundo Cohen (2012), para que a aceleração tenha mais eficácia, as *startups* devem ser treinadas para apresentar seus negócios de maneira clara e concisa. Elas devem aprender a preparar um *pitch* eficaz que explique sua visão, seu modelo de negócios e seu plano de crescimento.

A próxima fase, a de investimento, refere-se ao fornecimento de recursos financeiros para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da *startup*. Blank (2014) destaca a importância do investimento no processo de aceleração da *startup* e como isso pode proporcionar acesso a recursos adicionais, expertise, conexões de negócios e orientação estratégica por meio de aceleradoras, investidores-anjo e fundos de venture capital.

Obtendo o investimento necessário, a *startup* pode ter a oportunidade de expandir suas operações, desenvolver produtos, contratar talentos, entrar em novos mercados e alcançar resultados mais rapidamente. Nesse cenário, o autor Drucker, na década de 1980, já destacava a importância de direcionar os investimentos de forma estratégica, alinhando-os à visão e aos objetivos da organização. Ele sugere que as empresas devem buscar oportunidades de inovação que possam gerar vantagens competitivas sustentáveis, atendendo às necessidades dos clientes e se antecipando às mudanças do mercado. Na Figura 9, observe algumas etapas mencionadas neste tópico.

FIGURA 9 - Etapas que podem compor o processo de aceleração de *startups*

Fonte: autoria própria (2024).

Por fim, a fase de graduação é a fase do processo de aceleração em que as *startups* apresentam seus negócios para um grupo de investidores e empresários. Graduação e “*demo day*” (ou dia do investidor) podem ser nomes usados em diferentes programas aceleradoras, mas que apresentam a mesma direção. Isto é, o dia em que as *startups* se apresentam, mostrando seus produtos e o progresso alcançado durante o período de aceleração para um público, com o objetivo de conseguir ajuda para levar seus negócios ao próximo nível.

De acordo com Cohen e Hochberg (2014), as características distintivas das aceleradoras estão no fato de serem programas baseados em grupos de empreendimentos que entram e saem juntos do processo de aceleração,

configurando uma experiência que promove aprendizado, laços fortes e incomuns de vínculo e identidade comunitários entre os empreendedores.

7.1.2 Os atores que aceleram

O ecossistema de inovação é um ambiente complexo composto por diferentes atores e elementos que promovem e impulsionam a inovação em determinada região, setor ou comunidade. Segundo Etzkowitz e Leydesdorff (2000), o ecossistema de inovação pode ser considerado uma rede de relações na qual a informação e o talento fluem por meio de sistemas de co-criação de valor sustentado. Diante disso, é essencial compreender tanto os atores envolvidos dentro da própria aceleradora quanto a forma como ela se enquadra no ecossistema mais amplo de inovação.

Dentro de uma aceleradora, uma variedade de atores desempenha papéis cruciais, entre eles, destacam-se os mentores como um dos profissionais-chave desse ecossistema. Além de oferecer orientação e conhecimentos práticos, compartilhando suas trajetórias e auxiliando os empreendedores a superarem desafios, os mentores têm um papel crucial na construção do *networking*, pois, normalmente, eles possuem uma ampla rede de contatos construída ao longo de sua carreira.

Ademais, a experiência desse tipo de profissional oferece visões diferenciadas para desafios comuns enfrentados pelas *startups*, possibilitando *insights* valiosos para uma solução mais assertiva. Seu *know-how* também promove uma avaliação mais segura tanto sobre o modelo de negócio quanto sobre o produto e/ou serviço oferecido pela *startup*. Dessa forma, é possível identificar os pontos fortes da empresa a ser acelerada e os pontos que necessitam serem mais bem desenvolvidos.

Outro grupo de atores que é importantíssimo nesse ambiente de inovação são os investidores, os quais fornecem tanto recursos financeiros como também conexões valiosas com outros agentes do mercado. O capital inicial dos investidores é uma das principais contribuições que eles podem oferecer, o qual pode ser utilizado para o impulsionamento da *startup*, para o financiamento de novos produtos ou serviços, para o investimento em *marketing* ou, até mesmo, para o crescimento

das equipes.

Assim como os mentores, os investidores também podem contribuir para a conexão entre redes de contatos que podem se tornar potenciais parceiros estratégicos e para o compartilhamento de suas experiências e conhecimentos. Diante desse contexto, a *startup* só tem a ganhar com a orientação estratégica daqueles que estão investindo capital para sua aceleração.

Para Feld (2012, p. 51, tradução nossa) “os investidores devem reconhecer que eles alimentam a comunidade de *startups*, jogam um jogo de longo prazo e trabalham duro para ajudar a apoiar o desenvolvimento de suas comunidades de *startups*”. O autor destaca a correlação que existe entre os papéis de investidores e mentores ao apontar que “mentores são empreendedores ou investidores experientes que contribuem ativamente com tempo, energia e sabedoria para as *startups* e são uma parte fundamental dessa comunidade” (FELD, 2012, p. 53, tradução nossa).

De acordo com Ries (2012), outros grupos e profissionais fazem parte desse conjunto de atores notáveis que estão envolvidos no processo de aceleração de *startups*. Especialistas em diversas áreas, como *marketing*, finanças e tecnologia, oferecem suporte e auxiliam na tomada de decisões estratégicas. As próprias *startups* são os protagonistas, trazendo suas ideias inovadoras e buscando crescimento e escalabilidade.

No entanto, é importante ressaltar que a aceleradora não opera isoladamente. Ela está inserida em um ecossistema de inovação mais amplo, composto por uma rede complexa de atores e instituições. Universidades, institutos de pesquisa, organizações governamentais, empresas estabelecidas e outras entidades desempenham um papel significativo nesse ecossistema. As universidades, por exemplo, contribuem com conhecimentos acadêmicos e recursos de pesquisa, enquanto as empresas estabelecidas podem oferecer parcerias estratégicas e oportunidades de mercado.

Dessa forma, a aceleradora se enquadra como um componente interconectado desse ecossistema de inovação, atuando como um catalisador para o desenvolvimento e crescimento das *startups*. Ela proporciona um ambiente propício para o surgimento de novas ideias, a troca de conhecimentos e a conexão entre empreendedores, mentores e investidores. Por meio dessa interação, a

aceleradora promove a colaboração e impulsiona a inovação, contribuindo para o avanço do ecossistema como um todo.

7.1.3 Como definir se o processo de aceleração foi bem-sucedido na visão da aceleradora?

Uma aceleradora pode considerar o processo de aceleração bem-sucedido com base em diferentes critérios e indicadores, dependendo dos objetivos estabelecidos para cada empresa e servem para analisar o comportamento organizacional das empresas. De acordo com Ellis e Brown (2018), uma *startup* não é somente sobre números, e sim sobre construir uma máquina poderosa de crescimento em alta velocidade. As melhores *startups* combinam dados com suas experiências e aprendizados para seguir crescendo de maneira sustentável.

Dessa forma, é importante que a *startup* obtenha crescimento em termos de receita e tenha uma base de clientes e usuários ativos, por exemplo. Ellis e Brown (2018) destacam que encontrar soluções de crescimento é crucial no atual cenário de negócios cada vez mais competitivo e em constante transformação. Nesse contexto, se durante o período de aceleração a *startup* demonstrar crescimento sólido, isso pode ser um sinal positivo.

De acordo com Feeney (1999), as *startups*, geralmente, contam com pouco capital próprio inicial, e acabam por depender de fontes externas de recursos como garantia de crescimento.

De acordo com Kotler e Keller (2012), as organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto de vendas maior a um custo menor. Ainda de acordo com os autores, as empresas modernas sabem que se não derem atenção aos demais *stakeholders* – clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores –, jamais alcançarão lucros suficientes para os acionistas.

Outro fator relevante é o avanço no desenvolvimento do produto ou serviço oferecido pela *startup*, pois, quando são alcançados marcos importantes, havendo refinamento e aprimoramento de sua oferta com base nos *feedbacks* e nas validações obtidas durante a aceleração, isso pode ser considerado um fator de

sucesso. De acordo com Carayannis e Von Zedtwitz (2005), observa-se que o desenvolvimento de produtos/serviços e o refinamento de ofertas para o mercado é fundamental para as aceleradoras. Ambos ocorrem com o auxílio de processos de mentorias e com a transferência de conhecimentos tecnológicos via realização de *networks*, cujos contatos são feitos durante o processo de aceleração de *startups*.

Para Kotler (2012), uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, permitindo, assim, a entrega de produtos e serviços de melhor qualidade, o que resulta em maior satisfação do cliente. Isso acarreta negócios mais frequentes que levam a maiores taxas de crescimento e lucros, gerando alto nível de satisfação dos acionistas e, por isso, mais investimentos. Esse é o ciclo virtuoso que gera lucros e crescimento.

Se a *startup* for adquirida por uma empresa maior ou tiver uma saída bem-sucedida por meio de uma oferta pública inicial (IPO), ou outra forma de liquidez para os fundadores e investidores, isso é geralmente considerado um resultado altamente bem-sucedido. A definição de sucesso é variável de uma aceleradora para outra, dependendo dos objetivos e das métricas estabelecidas. Além disso, o sucesso pode ser avaliado tanto no curto prazo (durante o programa de aceleração) quanto no longo prazo (após o término do programa), levando em consideração o impacto e a sustentabilidade a longo prazo da *startup* acelerada.

O uso das métricas é fundamental para avaliar se o processo de aceleração de uma *startup* foi bem-sucedido. Cada métrica fornece *insights* específicos que podem indicar o desempenho e o progresso da empresa.

A Receita Mensal Recorrente (*Monthly Recurring Revenue* - MRR) é um indicador importante para *startups* com modelos de assinatura ou planos. De acordo com Cohen e Neubert (2019), um modelo de negócio com receita recorrente é, em geral, mais complexo que os modelos tradicionais. De acordo com Fruchter & Sigué (2013), para se alcançar o sucesso em um modelo de assinaturas, é fundamental dedicar esforços significativos na implementação de estratégias voltadas para a redução de cancelamentos.

Dessa forma, a empresa deve garantir a entrega contínua de sua proposta de valor e estabelecer um relacionamento estreito com seu cliente. De acordo com Gabriel e Kiso (2020), muitas *startups* de tecnologia no modelo SaaS (*Software as a Service*) possuem esse modelo. Essa KPI (*Key Result Indicator*) totaliza o valor a ser

pago pelos clientes todos os meses e isso gera uma receita previsível e ajuda a entender mais facilmente o caixa da empresa.

O *Life Time Value* (LTV) é essencial para entender o valor que cada cliente contribui para o faturamento da empresa ao longo do tempo. É uma das principais métricas para *startups*. De acordo com os autores Gabriel e Kiso (2020), é um KPI que indica a quantidade da receita que um cliente gera ao longo do tempo de vida dele. Pode ser uma questão de dias, semanas, meses ou anos, dependendo da taxa de retenção e das ofertas de *up-selling* e *cross-selling*. Ao calcular o LTV com base no ticket médio, na média de compras anuais por cliente e no tempo de permanência do cliente, é possível identificar se os clientes estão gerando receita suficiente para justificar o investimento feito para adquiri-los.

A taxa de crescimento (*growth rate*) é um indicador-chave para medir o ritmo de crescimento da empresa. Ao comparar os resultados mensais do MRR, é possível identificar se a *startup* está aumentando sua base de clientes e expandindo sua receita de maneira saudável.

O Custo de Aquisição por Cliente (*Customer Acquisition Cost - CAC*) é uma métrica que pode ser utilizada para avaliar a eficiência dos investimentos em *marketing* e vendas da *startup*. De acordo com Gabriel e Kiso (2020), o custo de aquisição é o quanto você gasta para obter um novo cliente. Isso pode incluir publicidade, ligações, visitas de vendas e qualquer outra coisa que envolva seu processo de prospecção e conversão.

De acordo com Sousa *et al.* (2021), o CAC são os custos de *marketing* acrescentado com o de vendas dividido pelo número de clientes adquiridos. Ao dividir o custo total de aquisição de clientes pelo número de novos clientes alcançados, é possível determinar se o investimento está gerando resultados positivos e se o CAC está dentro de um limite sustentável.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica que mede a satisfação e o engajamento dos clientes. Segundo Zaki *et al.* (2016), ele é uma ferramenta popular usada amplamente nas empresas em uma tentativa de medir a lealdade e a satisfação do cliente. Ao coletar *feedback* dos clientes, é possível classificá-los como detratores, neutros ou promotores, fornecendo uma indicação do grau de fidelidade e satisfação dos clientes. Um NPS positivo indica que a *startup* está proporcionando uma experiência positiva aos clientes.

A taxa de cancelamento (*churn rate*) é importante para avaliar a retenção de clientes. De acordo com Gabriel e Kiso (2020), *churn rate* é um dos principais KPIs de qualquer negócio baseado em recorrência. A taxa de cancelamento é o indicador mais importante para entender se um negócio é saudável, apesar da sua capacidade em vender. No mercado, existe um jargão chamado “balde furado”, que é quando um negócio consegue trazer muitos *leads*, converter em clientes, mas não consegue reter.

Por fim, o Retorno do Investimento (*Return on Investment* - ROI) permite avaliar o retorno sobre o investimento realizado. Comparando o retorno obtido com o custo do investimento, é possível determinar se as iniciativas da empresa estão gerando resultados financeiros positivos. Segundo Gabriel e Kiso (2020), o ROI informa quanto lucro a empresa gera quando compara o custo de aquisição do cliente com receita gerada no LTV. Por exemplo, usa-se para calcular: $\text{receita} - \text{custo} / \text{custo} \times 100$. Dependendo do ROI, caso ele se afigure negativo, a empresa poderá investigar o que há de errado e, assim, mudar a estratégia.

Ao analisar essas métricas em conjunto e de forma integrada, é possível ter uma visão abrangente do desempenho da *startup* durante o processo de aceleração. Um crescimento consistente na receita, um LTV saudável, um NPS positivo, um CAC controlado e um ROI favorável podem indicar que a aceleração foi bem-sucedida e que a empresa está no caminho certo para o crescimento e o sucesso.

De acordo com os autores Azevedo et al. (2018, p. 11),

Uma organização ágil requer que sejam repensadas as maneiras de trabalho atual, buscando ciclos mais curtos de planejamento e execução de campanhas, além de times multidisciplinares, incluindo agência, áreas de negócio, marca, mídia e mensuração. Também é preciso incorporar a prática de teste e aprendizado, de modo a aprimorar continuamente a eficácia de execução logo no início: aprender, falhar, otimizar e seguir em frente. Muitas vezes, a implementação dessa nova dinâmica de trabalho é a etapa mais difícil.

Por isso, ao realizar o acompanhamento por meio de indicadores, é possível identificar falhas e promover melhorias. O *feedback* dos clientes desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e aprimoramento da *startup*. Realizar pesquisas de satisfação e entrevistas com os clientes permite obter *feedback* direto sobre sua experiência com a *startup*. Essas informações valiosas ajudam a

identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de inovação. Realizar o acompanhamento da taxa de conversão de *leads* é essencial para medir a eficácia da *startup* em transformar potenciais clientes em clientes pagantes. Esse indicador fornece *insights* sobre a eficácia das estratégias de *marketing*, vendas e a qualidade do produto ou serviço oferecido.

De acordo com Weinberg e Mares (2015), todos os dias, mais ferramentas *online* surgem no mercado para ajudá-lo a otimizar canais de tração. É altamente recomendável abraçar o uso de ferramentas *online* para ajudá-lo a compreender e avaliar a eficácia de todos os seus esforços de tração. Por exemplo, as perguntas a seguir parecem difíceis ou podem exigir muita pesquisa para responder: quantos clientes em potencial acessaram meu *site*? Quais são os dados demográficos dos meus melhores e piores clientes? São clientes que interagem mais com minha equipe de suporte, é provável que permaneçam clientes por mais tempo?

De acordo com Ries (2012), avaliar o engajamento dos usuários com o produto ou serviço da *startup* é fundamental para compreender seu valor percebido. Indicadores como tempo de uso, número de sessões, interações e retenção de usuários oferecem *insights* sobre a experiência do usuário e a eficácia da solução oferecida.

Segundo Tidd e Bessant (2015) a inovação se refere a mudanças totalmente novas ou significativas, que, quando levadas ao mercado, resultam na captura de algum valor para a empresa. A inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas como a fonte principal do crescimento econômico em proporções nacionais. Ainda de acordo com o autor, o desenvolvimento de novos produtos é uma capacidade importante, pois o ambiente está constantemente mudando.

Segundo Tidd e Bessant (2015), as alternâncias no campo socioeconômico naquilo em que as pessoas acreditam, esperam, querem e ganham criam oportunidades e restrições. A legislação pode ampliar certos campos e restringir outros, como ao elevar as exigências para produtos ecologicamente orientados. Concorrentes têm o potencial de lançar no mercado produtos que representam uma séria ameaça às posições já estabelecidas. Nesses cenários, as empresas devem estar prontas para responder por meio da inovação de seus produtos. Embora o desenvolvimento de novos produtos seja frequentemente visto como a vanguarda da

inovação, melhorias nos processos desempenham um papel estratégico crucial também. Ter a capacidade de realizar algo único ou de executá-lo de forma superior aos concorrentes confere uma vantagem competitiva significativa.

No entanto, vale ressaltar que as vantagens geradas através das medidas inovadoras podem perder seu potencial e força competitiva à medida que outras *startups* imitam seu modelo de negócio.

Com isso, avaliar a capacidade da *startup* em promover a inovação e desenvolver novas soluções para atender às demandas do mercado é crucial para garantir crescimento e inserção de novos produtos e serviços no mercado, além de protegê-las. Nesse contexto, de acordo com os autores Tidd e Bessant (2015), a forma e o caminho que se percorre buscando resultado inovador desde a identificação da oportunidade, passando pela geração de ideia, desenvolvimento e difusão da cultura da empresa, vão depender do perfil do líder, da cultura da empresa, de seu grau de aversão a risco, da motivação dos participantes envolvidos e das soluções encontradas para superar dificuldades sempre existentes para inovar.

Segundo Tidd e Bessant (2015), a atitude de uma empresa dentro de um ecossistema envolve não apenas promover chamadas para inovação, mas também criar canais de relacionamento para que os programas de inovação não sejam apenas pontuais, e sim duradouros. Exemplo de empresa que cada vez mais cria diversos canais de relacionamento é a Natura, que, por meio do Natura Campus, criado em 2007, e do Natura *Startups*, criado em 2016, tem feito um esforço conjunto com universidades e empresas para zerar o impacto das embalagens dos produtos.

A cultura da inovação é essencial para o sucesso de um negócio. Empresas que não colocam a criatividade e o pensamento inovador como prioridades inevitavelmente ficarão para trás. Ambientes que encorajam o teste e a experimentação têm o potencial de gerar descobertas significativas.

Para saber se a pesquisa e o desenvolvimento podem gerar receita, faz-se necessário o acompanhamento das métricas internas, como taxa de sucesso de projetos de P&D, tempo de desenvolvimento de novos produtos e eficiência dos processos de inovação. Todas elas podem ser monitoradas para avaliar o desempenho dos investimentos em P&D.

Algumas métricas cruciais envolvem o retorno sobre o investimento destinado à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, produtos ou serviços, refletindo o empenho da *startup* na inovação. Além disso, o número de patentes registradas é um indicativo relevante, destacando a habilidade da empresa em conceber soluções únicas e proteger sua propriedade intelectual. É essencial também considerar a frequência e a importância dos lançamentos de novos recursos ou funcionalidades que agregam valor aos produtos ou serviços oferecidos pela *startup*.

Devido ao aumento da competitividade, à velocidade com que as mudanças ocorrem em relação à economia compartilhada, à digitalização dos negócios e à diversidade empresarial, é necessário dar atenção aos colaboradores e à qualificação deles. O engajamento dos colaboradores é fundamental para impulsionar o desempenho e o crescimento da *startup*. Acompanhar e medir a satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores da *startup* por meio de pesquisas de clima organizacional, avaliação de desempenho e retenção de talentos é uma das formas de se atentar ao crescimento e ao desempenho dos colaboradores.

Nesse contexto, é necessário um novo posicionamento por parte das áreas de desenvolvimento de pessoas, que devem abordar o tema de forma diferenciada para possibilitar que os resultados estratégicos da empresa sejam alcançados. Essas estratégias precisam demonstrar que estão conectadas com o negócio por meio do alcance dos resultados estratégicos.

Um ambiente de trabalho positivo e uma equipe engajada contribuem para a inovação e o desenvolvimento contínuo da empresa. Avaliar os programas de desenvolvimento de habilidades oferecidos aos colaboradores, como treinamentos e capacitações, pode auxiliar no crescimento profissional da equipe e no aumento da capacidade da *startup* em lidar com desafios e oportunidades.

De acordo com Sousa, De Bortoli Neto e Luporini (2021, p. 64), tanto no presente quanto considerando uma visão futura, as áreas de treinamento têm de assumir um papel de protagonismo e suportar a execução das estratégias, de modo a afetar positivamente os negócios ou, ao menos, fazerem parte da formulação de estratégias. Nesse contexto, treinamentos de *soft skills*, treinamentos técnicos e desenvolvimento de líderes precisam estar alinhados às estratégias de negócios da

startup e também ao contexto do colaborador para que os conteúdos oferecidos não causem desinteresse e para que o resultado esperado seja eficiente e satisfatório.

Outro indicador que também pode ser acompanhado é a taxa de rotatividade de colaboradores, o que pode indicar o quão bem a *startup* está conseguindo reter seus talentos-chave. Uma alta retenção de talentos pode demonstrar um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de crescimento.

A efetividade do *marketing* e a aquisição de clientes são fatores fundamentais para o crescimento e a sustentabilidade da *startup*. Portanto, é necessário avaliar a eficácia das estratégias de *marketing* da *startup*, considerando indicadores como custo de aquisição de clientes (CAC), taxa de retorno do investimento em *marketing* (ROMI) e alcance e engajamento nas redes sociais. Isso auxilia na alocação eficiente dos recursos de *marketing* e na maximização do impacto das campanhas. O acompanhamento de métricas de taxa conversão de *leads* (potenciais clientes) em clientes pagantes também é essencial para se avaliar a eficácia das estratégias de venda e de aquisição de clientes. Isso pode incluir o monitoramento do funil de vendas e a análise das taxas de conversão em cada etapa do processo de vendas, assim como realizar e avaliar a eficácia das estratégias de retenção de clientes é importante.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 178), os usos do *marketing* direcionado a dados são, de fato, inúmeros e de escopo amplo. Com o *big data*, os profissionais de *marketing* podem encontrar novas ideias de produtos e serviços e estimar a demanda de mercado. As empresas também podem criar produtos e serviços customizados, personalizando a experiência do cliente. Na comunicação de *marketing*, o profissional usa o *big data* para definir o público-alvo, criar conteúdos e selecionar mídias. Ter metas focadas também obrigam o profissional de *marketing* a pensar em como alavancar o desempenho mais eficaz e a centrar nisso o foco das ações. Quando o profissional de *marketing* seleciona o objetivo de maior impacto, a empresa pode obter vitórias rápidas e relevantes, conquistando assim a adesão imediata de todos.

Depois de analisar os objetivos, as *startups* precisam começar a identificar os dados corretos a serem coletados e analisados. Ainda de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), não existe um jeito certo de classificar o *big data*. Mas uma maneira prática é separar de acordo com o código fonte.

1. Dados sociais, que incluem todas as informações que os usuários de mídias sociais compartilham, como localização, perfil demográfico e interesses.
2. Dados de mídia, que incluem medições de audiência em mídias tradicionais, como televisão, rádio, imprensa e cinema.
3. Dados de tráfego na *web*, que incluem todos os *logs* gerados por usuários navegando na *web*, como visualizações, buscas e compras.
4. Dados do ponto de venda e transações, incluindo todos os registros de transações feitas pelo consumidor, como localização, quantia, informações do cartão de crédito, compras, horários e, às vezes, número do documento do cliente.
5. Dados da *internet* das coisas, incluindo todas informações coletadas por aparelhos e sensores conectados, como localização, temperatura, umidade, proximidade de outros aparelhos e indicadores de saúde.
6. Dado de engajamento, que inclui todos os pontos de contato diretos entre empresas e clientes, como dados de *call center*, trocas de *e-mails* e dados de chats.

Com a obtenção desses dados, os profissionais de *marketing* podem desenvolver um plano de coleta de dados que obtenha cada item de dados necessários para atingir os objetivos específicos da estratégia da *startup*.

Uma comunicação clara e eficaz com os *stakeholders* é fundamental para estabelecer confiança, atrair investidores e manter parcerias estratégicas. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 19), *stakeholders* são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa. Embora as organizações tenham relação de dependência com os seus *stakeholders*, elas não dependem igualmente de todos eles durante todo o tempo. Desse modo, nem todo *stakeholder* tem o mesmo grau de influência. Quanto mais essencial e valorizada for a participação de um *stakeholder*, mais influência terá nos compromissos, nas decisões e ações da empresa. Os gerentes têm de encontrar formas de ajustar ou

isolar a organização das demandas dos *stakeholders* que controlam os recursos críticos.

Utilizar indicadores de desempenho para fornecer informações claras e tangíveis aos investidores, parceiros e outros *stakeholders* da *startup* inclui a apresentação de relatórios financeiros, demonstração dos resultados alcançados e compartilhamento de perspectivas futuras.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os acionistas e os investidores de capital esperam que a empresa preserve e aumente a riqueza que confiaram a ela. Os retornos que esperam são proporcionais ao grau de risco aceito com esses investimentos (isto é, se esperam retornos mais baixos com investimentos de baixo risco, e retornos mais elevados com investimentos de alto risco). Os investidores insatisfeitos podem impor acordos mais rigorosos no tocante ao empréstimo subsequente de capital. Os acionistas insatisfeitos podem refletir suas preocupações de várias maneiras, inclusive, vendendo suas ações. Nesse contexto, a comunicação transparente pode fortalecer o relacionamento com os *stakeholders* e demonstrar confiança no desempenho e na visão de crescimento da *startup*.

Essas categorias abrangem diferentes aspectos da *startup* e fornecem uma estrutura para avaliar e aprimorar seu desempenho global. Ao implementar métricas e indicadores relevantes em cada categoria, a *startup* terá uma visão abrangente de seu progresso e poderá tomar decisões embasadas em dados para impulsionar seu crescimento e sucesso contínuos.

8 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os métodos e instrumentos empregados na condução desta pesquisa, referindo-se à estratégia geral e aos passos que foram seguidos para conduzir o estudo, com o objetivo de discutir as abordagens utilizadas e a análise que será realizada para interpretar os dados coletados.

Neste trabalho, adotou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, com ênfase na pesquisa de campo e na utilização do método de estudo de casos múltiplos. A pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que se concentra na compreensão profunda e na interpretação de fenômenos sociais e humanos complexos. Em contraste com a pesquisa quantitativa, que se baseia em dados numéricos e estatísticas para analisar padrões e relações, a pesquisa qualitativa busca explorar a natureza subjetiva e contextual dos fenômenos.

De acordo com Flick (2004), a abordagem da pesquisa qualitativa se concentra na análise minuciosa de casos concretos, considerando suas nuances temporais e locais, e examinando as expressões e atividades dos indivíduos dentro de seus contextos específicos. Dessa forma, a pesquisa qualitativa oferece uma via para a Psicologia e as Ciências Sociais desenvolverem as direções propostas por Toulmin (1990), transformando-as em programas de pesquisa viáveis e mantendo a flexibilidade necessária em relação aos seus objetos de estudo e atividades.

Como prédios em uma escala humana, nossos procedimentos intelectuais e sociais farão o que precisamos nos anos por vir, somente se tornamos o cuidado de evitar a estabilidade relevante ou excessiva e nos mantivermos funcionando em formas que se adaptam às situações e funções imprevistas - ou mesmo imprevisíveis. (TOULMIN, 1990, p. 186).

Existem algumas características que permitem chegar a uma definição singular sobre pesquisa qualitativa. De acordo com Yin (2010), são consideradas cinco características: a primeira estuda o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; a segunda representa as opiniões e as perspectivas das pessoas (rotuladas, neste livro, como os participantes de um estudo); a terceira abrange as condições contextuais em que as pessoas vivem; a quarta contribui com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o

comportamento social humano; a quinta se esforça por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

O autor destaca que a pesquisa qualitativa se concentra na exploração do significado das vidas das pessoas em seus contextos cotidianos reais. Isso é alcançado ao permitir que os indivíduos se expressem livremente por meio de seus diários, registros periódicos, textos ou até fotografias, sem a influência de investigações de pesquisas externas. Nesse processo, as interações sociais ocorrem de forma natural, com intervenções mínimas de procedimentos de pesquisa artificiais, e as pessoas têm a liberdade de expressar seus pensamentos sem restrições, em vez de se limitarem a responder a questionários predefinidos por um pesquisador.

Nesse contexto, de acordo com o autor, a pesquisa qualitativa se difere por sua capacidade de representar as visões e as perspectivas dos participantes de um estudo. Capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo. As circunstâncias sociais, institucionais e ambientais que moldam as experiências individuais desempenham um papel significativo na determinação dos acontecimentos na vida das pessoas. Em diversos aspectos, esses contextos podem exercer uma influência significativa sobre todos os aspectos da vida humana. No entanto, muitos outros métodos das ciências sociais, com exceção da história, frequentemente enfrentam desafios ao lidar com essas complexas condições contextuais.

Chizzotti (2018) explica que a abordagem qualitativa utilizada em uma pesquisa se baseia na ideia de que existe uma dinâmica na relação entre o mundo real e o fenômeno em foco. O autor acrescenta que o pesquisador desempenha um papel fundamental nesse processo de obtenção de conhecimento à medida que interpreta os fenômenos em análise e lhes confere significado.

Stake (2011) explica que na pesquisa qualitativa, os seres humanos têm muitas tarefas, como planejar o estudo, providenciar as situações a serem observadas, entrevistar as pessoas, avaliarem as informações, reunir os fragmentos de ideias e escrever relatórios. Quando pensamos em usar instrumentos em uma pesquisa, é necessário incluir os seres humanos como alguns dos principais instrumentos. Os seres humanos são os pesquisadores, assim como são também os

sujeitos do estudo e os intérpretes e nesse grupo estão incluídos os leitores dos nossos relatórios.

Esta pesquisa teve como objetivo conduzir um estudo de campo para descobrir como as aceleradoras de *startups* implementam a metodologia Lean Startup em seus processos de aceleração. O foco foi identificar as melhores práticas, desafios e impactos dessa abordagem, visando elaborar um guia prático para alunos e empreendedores iniciantes. Esse guia tem o propósito de oferecer uma compreensão básica e prática do processo de aceleração baseado na metodologia *Lean Startup*, servindo como um manual útil para aceleradoras, profissionais que trabalham com *startups* e entusiastas do empreendedorismo.

Durante a pesquisa, participaram pessoas que trabalham no ambiente de aceleração, com ênfase na aplicação da metodologia *Lean Startup*. Observam-se na Tabela 1 e 2 as etapas utilizadas para a organização do trabalho e a busca da temática nos bancos de trabalhos acadêmicos.

TABELA 1 - Etapas da pesquisa

Etapa	Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos	Localização dos conteúdos
1	I) definir procedimentos que podem guiar o processo de aceleração de uma <i>startup</i> ;	Pesquisa bibliográfica Revisão sistemática da literatura.	Capítulo 1
2	II) esclarecer como cada prática do procedimento é planejada, executada e controlada;	Pesquisa bibliográfica Revisão sistemática da literatura.	Capítulo 1,2
3	III) pesquisar e analisar os procedimentos das aceleradoras na aceleração de <i>startups</i> , visando oferecer um diagnóstico abrangente e integrado a um guia básico sobre as práticas e estratégias adotadas nesse cenário.	Pesquisa bibliográfica Revisão sistemática da literatura. Análise e interpretação dos resultados	Capítulo 3,4,5,6

Fonte: Autoria própria (2023).

TABELA 2 - Pesquisa bibliográfica

Banco de dados	Estratégia de busca
CAPES	<p>Palavra-chave utilizada: “Lean Startup” Filtro utilizado: “Contenha todas as palavras no título do programa”, “idioma Português”. Resultado: 9 resultados, sendo distribuídos em artigos, anais de eventos e dissertação.</p> <p>Palavra-chave utilizada: “Aceleradora, Lean startup” Filtro utilizado: “Contenha todas as palavras no título do programa”, “qualquer idioma” Resultado: 1 resultado, sendo um artigo do Chile e não houve semelhança com a proposta de um guia de aceleração utilizando metodologia <i>Lean Startup</i>.</p> <p>Publicados entre 2016 a 2023*</p>
SCIELO	<p>Palavra-chave utilizada: “Lean Startup” Filtro utilizado: “Todos índices”. Resultado: 4 resultados. Sem semelhança com a apresentação de um guia de acordo com a proposta.</p> <p>Palavra-chave utilizada: “Aceleradora” Filtro utilizado: “Todos índices”. Resultado: 3 resultados. Sem semelhança com a apresentação de um guia de acordo com a proposta.</p> <p>Publicados entre 2016 a 2023*</p>
BIBLIOTECA DIGITAL DA PRODUÇÃO INTELECTUAL	<p>Palavra chave utilizada: “Lean Startup” Filtro utilizado: “Todo repositório”. Resultado: 138 resultados. Sem semelhança com a apresentação de um guia de acordo com a proposta.</p> <p>Palavra chave utilizada: “Aceleradora”. Filtro utilizado: “Título” e “Iguais”. Resultado: 4 resultados.</p> <p>Publicados entre 2016 a 2023*</p>

Fonte: Autoria própria (2023).

A Tabela 3 apresenta os objetivos das perguntas por bloco para contextualizar o propósito das perguntas em cada bloco. Essa descrição preliminar visa fornecer aos leitores uma visão abrangente dos principais temas abordados em cada seção da pesquisa, permitindo uma compreensão inicial das áreas de investigação contempladas neste estudo acadêmico.

TABELA 3 - Objetivo das perguntas por bloco

Bloco e Nº de questões (total de 28 perguntas abertas)	Objetivo
Bloco A 3 questões	Identificar e compreender quem é o profissional, tempo de carreira na área de aceleração e principais atividades.
Bloco B 4 questões	Identificar e compreender como funciona o processo de seleção das startups, a relevância da missão da startup e quais são os serviços oferecidos pelo programa de aceleração .
Bloco C 3 questões	Identificar e compreender quais são as principais metodologias utilizadas pela aceleradora para aceleração de startups e avaliar se é aplicado a metodologia Lean Startup durante o processo .
Bloco D 6 questões	Identificar e compreender se é mensurado indicadores, durante o processo de aceleração, para organizar processos ágeis como fluxo cumulativo, lead time, cycle time, throughput e beat time .
Bloco E 11 questões	Identificar e compreender os desafios enfrentados pelas startups , formas de investimentos, <i>networking</i> , KPIs, índice de sucesso e analisar a opinião do profissional com relação ao papel da aceleradora.

Fonte: Autoria própria (2023).

A Tabela 4 apresenta as informações sobre os documentos utilizados neste trabalho, veja a seguir:

TABELA 4 - Pesquisa documental

Tipo de material	Especificações
Editais	Edital BNDES
	Edital MIDTEC (ACATE)

Fonte: Autoria própria (2023).

A Tabela 5 apresenta as informações sobre como foi organizado as questões distribuídas em blocos, o tipo de pergunta e a forma como foram tratados os dados.

TABELA 5 - Tratativa dos dados do questionário

Questões	Tipo de pergunta	Tratativa dos resultados
Bloco A - 1, 1.1, 2, 3	Aberta	Técnica de análise de conteúdo

Bloco B - 4, 5, 6, 7		e documental. Os resultados são apresentados de forma discursiva.
Bloco C - 8, 8.1, 8.2		
Bloco D - 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8		
Bloco E - 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 15.1, 16, 17, 18		

Fonte: Autoria própria (2023).

8.1.1 Universo, amostragem, amostra

Em um contexto de pesquisa, um passo crucial é identificar indivíduos ou ambientes relevantes para o estudo, estabelecer relacionamento e confiança com os participantes de modo a assegurar a coleta de dados de qualidade.

Um passo intimamente relacionado ao processo envolve a determinação de uma estratégia para a amostragem intencional dos indivíduos ou locais. Essa não é uma amostragem probabilística que possibilitará ao pesquisador fazer inferências estatísticas para uma população; ao contrário, é uma amostra intencional que exemplificam propositadamente um grupo de pessoas que pode melhor informar o pesquisador sobre o problema de pesquisa que está em exame (CRESWELL, 2014, p. 122).

Yin (2010) explica que o desafio da amostragem decorre da necessidade de saber quais unidades específicas selecionar e por quê, bem como o número de unidades que devem existir em um estudo. Justificar a escolha da(s) unidade(s) de coleta de dados, mesmo que haja apenas uma, faz parte do desafio de amostragem. Nesse contexto, não houve uma preferência específica por localização geográfica ou por aceleradoras de *startups* específicas. Desde o início da pesquisa, o objetivo primordial foi a obtenção de dados junto a profissionais que atuassem nesses ambientes com o propósito de validar as hipóteses inicialmente formuladas.

Diante das dificuldades encontradas na obtenção de respostas e de *feedback* por parte das pessoas que foram abordadas via *internet*, optou-se por não impor critérios restritos de perfil ou localização geográfica, mas sim buscar indivíduos com experiência ou vínculos prévios com aceleradoras e com as metodologias utilizadas por elas. Especificamente, foram estabelecidos critérios de seleção em quatro aceleradoras distintas.

O contato com esses profissionais foi estabelecido por meio de grupos em plataformas de mensagens, redes sociais e plataformas de pesquisa. Foi elaborada uma mensagem, transmitida através dessas plataformas, na qual se destacava a relevância da contribuição deles para a validação deste estudo. Ademais, enfatiza-se que suas informações seriam importantes para auxiliar aqueles que possuem dúvidas sobre o tema ou que desejam aprofundar seus conhecimentos na área.

Foram realizados contatos com um total de oito profissionais que desempenham papéis essenciais no contexto do ecossistema de inovação, englobando proprietários, gestores e colaboradores que atuaram ou atuam em aceleradoras de *startups*. No entanto, a pesquisa se concentrou em quatro aceleradoras específicas, sendo duas delas localizadas no estado do Paraná, uma em Santa Catarina e outra em Pernambuco, estas serão descritas com maior profundidade ao longo do estudo.

A seleção dos participantes que não foram incluídos na pesquisa foi baseada em critérios que envolviam a resposta de pelo menos 60% das perguntas contidas no questionário. Um dos principais objetivos desse estudo era investigar o uso da metodologia *Lean Startup* por parte das aceleradoras e compreender as práticas, processos e ferramentas de maior relevância que empregaram para impulsionar o crescimento das *startups*.

8.1.2 Instrumentos de pesquisa

No que diz respeito aos métodos de coleta de dados no campo de pesquisa, optou-se por utilizar questionários de pesquisa com perguntas abertas, com o objetivo de coletar dados qualitativos. Também foi utilizada análise documental de registros públicos, como por exemplo os editais da MIDTEC e do BNDE.

Stake (2011) explica que um questionário de pesquisa social é um conjunto de perguntas, afirmações ou escalas (no papel, pelo telefone ou na tela) geralmente feitas da mesma forma para todos os participantes. De acordo com Creswell (2014), depois que o investigador escolhe os locais e pessoas, as decisões precisam ser tomadas quanto às abordagens mais apropriadas para a coleta de dados. Cada vez mais o pesquisador qualitativo tem mais opções quanto à coleta de dados, tais como

mensagens de *e-mail* e coleta de dados *online*, e o pesquisador irá coletar dados de mais de uma fonte. Para coletar essas informações, ele desenvolve protocolos ou formulários escritos e precisa desenvolver também o registro dos dados, como protocolos observacionais e entrevistas.

Além disso, é preciso prever dificuldades na coleta de dados, as chamadas “dificuldades do campo”, que podem ser um problema, como ter dados inadequados, precisar deixar o campo ou local prematuramente ou perder informações. Por fim, um pesquisador qualitativo deve decidir como irá armazenar os dados de forma que possam ser facilmente encontrados e protegê-los contra danos ou perdas.

Creswell (2014) descreve os formatos comuns de coleta de dados *online* para pesquisa qualitativa, que incluem grupos focais virtuais, entrevistas baseadas na *web* via *e-mail* ou salas de bate-papo baseadas em textos, *weblogs* e diários (como os diários *online* abertos), e fóruns de discussão na internet citado em Creswell, 2014, p. 133.

O questionário com perguntas abertas, a fim de coletar dados qualitativos, foi escolhido porque permite uma exploração mais profunda dos tópicos estudados, uma vez que os participantes têm a liberdade de fornecer respostas detalhadas e com suas próprias palavras. Além disso, as perguntas abertas enriquecem os dados, oferecendo informações ricas e contextualizadas que podem não ser obtidas por meio de perguntas fechadas.

Essa flexibilidade nas respostas também pode revelar tópicos emergentes e fornecer uma compreensão mais completa do contexto, possibilitando, assim, captar e compreender suas motivações a respeito do processo, das práticas e das ferramentas utilizadas na aceleração de *startups*, desde o início até o fim do processo. O questionário foi enviado para os profissionais de aceleradoras de *startups* com foco nos principais processos, práticas e ferramentas da aceleradora que deram ênfase na metodologia *Lean Startup* (Apêndice A). O perfil respondente foi de profissionais que são os principais contatos das aceleradoras de *startups*, isto é, que entram em contato direto com as *startups*.

8.1.3 Técnicas de coleta e tratamento de dados

Os dados foram coletados por meio de duas abordagens distintas. A primeira consistiu na pesquisa documental, abrangendo a análise de estudos e os relatórios disponíveis em fontes confiáveis da *internet*, complementada pelo material fornecido pelas próprias aceleradoras de *startups*. A segunda estratégia envolveu uma pesquisa *online*, na qual foram aplicados questionários direcionados aos profissionais e proprietários envolvidos nas empresas, aceleradoras e *startups* selecionadas.

De acordo com Stake (2011), um questionário de pesquisa social é um conjunto de perguntas, afirmações ou escalas (no papel, pelo telefone ou na tela) geralmente feitas da mesma forma para todos os participantes. Os dados são transformados em totais, médias, porcentagens, comparações e correlações, tudo se adaptando muito bem em uma abordagem quantitativa.

Além do questionário enviado aos participantes, este estudo também fez uso de informações públicas obtidas por meio de fontes confiáveis, incluindo associações, revistas, *websites* e pesquisas institucionais com ênfase jornalística. Para esta pesquisa foram utilizadas múltiplas fontes de evidência para abordar uma variação maior de aspectos comportamentais, isto é, uma proposta de triangulação das fontes de dados. A primeira fonte foram as respostas obtidas através do questionário *online* junto aos participantes das aceleradoras de *startups*. Em seguida, realizou-se a observação direta do entrevistador dos documentos fornecidos pela empresa e, por fim, a verificação dos fatos em documentos externos, como notícias em fontes fidedignas acerca do tema da pesquisa.

A tratativa dos dados coletados na pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem de análise de conteúdo e documental. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Essa metodologia permitiu uma exploração minuciosa das respostas obtidas pelos participantes, com o propósito de identificar e compreender os principais temas, padrões e tendências apresentadas por meio dos dados.

Após a captação das respostas, inicialmente foram examinadas individualmente para uma compreensão detalhada do conteúdo expresso pelos participantes da pesquisa. Em seguida, foi utilizada a técnica de codificação para categorizar as respostas em temas ou tópicos relevantes, permitindo uma

organização sistemática dos dados, identificando as palavras-chave, frases recorrentes e conceitos-chave presentes nas respostas dos participantes.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo possui duas funções, que na prática podem ou não dissociar-se:

Uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta. É a análise de conteúdo “para ver o que dá”.

Uma função de administração da prova: Hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação. É a análise de conteúdo “para servir de prova”. (BARDIN, 1977, p.30).

Conforme mencionado pela autora, na prática, as duas funções da análise de conteúdo podem operar de forma complementar. Isso ocorre especialmente quando o pesquisador se concentra em uma área pouco explorada da investigação, ou em tipos de mensagens que carecem tanto de uma problemática definida quanto de técnicas estabelecidas. Neste caso, as duas funções interagem, reforçando-se uma à outra. No trabalho, essa interação foi intrinsecamente importante devido às experiências relatadas por mensagens de cada participante que atua com processos semelhantes, mas que são adequados para especificidades e necessidades das *startups* que entram em contato buscando pelos serviços oferecidos.

Bardin (1977), também destaca que a análise de conteúdo pode abordar tanto os "significados" (como na análise temática) quanto os "significantes" (como na análise léxica ou na análise dos procedimentos). Além disso, o tratamento descritivo é um aspecto inicial do processo, mas não se limita à análise de conteúdo. Neste sentido, as respostas foram tratadas a fim de descobrir os significado por trás das mensagens relatadas na pesquisa para compreender os procedimentos e metodologias das aceleradoras para com as *startups*.

9 RESULTADOS

9.1.1 Início da jornada com aceleradoras e relação com *startups*

Com base nas respostas dos participantes à pergunta sobre como eles começaram a trabalhar com a aceleradora e qual é a sua relação com as *startups*, pudemos identificar várias abordagens e perspectivas distintas em relação ao seu envolvimento no ecossistema de inovação. Essas diferentes experiências e papéis destacam a diversidade de contribuições que esses profissionais fazem para promover o desenvolvimento de *startups* e a inovação.

O participante 1 desempenha um papel importante na avaliação da maturidade das *startups* incubadas, o que é essencial para compreender seu potencial de crescimento e desenvolvimento. Além disso, sua contribuição na organização de eventos de inovação demonstra seu comprometimento em criar oportunidades para as *startups* se destacarem no ecossistema.

O participante 2 tem uma perspectiva única como um dos fundadores da aceleradora. Ele participou ativamente da criação da aceleradora, adaptando-a ao ambiente de Maringá e ao nível de maturidade das *startups* locais. Sua abordagem focada na metodologia destaca a importância de uma estrutura sólida para apoiar o crescimento das *startups*.

O participante 3 possui uma vasta experiência no ecossistema de inovação e assumiu a liderança de uma aceleradora em 2020. Sua abordagem inclui trabalhar diretamente com *startups*, oferecendo treinamentos e consultorias em inovação e *startups*. Isso mostra seu compromisso em compartilhar conhecimento e experiência com empreendedores emergentes.

O participante 4 desempenha um papel estratégico de apoio na gestão do ambiente de inovação, concentrando-se em ações como sensibilização, prospecção e apoio ao desenvolvimento das *startups*. Essa abordagem destaca a importância de criar um ambiente propício para o crescimento das *startups*. A tabela 6 apresenta as áreas de atuação dos participantes que fizeram parte deste estudo:

TABELA 6 - Área de atuação dos participantes

Participantes	Área de atuação	Anos de experiência
Participante 1	Prestação de serviços de avaliação de maturidade das	5 anos

	<i>startups</i> e promove eventos de inovação no ecossistema.	
Participante 2	Foi um dos responsáveis por criar a aceleradora, desenvolvendo uma metodologia compatível com o ecossistema e o nível de maturidade das <i>startups</i> da região de Maringá.	6 anos
Participante 3	Com sólida trajetória no ecossistema de inovação, lidera desde 2020 a aceleradora e hub de inovação, focada em apoiar <i>startups</i> com treinamentos e consultorias credenciadas pelo Sebrae.	4 anos
Participante 4	Atuando como apoio na gestão do ambiente, por meio das ações de sensibilização, prospecção, acompanhamento de editais e apoio no desenvolvimento das <i>startups</i> , conforme a metodologia.	4 meses

Fonte: Autoria própria (2023).

Essas diferentes perspectivas e papéis evidenciam a riqueza do ecossistema de inovação e a variedade de contribuições que os profissionais podem fazer para promover o sucesso das *startups*. A combinação de avaliação de maturidade, metodologia, liderança, apoio estratégico e desenvolvimento de talentos contribui para um ambiente diversificado e enriquecedor para empreendedores e *startups*.

Os participantes revelaram uma variedade de experiências e abordagens em relação ao seu envolvimento com aceleradoras e *startups*. O participante 1 concentra seus esforços na avaliação de maturidade das *startups* e na promoção de eventos de inovação, contribuindo para a identificação de oportunidades de crescimento no ecossistema.

O participante 2, por sua vez, desempenha um papel fundamental na criação da própria aceleradora, adaptando-a ao contexto local e ao nível de maturidade das *startups*. Sua abordagem está fortemente ligada ao desenvolvimento de metodologias compatíveis com o ecossistema regional.

O participante 3, com anos de experiência no ecossistema de inovação, assumiu a liderança da aceleradora em que trabalhou em 2020. Seu foco é trabalhar diretamente com *startups* e fornecer treinamentos e consultorias em inovação e *startups*. Sua trajetória diversificada inclui experiência na advocacia, o que o torna um recurso valioso em questões legais relacionadas à inovação.

O participante 4 desempenha um papel de apoio fundamental na gestão do ambiente de inovação, incluindo ações de sensibilização, prospecção e apoio ao desenvolvimento das *startups*. Sua abordagem está alinhada com a criação de um ambiente propício ao crescimento das *startups*.

9.1.2 Jornada das *startups* e programas de aceleração

A jornada das *startups*, desde o primeiro contato com as aceleradoras até o processo de aceleração, é influenciada por diversos fatores. O participante 1 ressalta que as necessidades das *startups* variam de acordo com seu estágio de maturidade. Elas buscam orientação e direcionamento, bem como *networking* e acesso a investimentos, dependendo do estágio de maturidade.

O participante 2 explica que as *startups* que ingressam no programa de aceleração da aceleradora 2 devem atender a requisitos mínimos, incluindo o desenvolvimento de um MVP. Isso demonstra a importância de um ponto de partida sólido para a aceleração.

O participante 3 oferece uma visão abrangente do processo de aceleração, desde a identificação da *persona* do público-alvo até a criação de soluções e a elaboração de modelos de negócios. Destaca-se a importância do clube de mentores composto por profissionais experientes que oferecem apoio voluntário, bem como a personalização do atendimento de acordo com as características de cada projeto.

O participante 4 destaca a importância do acompanhamento com um analista como parte do programa de aceleração. Essa abordagem cria um ponto focal para a relação com a instituição durante a jornada da *startup*. Veja a seguir na tabela 7 a jornada das *startups* e programas de aceleração de acordo com as experiências relatadas dos participantes:

TABELA 7 - Jornada da *startup* quando entra em contato com a aceleradora

Participantes	Jornada da <i>startup</i> ao entrar em contato com a aceleradora
Participante 1	<i>Startups</i> buscam orientação e direcionamento, variando conforme sua maturidade, necessitando muitas vezes de <i>networking</i> e orientação para investimentos, como da Ventury Capital (VC).

Participante 2	No processo de aceleração da aceleradora 2, as <i>startups</i> que entram no programa devem ter, no mínimo, o desenvolvimento de um MVP (Produto Mínimo Viável) e, de preferência, serem do tipo B2B (<i>business-to-business</i>).
Participante 3	O primeiro contato pode ser direto ou por meio de parceiros, como Radar de Inovação (Fundetec) e Show Rural Digital (Coopavel). Após avaliação do projeto pelo executivo e dois diretores, as <i>startups</i> com potencial realista de crescimento podem se tornar residentes e iniciar um processo customizado, adaptado ao estágio do projeto (ideação, aceleração, tração, etc).
Participante 4	Existe um plano de desenvolvimento em que é estabelecido um conjunto de metas a serem atendidas em um determinado espaço de tempo, atrelado às entregas de cada fase.

Fonte: Autoria própria (2023).

9.1.3 Principais características e diferenciais dos programas de aceleração

Os participantes compartilham *insights* sobre as principais características e diferenciais dos programas de aceleração. O participante 1 destaca o uso do programa MIDITEC, reconhecido internacionalmente como uma das melhores metodologias de incubação. Esse programa oferece capacitação e avaliação regular para determinar a maturidade das *startups*. De acordo com o edital da MIDITEC, ela é uma das incubadoras mais premiadas do país. Desde a sua fundação, desenvolveu mais de 150 *startups* – algumas delas são referências internacionais em inovação e geram centenas de empregos. Somente nos últimos cinco anos, as egressas do MIDITEC somaram um faturamento superior a R\$1 bilhão. Ao longo de sua história, a incubadora tem sido fundamental para o desenvolvimento de empresas consolidadas. Diante da crescente necessidade de apoiar *startups*, o MIDITEC inova em sua metodologia, oferecendo suporte completo, desde a fase de validação até a escala.

O programa MIDITEC é composto por algumas fases. A fase StartLab abrange a validação e a geração de demanda, visando entender os clientes e validar soluções e modelos de negócio. O marco inclui conquistar os primeiros clientes pagantes com características similares, validando o modelo. A fase GrowthLab se concentra na tração de vendas, estruturando fluxo de caixa, validando canais e alcançando um PMF e, na escala, buscando acesso a capital e estruturando

processos para aumentar faturamento e colaboradores. Cada fase tem atividades específicas e o desempenho é avaliado por meio de um sistema de pontuação baseado no engajamento das *startups* durante o programa.

O participante 2 enfatiza que o Batch de Aceleração da aceleradora 2 é gratuito e não envolve participação acionária nas *startups* aceleradas. Essa abordagem visa fomentar o desenvolvimento econômico regional e incentivar o empreendedorismo.

O Programa de Aceleração da aceleradora 2, também conhecido como "Batch de Aceleração", é um programa de 11 semanas voltado para *startups* em fase de operação e tração, tanto em edições *online* quanto presenciais. Seu objetivo é preparar empreendedores para validar as hipóteses de suas *startups* por meio de treinamentos, mentorias, acompanhamento próximo e execução prática. A aceleradora 2 oferece vantagens como *networking* com sua ampla rede de contatos, espaço físico compartilhado durante o programa, acompanhamento dedicado, mentores especializados e a crença no potencial das *startups* participantes, oferecendo o programa gratuitamente. O processo é estruturado para impulsionar o crescimento da *startup* e as edições *online* ampliam a participação, promovendo uma rede de *networking* ainda mais abrangente.

O participante 3 realça a personalização do atendimento na aceleradora de acordo com o estágio e as características de cada projeto, bem como a ênfase nas conexões e *networking*. Isso destaca a importância das relações e das colaborações no ecossistema de inovação.

A aceleradora que o participante 3 atua se destaca como um ambiente inovador que congrega empresários e pesquisadores, visando a exploração de novos modelos de negócio e uma compreensão mais profunda da experiência do consumidor. Para aqueles que possuem ideias com potencial para aprimorar a produtividade e a experiência do consumidor, gerar economia ou mitigar riscos empresariais ou, ainda, para investidores interessados em apoiar iniciativas promissoras, a aceleradora se coloca aberta a conversas e à integração nesse ecossistema. O processo de desenvolvimento das soluções abrange etapas como a análise e o amadurecimento de ideias (ideação), a avaliação do potencial das soluções (tração) e o subsequente processo de estruturação e materialização das soluções aprovadas (aceleração).

O participante 4 enfatizou o papel fundamental do acompanhamento com um analista como diferencial, oferecendo um suporte mais próximo e direcionado às *startups*. A seguir, na tabela 8, é apresentado os procedimentos utilizados pelos pela aceleradora no programa de aceleração:

TABELA 8 - Programa de aceleração

Participantes	Programa de aceleração
Participante 1	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização do programa MIDITEC para incubação e aceleração de <i>startups</i> - Oferecimento de capacitação às <i>startups</i> - Avaliação regular das <i>startups</i> para promover maturidade - Foco na possibilidade de escala das <i>startups</i>
Participante 2	<ul style="list-style-type: none"> - Batch de Aceleração gratuito - Sem participação acionária - Objetivo de promover empresas sólidas - Impulsionar o desenvolvimento econômico regional - Fornecer benefícios duradouros
Participante 3	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação da <i>persona</i>, resolução de problemas e criação de soluções - Utilização do <i>Business Model Canvas</i> e análise SWOT- - Mentoria personalizada com empresários, professores e especialistas em <i>startups</i> - Oferta de apoio voluntário - Personalização do atendimento de acordo com o estágio e características de cada projeto - Ênfase em conexões e <i>networking</i> especializados
Participante 4	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento com um analista como diferencial - Estabelecimento de um ponto focal na relação com a instituição - Foco na jornada da <i>startup</i> durante o programa

Fonte: Autoria própria (2023).

9.1.4 Processo de seleção de *startups*

As respostas relacionadas às perguntas relacionadas aos processos de seleção das *startups*, a relevância da missão das *startups*, os serviços oferecidos pelos programas de aceleração e as principais metodologias utilizadas para acelerar o crescimento das *startups* são apresentadas a seguir.

Os participantes que responderam ao questionário forneceram *insights* valiosos sobre o processo de seleção de *startups* em suas respectivas aceleradoras. Embora haja variações nos métodos e critérios, um aspecto comum é a busca por *startups* com potencial de desenvolvimento e impacto. Os critérios incluem a

relevância do problema que a *startup* busca resolver, o comprometimento dos empreendedores, o estágio de desenvolvimento (MVP) e a viabilidade do projeto.

A importância da missão das *startups* durante o processo de seleção também foi explorada. Enquanto o participante 1 mencionou que a missão é necessária para a continuidade do negócio, o participante 2 destacou que empreendedores diretamente envolvidos com o problema a ser resolvido ganham pontos a favor.

O participante 3 enfatizou também a importância de incorporar os valores, missão e visão no DNA da empresa, tornando-os elementos essenciais e não meramente decorativos. O participante 4 destacou a clareza na resolução do problema como um foco relevante.

Os programas de aceleração oferecem uma variedade de serviços, conforme indicado pelos participantes. O participante 1 mencionou a mentoria de atores experientes do ecossistema. O participante 2 descreveu uma jornada de conhecimento estruturada, apoio jurídico e contábil e mentorias diversas.

O participante 3 listou serviços como espaço físico, recursos e conexões dentro do ecossistema, incluindo *workshops* com parceiros estratégicos, como o Sebrae. O participante 4 destacou mentorias, espaço físico, conexão com o mercado e acompanhamento com analista.

As metodologias desempenham um papel crucial no processo de aceleração das *startups*. Os participantes mencionaram uma variedade de abordagens, incluindo metodologias ágeis, como *Sprint*, *OKR's*, *5W2H*, *Lean Startup*, *Design Thinking*, *Matriz SWOT* e *Business Model Canvas*. É interessante notar que todas essas metodologias têm o objetivo de promover a agilidade, a eficiência e a validação de hipóteses de negócio. A escolha de qual metodologia utilizar depende do contexto e das necessidades específicas de cada *startup*.

Com base nas entrevistas com profissionais envolvidos em aceleradoras de *startups*, fica evidente que o processo de seleção, a relevância da missão da *startup*, os serviços oferecidos e as metodologias aplicadas desempenham papéis cruciais na promoção do crescimento e sucesso das *startups*. Cada aceleradora tem suas próprias abordagens e critérios, mas todas compartilham o objetivo comum de apoiar empreendedores e fomentar a inovação. A seguir, na tabela 9, é possível observar quais os critérios para a seleção das *startups* para participar das aceleradoras.

TABELA 9 - Sobre a seleção das *startups*

Participantes	Seleção das <i>startups</i>
Participante 1	Editais periódicos que recebem inscrições de <i>startups</i> . São considerados os critérios e a metodologia MIDITEC para a avaliação desses negócios.
Participante 2	Existem três fases para a seleção: 1. Inscrições <i>Online</i> 2. Reunião de 15 minutos com a <i>startup</i> 3. Apresentação do <i>Pitch</i> . Os principais critérios são: problema relevante, empreendedores dedicados e solução mínima.
Participante 3	A seleção de <i>startups</i> prioriza aquelas que atendem aos critérios do Radar de Inovação e Show Rural Digital. O requisito principal é demonstrar viabilidade, utilidade e benefícios sociais, com ênfase no entusiasmo empreendedor.
Participante 4	São avaliados de acordo com os 5 eixos do Cerne (mercado, gestão, capital, tecnológico e empreendedor).

Fonte: Autoria própria (2023).

A análise desses dados destaca a importância da diversidade de abordagens e da personalização de serviços para atender às necessidades específicas das *startups* em diferentes estágios de desenvolvimento. Essas informações são fundamentais para entender o funcionamento do ecossistema de inovação e aceleração de *startups* e podem servir como base sólida para pesquisas e tomadas de decisão futuras nesse campo. A seguir, na tabela 10, é apresentado os serviços oferecidos pelo programa de aceleração de acordo com as respostas dos participantes.

TABELA 10 - Serviços oferecidos pelo programa de aceleração

Participantes	Serviços oferecidos pelo programa de aceleração
Participante 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Mentoria de atores experientes do ecossistema. ● Jornadas de capacitação para <i>startups</i>.
Participante 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Jornada de conhecimento para empreendedores ● Aprimoramento do discurso de vendas ● Validação das primeiras hipóteses de negócio ● Apoio jurídico e contábil ● Mentorias em diversas áreas
Participante 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de aceleração. ● Espaço físico e <i>internet</i>. ● Mentoria com experientes mentores. ● Conexões valiosas no ecossistema. ● Etapas padronizadas de desenvolvimento de negócios. ● <i>Workshops</i> com parceiros estratégicos, como o Sebrae.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento das habilidades de apresentação.
Participante 4	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorias, espaço físico (se for necessário), conexão com o mercado e acompanhamento com analista.

Fonte: Autoria própria (2023).

No total final dessa etapa, foi possível descobrir uma grande similaridades dos serviços mapeados e oferecidos pelas aceleradoras, veja a seguir:

TABELA 11 - Total dos serviços mapeados oferecidos pelas aceleradoras

Serviços	Total
Mentoria	100%
Capacitação	100%
<i>Networking</i>	100%
Espaço físico	75%

Fonte: Autoria própria (2023).

10 METODOLOGIAS E MÉTRICAS NO PROCESSO DE ACELERAÇÃO

As aceleradoras de *startups* apresentaram abordagens diversas em relação à aplicação de metodologias e métricas específicas durante o processo de aceleração. Enquanto algumas fazem uso da metodologia *Lean Startup* e outras metodologias ágeis em várias fases do processo, outras não se aplicam a essas metodologias.

A mensuração de indicadores e o uso de ferramentas específicas não são prioridades nas aceleradoras, tendo como foco maior a usabilidade e a aderência das soluções aos clientes. Além disso, o uso de métricas ágeis como *Lead Time*, *Cycle Time*, *Throughput* e *Beat Time* varia de acordo com a aceleradora e o estágio das *startups*. De acordo com as respostas coletadas, somente o participante 1 mencionou o uso do *Lead Time*. No entanto, há diversidade de abordagens no ecossistema de aceleração de *startups*, adaptando-se às necessidades de cada projeto e empreendedor.

10.1.1 Aplicação da metodologia *Lean Startup*

Explorar as nuances da aplicação da metodologia *Lean Startup* revela a diversidade de abordagens adotadas por profissionais e empreendedores no cenário de inovação. Ao analisar as experiências que os participantes tiveram com a aplicação da metodologia *Lean Startup*, cada narrativa contribuiu para compreender a abrangência e a adaptabilidade da metodologia e a personalização e a inovação constantes que permeiam o cenário em diferentes contextos do empreendedor.

O participante 1 menciona que a metodologia MIDITEC segue os princípios do *Lean Startup*, mas não entra em detalhes sobre como é aplicada. Isso sugere uma adesão a essa metodologia como uma estrutura principal.

O participante 2 afirma que a metodologia *Lean Startup* é usada durante a fase de validação e tração, especialmente na definição do problema e no contato com os primeiros clientes. Isso demonstra um foco na abordagem *Lean* para validar ideias de negócios. Mencionou a utilização de *Sprint*, *OKRs* (Objetivos e Resultados-Chave) e *5W2H* (What, Why, When, Where, Who, How, How Much) nas fases de acompanhamento de métricas. Essa diversidade de ferramentas sugere uma abordagem abrangente.

O participante 3, por outro lado, destaca que sua aceleradora utiliza várias metodologias, incluindo *Lean Startup*, *Design Thinking*, *Matriz SWOT* e *Business Model Canvas*. Essa abordagem flexível demonstra a adaptação às necessidades específicas de cada projeto. Essa adaptabilidade é um ponto forte, pois permite a personalização.

O participante 4 menciona a análise de cenários de testes e de validação de hipóteses iniciais, o que indica uma abordagem orientada para resultados, mencionando também a utilização do *Lean Startup*, *SWOT*, *Business Model Canvas* e *Scrum*. Destacou o uso dessas metodologias principalmente na fase do MVP (Produto Mínimo Viável) e nas validações, o que indica um foco na validação de conceitos.

Em resumo, a aplicação da metodologia *Lean Startup* é evidente nas diferentes abordagens mencionadas pelo participante 1, 2, 3 e 4. Em conjunto, essas perspectivas reforçam a versatilidade e a eficácia dessa metodologia na condução de projetos inovadores e adaptáveis. Veja a seguir as metodologias utilizadas nas aceleradoras e a utilização do *Lean Startup*, apresentados na tabela 12.

TABELA 12 - Metodologias utilizadas nas aceleradoras e a utilização do *Lean Startup*

Participantes	Metodologias utilizadas na aceleradora, para acelerar o crescimento das <i>startups</i>	Utilização da metodologia <i>LEAN STARTUP</i>
Participante 1	- Metodologias ágeis como um todo. Depende da finalidade.	A metodologia MIDITEC segue o preconizado pelo <i>Lean Startup</i> .
Participante 2	- Metodologia própria desenvolvida - Incorporação de etapas das principais metodologias ágeis - Utilização de <i>Sprint</i> , OKR's e 5W2H no acompanhamento de métricas - Aplicação do <i>Lean Startup</i> na fase de tração - Integração de outras metodologias conforme necessário.	<i>Sprint</i> , OKRs e 5W2H nas fases de acompanhamento de métricas.
Participante 3	- Utilização de <i>Lean Startup</i> , <i>Design Thinking</i> , <i>Matriz SWOT</i> e <i>Business Model Canvas</i> - Preferência pelo <i>Lean</i> e <i>Design Thinking</i> - Processo personalizado conforme demanda e características do projeto.	Esses métodos são utilizados em todas as etapas, desde as primeiras ideias até a escalabilidade. Devido à diversidade de projetos em diferentes estágios, nossas ações com as <i>startups</i> são contínuas e

		recorrentes.
Participante 4	<i>SWOT, Business Model Canvas, Scrum e Lean Startup.</i>	É utilizado principalmente na fase do MVP e validações.

Fonte: Autoria própria, 2023.

Foi mapeado também, através das respostas dos participantes, a aderência das metodologias utilizadas nas aceleradoras e a utilização da metodologia *Lean Startup*. Veja a seguir na tabela 13:

TABELA 13 - Total das metodologias utilizadas nas aceleradoras e a utilização do *Lean Startup*

Metodologias	Total
<i>Lean Startup</i>	100%
<i>Design thinking</i>	100%
<i>SWOT</i>	100%
<i>Business Model Canvas</i>	50%
<i>Scrum</i>	25%
<i>Sprint</i>	25%
5W2H	25%

Fonte: Autoria própria (2023).

10.1.2 Mensuração de indicadores para produtividade

O participante 1 indica que essa etapa não se aplica, sugerindo que sua aceleradora pode não se concentrar na mensuração de indicadores específicos para produtividade.

O participante 2 esclarece que a avaliação de tecnologias e de ferramentas não é responsabilidade da aceleradora, já que se concentra mais na usabilidade e na aderência às soluções para os clientes. Isso destaca uma ênfase na experiência do cliente.

O participante 3 também indica que não se aplica a essa mensuração, sugerindo que sua aceleradora pode não enfatizar métricas específicas de produtividade.

O participante 4 confirma que não se aplica a mensuração de indicadores de produtividade, o que pode indicar que essa não é uma prioridade no processo de aceleração. A seguir na tabela 14 é apresentado a utilização de indicadores para organizar os processos ágeis e aumentar a produtividade de trabalho pelas aceleradoras:

TABELA 14 - Utilização de indicadores para organizar processos ágeis e aumentar produtividade

Utilização de indicadores para organizar processos ágeis e aumento de produtividade	Total
Participante 1	Não se aplica
Participante 2	Essa etapa não compete à aceleradora. Os times são autônomos para definirem a tecnologia e as ferramentas que irão utilizar . Focamos mais na usabilidade e na aderência da solução aos potenciais clientes.
Participante 3	Não se aplica
Participante 4	Não se aplica

Fonte: Autoria própria (2023).

10.1.3 Uso do diagrama de fluxo cumulativo

Todos os participantes indicam que não se aplica o uso do diagrama de fluxo cumulativo. Isso sugere que essa ferramenta não é uma parte integrante de seus processos de aceleração.

10.1.4 Uso do *Lead Time*

O participante 1 menciona o uso do Lead Time para avaliar a maturidade do negócio. Isso sugere que o tempo de ciclo é considerado importante para avaliar o progresso das *startups*.

O participante 2 não aplica o Lead Time, indicando que essa métrica não é relevante em seu contexto.

O participante 3 também não aplica o Lead Time, o que pode sugerir uma ênfase em outras métricas.

O participante 4 não aplica o Lead Time, indicando que essa métrica também não é relevante em seu contexto.

10.1.5 Uso do *Cycle Time*

O participante 1 menciona o uso do *Cycle Time* para avaliar a maturidade do negócio, destacando a importância do tempo de ciclo.

O participante 2 não aplica o *Cycle Time*, sugerindo que essa métrica não é usada em sua aceleradora.

O participante 3 também não aplica o *Cycle Time*, indicando que essa métrica não faz parte de suas práticas.

O participante 4 indica o uso do *Cycle Time* nas avaliações para avanço de fase, enfatizando a necessidade de cumprir prazos.

10.1.6 Uso do *Throughput*

O participante 1 afirma que o *Throughput* é utilizado, o que pode indicar uma abordagem para medir a capacidade de velocidade e rendimento.

O participante 2 não aplica o *Throughput*, sugerindo que essa métrica não é usada em sua aceleradora.

O participante 3 também não aplica o *Throughput*, indicando que essa métrica não está em foco.

O participante 4 não aplica o *Throughput*, sugerindo que essa métrica não é relevante para sua aceleradora.

6.7 Uso do *Beat Time*

O participante 1 menciona o uso do *Beat Time*, sugerindo que a frequência de entrega é monitorada.

O participante 2 não aplica o *Beat Time*, indicando que essa métrica não é usada em sua aceleradora.

O participante 3 também não aplica o *Beat Time*, sugerindo que essa métrica não faz parte de suas práticas.

O participante 4 não aplica o *Beat Time*, indicando que essa métrica não é relevante em seu contexto.

Os resultados da pesquisa revelam que as aceleradoras de *startups* adotam abordagens variadas em relação à aplicação de metodologias e métricas. A *Lean Startup* é amplamente reconhecida, mas outras metodologias também são usadas e adaptadas às necessidades de cada projeto. No contexto da aceleração de *startups*, algumas recomendações cruciais surgem com base nas respostas dos participantes.

Em primeiro lugar, destaca-se a importância de manter uma ênfase contínua na metodologia *Lean Startup*, uma vez que ela foi identificada como uma abordagem eficaz para validação, tração e resolução de problemas iniciais. Além disso, a flexibilidade no uso de metodologias, como mencionado pelo participante 3, é crucial, permitindo que as aceleradoras se adaptem às necessidades específicas de cada projeto.

A avaliação cuidadosa das métricas e ferramentas a serem utilizadas é outra recomendação essencial. Embora a escolha final recaia sobre as *startups*, as aceleradoras podem desempenhar um papel orientador importante nesse processo, auxiliando as *startups* na seleção das métricas mais relevantes para medir o desempenho e a produtividade. Essas métricas podem ser valiosas para avaliar e rastrear o fluxo de trabalho e identificar gargalos nos processos da aceleração da *startup*.

Além disso, a promoção de uma cultura de aprimoramento contínuo, como mencionada pelo participante 2, é fundamental. Isso envolve incentivar as *startups* a revisar e ajustar constantemente suas metodologias e métricas à medida que avançam, garantindo uma abordagem adaptável e orientada para o aprendizado.

Por fim, a diversidade de projetos em diferentes estágios deve ser levada em consideração. As aceleradoras podem personalizar seu suporte para atender às necessidades específicas de cada projeto, adaptando metodologias e métricas conforme apropriado. Essas recomendações propõem melhorar a eficácia e a flexibilidade do processo de aceleração de *startups*, levando em consideração as diversas metodologias e métricas disponíveis, bem como as particularidades individuais de cada projeto. A seguir, veja na tabela 15, os resultados coletados sobre a utilização de métricas ágeis pelas aceleradoras:

TABELA 15 - Sobre a utilização de métricas ágeis

Perguntas sobre métricas ágeis	O que significa?	Total	Como foi utilizado?
A aceleradora utiliza o <u>Diagrama de Fluxo Cumulativo</u> no processo de aceleração da <i>startup</i> ?	Os diagramas de fluxo cumulativo mostram quantas demandas estão em progresso em cada fase ao longo do tempo.	100% não aplica	-
A aceleradora utiliza O <u>Lead Time</u> no processo de aceleração da <i>startup</i> ?	É o tempo que uma demanda leva para percorrer todo o processo, desde o início até o <i>feedback</i> do cliente.	25% aplica	Participante 1 Sim. Avaliação de maturidade do negócio.
A aceleradora utiliza <u>Cycle Time</u> no processo de aceleração da <i>startup</i> ?	O tempo médio de ciclo (<i>Cycle Time</i>) busca reduzir o tempo médio de cada fase do processo, medindo quanto tempo uma demanda passa em cada etapa.	50% utiliza	Participante 1 Sim. Na avaliação de maturidade do negócio. Participante 4 Utiliza-se nas avaliações para avanço de fase, sendo necessário cumprir as entregas no tempo determinado para passar de fase.
A aceleradora utiliza <u>Throughput</u> no processo de aceleração da <i>startup</i> ?	O <i>Throughput</i> mostra quantas demandas estão sendo concluídas por unidade de tempo na cadeia de valor. É calculado dividindo o número de demandas entregues pelo tempo total analisado.	25% aplica	Participante 1 Não foi especificado.
A aceleradora utiliza <u>Beat Time</u> no processo de aceleração da <i>startup</i> ?	O <i>Beat Time</i> é a frequência de entrega da cadeia de valor, ou seja, indica com que frequência as demandas estão sendo entregues. É uma métrica importante para avaliar a capacidade de entrega da equipe.	25% aplica	Participante 1 Não foi especificado.

Fonte: Autoria própria (2023).

11 DESAFIOS INICIAIS E COMPREENSÃO DO MERCADO NA PERSPECTIVA DOS PARTICIPANTES

A jornada de uma *startup* é repleta de desafios e a busca por sucesso no mercado requer não apenas uma ideia inovadora, mas também o suporte certo. Ao analisar os dados obtidos através do questionário, incluindo o participante 1, participante 2, participante 3 e o participante 4, para entender melhor os principais desafios enfrentados pelas *startups* durante e após os programas de aceleração, bem como o papel das aceleradoras nesse processo.

Para o participante 1, um dos principais obstáculos que as *startups* enfrentam é a falta de dimensionamento da ideia e a carência de entendimento do mercado em que estão inseridas. Para o participante 2 essa falta de clareza pode resultar em soluções criadas com base nos gostos pessoais dos empreendedores, em vez de dados concretos dos potenciais clientes.

O participante 3, por sua vez, destaca a necessidade de compreender a realidade da vida empreendedora no dia a dia, que nem sempre coincide com as expectativas de crescimento rápido descritas em livros. Estabelecer credibilidade e se inserir no mercado também são desafios significativos. O maior de todos, segundo o participante 3, é acreditar no próprio potencial e na viabilidade da ideia. Além disso, a interação com pessoas no cotidiano, incluindo a equipe interna e externa, também pode ser complicada, especialmente quando há falta de recursos financeiros. A seguir, é apresentado na tabela 16, os principais desafios enfrentados pelas *startups* durante o processo de aceleração de acordo com a experiência e vivência dos participantes:

TABELA 16 - Desafios enfrentados pelas *startups* durante o processo de aceleração

Quais são os maiores desafios enfrentados pelas <i>startups</i> durante o programa de aceleração e após o programa de aceleração?	Resposta
Participante 1	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de dimensionamento da ideia - Falta de entendimento do mercado em que está inserida.

Participante 2	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compreensão aprofundada dos problemas das <i>startups</i> pelos empreendedores - Desconhecimento do mercado - Criação de soluções baseadas em preferências pessoais, não em evidências e dados dos clientes potenciais.
Participante 3	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão da realidade do empreendedorismo cotidiano - Adaptação ao ritmo e estabelecimento de credibilidade no mercado - Enfrentamento de desafios como escassez financeira - Interferência da escassez financeira na interação com a equipe interna e externa.
Participante 4	<ul style="list-style-type: none"> - Realização da primeira venda.

Fonte: Autoria própria (2023).

11.1.1 Investimentos e *networking*

No que diz respeito ao suporte oferecido pelas aceleradoras, o participante 2, da aceleradora 2, enfatiza a importância de conectar as *startups* com grupos de investidores anjo e recursos governamentais. Além disso, a aceleradora 2 mantém uma rede de mais de 20 fundos de investimento, facilitando *pitch days* para *startups* apresentarem seus negócios a potenciais investidores. O *networking* é fundamental, com oportunidades oferecidas com base no estágio de maturidade e no mercado em que a *startup* atua.

O participante 3 enfatiza a eficiência do *networking*, destacando que sua aceleradora possui uma rede extensa de relacionamentos em diversas áreas. No entanto, ele reconhece que ainda há espaço para melhorar a eficácia das ações relacionadas a investimentos.

Após a graduação, muitas aceleradoras mantêm um envolvimento próximo com as *startups*. O programa Clube da aceleradora 2, mencionado pelo participante 2, é um exemplo disso, oferecendo oportunidades contínuas de *networking* e colaboração.

O participante 3 destaca a intensa colaboração, amizade e interação com as *startups* tanto durante quanto após sua permanência na aceleradora. Visitas e contatos semestrais ajudam a manter esse relacionamento.

11.1.2 Desafios nos primeiros anos e resultados de sucesso

Nos primeiros anos de operação, as *startups* enfrentam desafios como a conversão de leads e a busca por uma fonte de receita recorrente. O acompanhamento de indicadores-chave de desempenho (KPIs), como a conversão de vendas e o número de usuários, é essencial para avaliar o progresso.

O sucesso das *startups* é uma métrica variável, mas geralmente envolve faturamento, número de contratações e velocidade de crescimento. As taxas de sucesso podem variar de 30% a 50%, conforme indicado pelos participantes. Para manter o ritmo de crescimento e a competitividade no mercado após o término do programa, as aceleradoras oferecem mentorias, grupos seletos de acompanhamento e conexão com ecossistemas de inovação regional.

Diante desse contexto, as aceleradoras desempenham um papel multifacetado no desenvolvimento das *startups*, incluindo a criação de um ecossistema favorável e o auxílio na construção de *networking*. Além disso, fornecem suporte técnico, conectam as empresas a outras empresas e empresários, e lembram a importância de ouvir mais do que falar. Na tabela 17, é apresentado as informações referentes em como a aceleradora ajuda as *startups* a obterem investimento e a buscar financiamento e quais são as oportunidades de *networking*:

TABELA 17 - Fomento e obtenção de recursos financeiros para as *startups*

Participantes	Como a aceleradora ajuda as <i>startups</i> a obterem investimento e a buscar financiamento? Quais são as oportunidades de <i>networking</i> oferecidas?	Apoio na obtenção de recursos financeiros por parte da aceleradora
Participante 1	Aceleradora 1 - Conecta-se com grupos de investidores anjo e com recursos governamentais.	100%
Participante 2	Aceleradora 2- Acesso a 20+ fundos de investimento em <i>Pitch Days</i> . <i>Networking</i> personalizado conforme estágio e mercado, incluindo feiras e mentores parceiros.	
Participante 3	Aceleradora 3 - Eficiente rede de <i>networking</i> , abrangendo diversas esferas, como ecossistemas, empresários e universidades. Em relação a investimentos, busca intensificar ações, especialmente com investidores anjos.	
Participante 4	Aceleradora 4 - Rodadas de negócios e participação em programas de inovação aberta.	

Fonte: Autoria própria (2023).

Em resumo, o sucesso das *startups* está intrinsecamente ligado ao apoio adequado que recebem durante e após o programa de aceleração. Cada desafio enfrentado representa uma oportunidade de crescimento, e as aceleradoras desempenham um papel crucial em ajudar as *startups* a superar esses obstáculos e a alcançar seus objetivos. Conclui-se que uma das características distintivas das aceleradoras é a personalização de métodos e processos para atender às necessidades individuais das *startups*, adaptar-se ao ambiente local e destacar-se em um mercado competitivo.

Ao adaptar seus métodos, as aceleradoras podem fornecer orientação sob medida, focando nas necessidades das *startups* em diferentes estágios de desenvolvimento e em setores variados. Isso resulta em um apoio mais eficaz e relevante. A personalização não se limita apenas aos métodos, ela também reflete a cultura e os valores da aceleradora. Isso cria um ambiente onde a colaboração, a inovação e outros princípios fundamentais são incorporados nas práticas diárias. O *networking* eficaz, o acompanhamento contínuo e a adaptação às necessidades individuais são as chaves para o sucesso das *startups*.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação tem contribuído cada vez mais para transformar a maneira como a sociedade interage com produtos e serviços. Os novos negócios encontram-se em um ambiente que, a cada ano, se torna mais competitivo, ágil e exigente. Portanto, é necessário desenvolver estratégias para atender demandas específicas com agilidade e aprendizado nos processos, produtos e serviços. Nesse contexto, compreender os procedimentos para a aceleração de *startups* baseados na metodologia *Lean Startup* é crucial para potencializar a aceleração e aprimorar o crescimento dessas empresas, que têm se destacado como recurso empresarial ao longo dos últimos anos.

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar as práticas de aceleradoras que aplicam a metodologia *Lean Startup* no processo de aceleração de *startups*. Com base nesse objetivo, foram definidos três principais objetivos específicos: definir procedimentos para guiar o processo de aceleração de uma *startup*, esclarecer como cada prática do procedimento é planejada, executada e controlada, e pesquisar e analisar os procedimentos das aceleradoras na aceleração de *startups*, visando oferecer um diagnóstico abrangente e integrado a um guia básico sobre as práticas e estratégias adotadas nesse cenário.

Ao longo da pesquisa, foram analisadas informações obtidas através de uma pesquisa de campo, o que permitiu compreender o processo das etapas utilizadas pelas aceleradoras no mercado. A investigação buscou responder à pergunta de pesquisa central: "Como as aceleradoras aplicam a metodologia *Lean Startup* no processo de aceleração de *startups* e quais são os principais desafios, estratégias e impactos na trajetória das *startups* aceleradas?".

Os resultados obtidos contribuem para a consolidação do conhecimento sobre o avanço dessa temática, destacando a importância do estudo das práticas de aceleração de *startups* em um contexto de crescente aumento de novas empresas no Brasil e no mundo. Além disso, os resultados foram utilizados para elaborar um guia prático destinado a alunos e empreendedores iniciantes, oferecendo uma compreensão clara do processo de aceleração baseado na metodologia *Lean Startup*.

Portanto, a pesquisa não apenas traz contribuições para a academia,

preenchendo lacunas de estudos consolidados sobre o tema, mas também oferece um recurso valioso para aqueles que desejam empreender ou trabalhar com *startups*, servindo como um manual que aborda desde os procedimentos básicos e iniciais que contribuem para os passos estratégicos que podem resultar em sucesso no universo das *startups*.

13 PROPOSTA DO GUIA

A utilização do guia “[Acelerando para ter sucesso: Guia básico para startups](#)”, além de ser uma proposta para apoiar os empreendedores, propõe-se que o modelo seja aplicado em um *workshop* ou disciplina universitária para que o processo de aceleração seja testado de forma prática, com o intuito de receber *feedbacks* de seus usuários quanto à viabilidade e ao funcionamento, a fim de adequá-lo e melhorá-lo. Ao mesmo tempo em que o guia passa pelo processo de melhoria, os conceitos da abordagem *Lean Startup* são ensinados e discutidos entre os participantes.

Para consultar uma versão detalhada do guia referido, o arquivo pode ser baixado através do botão disponibilizado abaixo. Adicionalmente, o mesmo material encontra-se disponível no Apêndice C deste trabalho, sob o título "Acelerando para ter sucesso: guia básico para *startups*".

FIGURA 10 - Acesso ao guia



Fonte: autoria própria (2024).

[Clique aqui para ver o guia](#)

14 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considera-se que esta pesquisa tem o potencial de ser uma referência para trabalhos futuros. Desse modo, inicialmente é proposta uma revisão da redação dos conceitos e procedimentos utilizados no processo de aceleração relatados pelos participantes. Em sequência, o questionário corrigido pode ser respondido novamente por profissionais que atendam a critérios diferentes, como possuírem experiência em processos de aceleração e conhecimento em outras metodologias que auxiliam a agilizar e potencializar o crescimento das *startups*.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS - **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 8 set. 2023.

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada: o guia prático para começar a validar seu negócio**. Rio de Janeiro: Évora, 2012.

ALBINO, R. D. **Métricas Ágeis**: obtenha melhores resultados em sua equipe. São Paulo: Casa do Código, 2017.

ANDERSON, David J. **Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia**. Blue Hole Press, 2011.

AVENI, A. Do *Canvas* ao plano de negócio. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 2, n. 3, p. 32-45, jun. 2020. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/189/199>. Acesso em: 15 jul. 2022.

AZEVEDO, D.; LEONE, E.; REICHER, D.; ARRUDA, F. A jornada rumo à maturidade digital no Brasil. **The Boston Consulting Group**, jun. 2018. Disponível em: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Jornada-Rumo-a-Maturidade-Digital_2018_tcm9-195921.pdf. Acesso em: 26 maio 2023.

BANK, C. 15 ways to test your minimum viable product. **The Next Web**, 12 nov. 2014. Disponível em: https://thenextweb.com/news/15-ways-test-minimum-viable-product#.tnw_sW8n4s6x. Acesso em: 15 set. 2022.

BARDIN, Laurence; **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. Obra original publicada em 1977.

BLANK, S. G. (2014). **Manual do empreendedorismo: o guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BNDES. (2023). **Edital BNDES - Garagem: Negócios de Impacto 2023**. Disponível em: <https://garagem.bndes.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Edital-BNDES-Garagem-%E2%80%93-Negocios-de-Impacto-2023-Tracao.pdf> (PERIODICO)

BOEG, Jesper. **Kanban em 10 Passos: Otimizando o fluxo de trabalho em sistemas de entrega de software**. InfoQ Brasil, 2012.

BULGANOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
CARAYANNIS, E. G.; VON ZEDTWITZ, M. Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. **Technovation**, v. 25, n. 2, 2005, p. 95-110. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497203000725>. Acesso em: 25 maio 2023.

CAROLI, P. **Direto ao ponto: criando produtos de forma enxuta**. São Paulo: Casa do Código, 2015.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12ª edição. São Paulo: Cortez, 2018

COHEN, D., FELD, B. **Faça mais rápido: lições da Techstars para acelerar seu negócio**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2012.

COHEN, D., KUPOR, D. **The essentials of venture capital: a guide to getting started for entrepreneurs and investors**. New York: Wiley, 2019.

COHEN B.; NEUBERT, M. The influence of pricing strategies on corporate valuation. **International Journal of Teaching and Case Studies**, v. 10, n. 2, 2019, 125-156. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1504/IJTCS.2019.101503>. Acesso em: 26 maio 2023.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. 30 mar. 2014. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2418000> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2418000>.

COLOMBO, M. G.; GRILLI, L. **Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon**. Abindon: Routledge, 2014.

COOPER, B., VLASKOVITS, P. **O empreendedor: como visionários criam novos produtos, desenvolvem projetos inovadores e transformam mercados**. Espanha: Universidade Internacional de La Rioja, 2014.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. 5 ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2018

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: GEN: LTC, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Modelo de negócio, canvas ou plano de negócios?** José Dornelas Empreendedorismo, 2023. Disponível em: <https://www.josedornelas.com.br/blog/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios>. Acesso em: 16 maio 2023.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: GEN: LTC, 2014.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Empreende, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **A Criação de Novos Negócios: Empreendedorismo Para o Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia; PEREIRA, Edmeire Cristina (Organização). **Direito Autoral: perguntas e respostas**. Curitiba: UFPR, 2009.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2007.

ELLIS, M. B. S.; BROWN, M. **Hacking growth**. ReadinGraphics, 2018.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000. ISSN 0048-7333. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4). Acesso em: 23 maio 2023.

FELD, B. **Startup communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. Fruchter, Gila E.; Sigué, Simon P. Dynamic pricing for subscription services. **Journal of Economic Dynamics and Control**, v. 37, n. 11, p. 2180-2194, 2013. ISSN 0165-1889. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2013.05.003>. Acesso em: 22 de jul. 2022.

GABRIEL, M.; KISO, R. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

GALVÃO, L. R. **Aplicação de métricas Lean para análise e melhoria em processos de manutenção de software**. Recife: Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, 2014.

GITAHY, Y. Como pivotar sua *startup* pode expandir seus negócios. **SEBRAE**, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 set. 2022.

GITAHY, Y. Como definir meu produto mínimo viável. **Exame**, 2011, *apud* MOREIRA, D. Disponível em: <https://exame.com/pme/como-definir-meu-produto-minimo-viavel/>. Acesso em: 20 maio 2022.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2ª ed. Editora, 2008.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: Technology for Humanity**. Reino Unido: Wiley, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: Technology for humanity**. John Wiley & Sons, 2021.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. 1º volume São Paulo: Atlas, 1986.

LANA, H. A.; PIMENTA, E. G. Aceleração, incubação e ecossistema empreendedor: análise jurídica das *startups*. Revista do Direito, Santa Cruz do Sul, v. 63, p. 131-162, jan. 2021. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/index>. Acesso em: 20 ago. 2022.

LEVY, J. **Estratégias de UX: técnicas de estratégia de produto para criar soluções digitais inovadoras**. São Paulo: Novatec, 2021.

MAURYA, Ash. **Running Lean**. 1. ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012.

MCCLURE, D.: **Como empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MIDITEC. Programa de Incubação de Empresas MIDITEC - Seleção de Empreendimentos de Base Tecnológica. Florianópolis: **MIDITEC**, 2023. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-significa-fazer-o-pivot-de-uma-startup/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

MOREIRA, D. O que significa fazer o "pivot" de uma *startup*? **Exame**, 8 jun. 2011. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-significa-fazer-o-pivot-de-uma-startup/>. Acesso em: 10 maio 2023.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. **Fatores fundamentais na gestão da inovação**. In: **Inovação Organizacional e Tecnológica**. Rio de Janeiro: Thomson Learning, 2007. p. 23.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. R. *Lean Startup e Canvas*: uma proposta de metodologia para *startups*. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 5, n. 3, p. 252-272, dez. 2014. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/%20article/view/SPC2179-684X.2014.003.0015/457>. Acesso em: 15 ago. 2022.

OLIVEIRA, K. G. S. **Análise do impacto da utilização de Lean e Kaban em serviços de software**. Universidade Federal Rural de Pernambuco: UFRPE, 2014.

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

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HAVERBEKE, W. Understanding a new generation incubation model: the accelerator. **Technovation**, v. 50-51, p. 13-24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>. Acesso em: 16 maio de 2023.

RANDELL, Brian. Software engineering in 1968. **Science** (New York, N.Y.), v. 214, p. 1-10, 1981.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya Brasil, 2012.

RIES, E. **O método Lean Startup**. Barcelona: Deusto, 2012.

ROZENFELD, H., FORCELLINE, F., AMARAL, D., TOLEDO, J., SILVA, S.,

ALLIPRANDINI, D., SCALICE, R. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROYCE, W. W. **Managing the Development of Large Software Systems**. Proceedings of IEEE WESCON, nº 26, p. 328-388, 1970.

SATO, D. T. **Uso eficaz de métricas em métodos ágeis de desenvolvimento de software**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-06092007-225914/publico/dissertacao.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2023.

SEBRAE MINAS GERAIS. Passo a passo para escalar uma startup. 2020. Disponível em: <https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/passo-a-passo-para-escalar-uma-startup>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SILVA FILHO, Alexandre Magno; SILVA, Rafael Rodrigues da; SILVA, Dmitryev Cyreneu da; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. **O processo empreendedor: associando o business model Canvas (BMC) ao life cycle Canvas (LCC)**. *Exacta*, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 35–44, 2018. DOI: 10.5585/exactaep.v16n4.7991. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7991>. Acesso em: 8 maio 2023.

SILVA, Marcos Barcellos; SARFATI, Gilberto. **O MATCHING ENTRE VENTURE CAPITALS E START-UPS PAULISTAS: o que venture capitals buscam nas start-ups e o que as start-ups buscam nos venture capitals?**. IX Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2016.

SMITH, Brett R.; BERGMAN JR, Brian J. **The other side of the coin: Investor identity and its role in resource provision**. *Journal of Business Venturing Insights*, v. 14, p. e00175, 2020.

SOUSA, A. F. D.; BORTOLI NETO, A.; LUPORINI, C. E. D. M. **Manual de gestão empresarial: teoria e prática**. Barueri: Manole, 2021

SOUSA, J. B. S. **Lean Startups: o sistema de produção enxuta como estratégia competitiva.** Journal of *lean system*, v. 1, n. 4, p. 53-65, 2016.

SPENDER, J. C. **Business Strategy: managing uncertainty, opportunity and enterprise.** Oxford: Oxford University Press, 2015.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, R. M.; DORNELAS, J. S. Fatores de sucesso em programas de aceleração de *startups*: um estudo de caso múltiplo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 4, 2016, p. 77-94.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5.** Bookman Editora, 2015.

TOULMIN, S. **Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity.** Chicago: University of Chicago Press, 1990

TZOKAS, N., HART, S., ARGOUSLIDIS, P. C. Aprendizagem empreendedora e reflexão crítica: eventos descontínuos como gatilhos para a aprendizagem em níveis superiores. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 2, 2003, p. 323-335. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507603039067?journalCode=mlq>. Acesso em: 16 de maio de 2023.

WEINBERG, Gabriel; MARES, Justin. **Tração: Domine os 19 canais que uma startup usa para atingir aumento exponencial em sua base de clientes.** 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAKI, Mohamed et al. The fallacy of the net promoter score: Customer loyalty predictive model. Cambridge Service Alliance, 2016.
ABSTARTUPS - **Associação Brasileira de Startups.** Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 8 set. 2023.

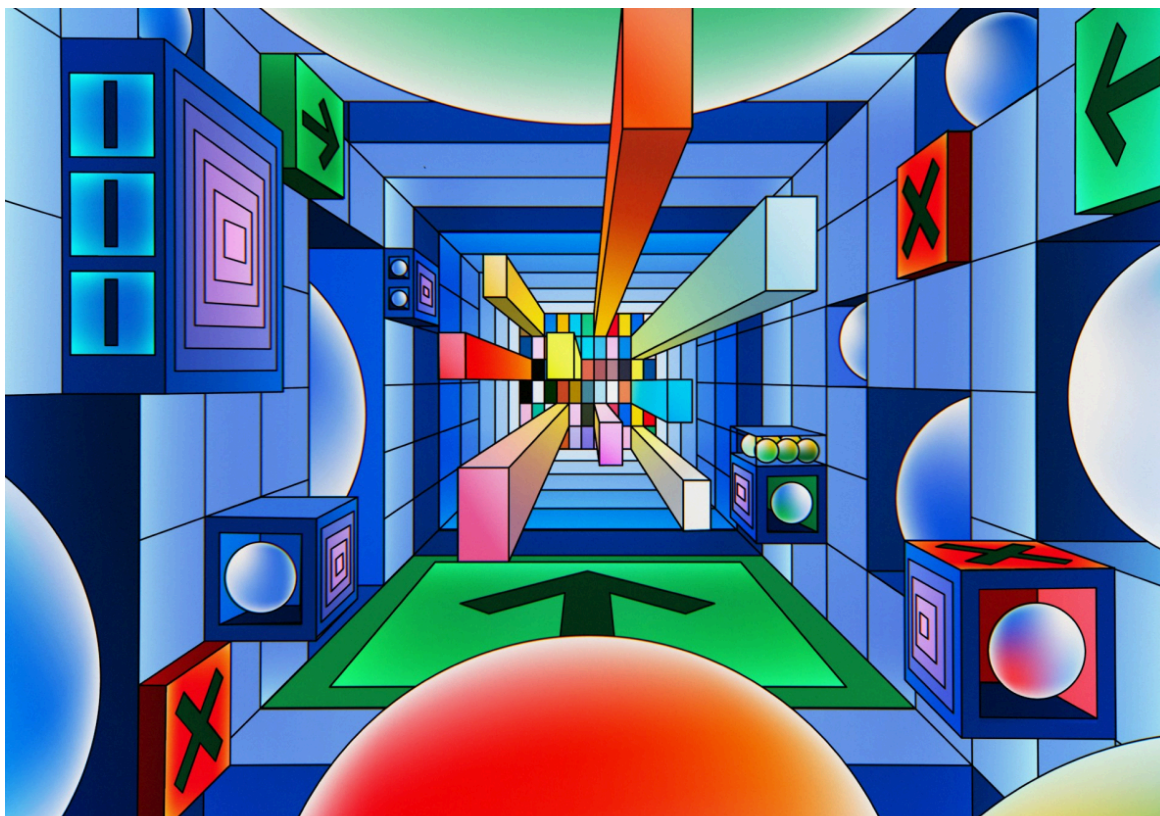
APÊNDICE A - MATRIZ FOFA (SWOT)

MATRIZ SWOT (FOFA)		
	Ajuda	Atrapalha
Interna (Organização)	Forças <ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinaridade (Modalidades variadas de ensino) • Corpo técnico qualificado e comprometido • Estrutura física de qualidade • Localização estratégica • Matéria-prima próxima ao local de produção • Matéria-prima de baixo impacto • Produto natural com qualidades biológicas e utilidades para a saúde pública • Produto mais acessível economicamente devido ao baixo custo dos excipientes utilizados • Produto com aceitabilidade pelo consumidor devido à facilidade na forma de administração. 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade limitada de suporte nos casos em que a equipe responsável não consegue ajudar as startups que inicialmente se guiaram pelo guia de procedimentos, resultando em falta de suporte adequado durante a aceleração, como mentoria, orientação técnica ou acesso a oportunidades de financiamento. Isso pode afetar negativamente a qualidade e o impacto do programa. • A falta de uma estrutura de governança clara e de processos definidos pode dificultar a coordenação e a execução eficiente do guia de procedimentos, resultando em lacunas e falhas durante e após o processo de aceleração, assim como na entrega consistente de resultados pela aceleradora às startups.
Externa (Ambiente)	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoio governamentais que incentivam e apoiam o empreendedorismo e a inovação. • Crescimento do mercado-alvo pode representar uma oportunidade significativa para o sucesso do guia de procedimentos, pois haverá uma demanda crescente por soluções inovadoras. • Ecossistema empreendedor com investidores, mentores e recursos disponíveis, podendo fornecer um ambiente propício para a implementação do guia de procedimentos e apoiar o crescimento das startups. • Avanços tecnológicos e tendências de mercado, como inteligência artificial, internet das coisas ou blockchain, podendo oferecer oportunidades para startups baseadas em Lean Startup para inovar e criar soluções disruptivas. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência devido a oferta de outras aceleradoras ou programas de aceleração que ofereçam metodologias semelhantes pode aumentar a competição e dificultar a diferenciação do guia de procedimentos. • Instabilidade e mudança econômica global ou em um mercado específico podendo afetar negativamente o ambiente de negócios para startups. • Mudanças tecnológicas rápidas devido aos avanços tecnológicos disruptivos podem tornar obsoletos certos modelos de negócios ou soluções. • Limitações regulatórias de alta complexidade e restritivas dificultando a operação das startups criando obstáculos legais e administrativos que afetam negativamente a produção de produtos digitais e, assim, não podendo ser o útil o guia de procedimentos.

APÊNDICE B - MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

CANVAS				
Parcerias chave <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com investidores. • Universidades e instituições acadêmicas. • Empresas. • Aceleradoras internacionais. • Entidades governamentais e instituições públicas. 	Atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> • Criação e o aprimoramento contínuo do guia de procedimentos. • Aplicação do guia de procedimentos utilizando a metodologia Lean Startup em processos de aceleração de startups iniciantes. • Pesquisa e análise de mercado, análise de tendências e estudos de caso para garantir um guia atualizado. • Testes e validação do guia em ambientes reais de aceleração de startups. • Suporte especializado e atendimento ao cliente. 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Orientação especializada. • Abordagem baseada em evidências. • Eficiência na utilização de recursos. • Agilidade e adaptabilidade. • Acesso a melhores práticas e exemplos reais. • Rede de contatos e oportunidades de networking. 	Relacionamento <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores e startups. • Mentores e especialistas. • Investidores. • Parceiros estratégicos. • Comunidade de empreendedorismo e inovação. • Organizações governamentais e instituições públicas. 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Startups em estágio inicial. • Empreendedores e fundadores. • Incubadoras e aceleradoras. • Investidores.
Recursos chave <ul style="list-style-type: none"> • Rede de especialistas e mentores qualificados. • Conhecimento e expertise em Lean Startup. • Guia, passo a passo, exemplos práticos, templates e modelos para auxiliar as startups em seu processo de aceleração. • Recursos tecnológicos, como plataformas online de gerenciamento de projetos, análise de dados e monitoramento de métricas. • Exemplos de casos de sucesso que utilizaram a metodologia Lean Startup. • Rede de parcerias estratégicas, como investidores, aceleradoras, incubadoras e empresas estabelecidas. • Atualizações e suporte contínuo. 		Canais <ul style="list-style-type: none"> • Site ou uma plataforma de aprendizado online. • Eventos e workshops. • Parcerias com aceleradoras e incubadoras. • Publicações e mídias especializadas como blogs, revistas, podcasts e outros veículos de mídia. • Programas educacionais em instituições de ensino. 		
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do guia inclui pesquisa, criação de conteúdo, design gráfico, redação, edição e formatação. • Consultoria especializada em Lean Startup. • Manutenção e atualização, revisões, adições de novos insights e exemplos. • Plataforma online e aplicativo que envolve custos de desenvolvimento, hospedagem, segurança e manutenção. • Marketing e promoção. • Suporte ao cliente. 		Fontes de receita <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e patrocínios estratégicos com empresas, investidores, aceleradoras ou outras entidades relevantes. • Consultoria personalizada, treinamentos, workshops, mentoria ou serviços de suporte especializado. 		

APÊNDICE C - ACELERANDO PARA TER SUCESSO: GUIA BÁSICO PARA STARTUPS



Acelerando para ter sucesso

GUIA BÁSICO PARA *STARTUPS*

Por: Samara Tomaz Santos

Coautor: Dr., Prof. Silvio Claudio da Costa



Sumário

INTRODUÇÃO	03
1 ANÁLISE CONTEXTUAL	04
1.1 É uma ideiação, um conceito?.....	04
2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO MVP	06
3 LANÇAMENTO	08
4 TRAÇÃO	10
4.1 O que é apresentado em um edital de tração?	11
4.2 O que mais é oferecido durante o programa?	13
4.3 Critérios de participação	14
5 ESCALABILIDADE	16
6 CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios e do empreendedorismo está constantemente evoluindo, e aqueles que desejam acelerar uma startup podem enfrentar desafios significativos, como a falta de Recursos Financeiros, Validação de Ideia e Mercado, Concorrência Feroz, Gestão de Recursos Humanos, Regulamentações e Compliance, Escalabilidade, Marketing e Aquisição de Clientes, Planejamento Estratégico, Gestão Financeira, Riscos e Incertezas, Networking e Acesso a Recursos.

Neste contexto, as aceleradoras podem desempenhar um papel crucial. Estas instituições têm se tornado uma parte fundamental do ecossistema empreendedor, oferecendo recursos, conhecimento, orientação e acesso a uma ampla rede de contatos que podem transformar uma ideia inovadora em uma empresa de sucesso.

A aceleração de startups é um processo estruturado e estratégico que pode fazer toda a diferença para empreendedores que buscam um crescimento mais acelerado e sustentável. Cada aceleradora pode apresentar metodologias e procedimentos para aceleração de startups, entretanto todas têm o mesmo objetivo, que é o de acelerar. Neste guia, exploraremos a importância da aceleração, do entendimento dos processos básicos e como ela pode ser uma catalisadora para aqueles que desejam empreender, fornecendo as ferramentas necessárias para transformar suas visões em realidade e alcançar o sucesso nos mercados altamente competitivos de hoje.



Fonte: (Adobe Stock, 2021).

ANÁLISE CONTEXTUAL

Neste passo é importante avaliar a situação atual da sua startup. Faça a seguinte pergunta:

“Você sabe identificar o atual estágio de desenvolvimento da sua startup?”

Caso não saiba, a seguir tem algumas breves explicações dos estágios típicos pelos quais as startups passam. Entender o estágio em que sua startup se encontra é essencial para tomar decisões informadas, adaptar sua estratégia e buscar oportunidades de crescimento. Cada estágio pode trazer desafios e objetivos específicos, e ter conhecimento adequado pode ser a chave para o sucesso de sua empreitada.

É uma Ideação, um conceito?

Neste estágio, a startup ainda está na fase de conceituação, ou seja, é uma ideia de negócio gerada, mas ainda não desenvolveu um produto ou serviço. O foco está na validação da ideia, pesquisa de mercado e captação de recursos iniciais. De acordo com Blank e Dorf (2014), nesta fase, os empreendedores dão forma à sua paixão e visão da empresa, por vezes até mesmo rabiscando em um guardanapo de papel, formando um conjunto de ideias básicas que irão inspirar um plano de negócio. O foco é validar a viabilidade da ideia e identificar um problema real a ser resolvido.

Perguntas a se fazer:

1. Qual é o produto ou serviço?
2. Qual é o problema que a startup está resolvendo?
3. Quais são as características e benefícios oferecidos pelo produto?
4. Como será fabricado ou estruturado?
5. Qual é a estratégia de monetização?
6. São necessárias pesquisas técnicas mais detalhadas?
7. Quem serão os clientes e onde podem ser encontrados?
8. Quais métricas serão usadas para medir o sucesso?

ANÁLISE CONTEXTUAL

Utilizar estatísticas e pesquisas de mercado, ao lado de algumas entrevistas de clientes potenciais, prototipagens e feedback de clientes que são muito úteis na elaboração de um plano de negócio. De acordo com Blank e Dorf (2014), é nesta fase que acontecem as primeiras estimativas de como o produto chegará às mãos do cliente, incluindo discussões sobre suas vantagens competitivas, canais de distribuição e custos. A metodologia Lean Startup enfatiza a validação constante e iterativa nesse processo, garantindo que a ideia seja fundamentada em dados reais e ajustada conforme necessário.



Fonte: (Adobe Stock, 2021).

DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO (MVP)

De acordo com Ries (2012), construir um MVP envolve riscos, tanto reais como imaginários. Ambos podem sabotar os esforços da startup, a menos que sejam compreendidos antecipadamente. Nessa fase a startup já pode ter desenvolvido um protótipo ou MVP (Produto Mínimo Viável) e está trabalhando para construir uma versão completa do produto ou serviço.

Perguntas a se fazer:

1. Qual é o seu MVP? Você já tem um protótipo ou uma versão simplificada do seu produto?
2. Quais são as principais hipóteses e suposições em relação ao mercado, aos clientes e ao problema que está tentando resolver?
3. Como você pretende validar e testar seu MVP de forma rápida e econômica?
4. Está utilizando métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o sucesso do MVP?
5. Como pretende envolver os clientes para obter feedback sobre a experiência e satisfação com seu produto?
6. Se seu negócio precisar pivotar, como está seu posicionamento em relação ao plano B ou estratégias alternativas?

De acordo com Blank e Dorf (2014), é o momento de passar das ideias para a ação. Cada departamento da startup começa a trabalhar em suas funções específicas. O departamento de compliance, por exemplo, precisa cuidar das preocupações legais e mitigar os riscos do seu produto antes do lançamento. De acordo com Ries (2012), se sua startup depende de proteção de patentes, é importante estar ciente de desafios específicos. Em algumas áreas, o prazo para registrar uma patente começa quando o produto é disponibilizado ao público em geral.

Dependendo de como você estrutura seu Produto Mínimo Viável (MVP), o lançamento do produto pode afetar esse prazo. Mesmo que a startup não esteja sujeita a essas regras, você pode considerar o registro internacional de patentes, o que pode envolver requisitos mais rigorosos a serem atendidos. Portanto, é essencial planejar cuidadosamente o lançamento de seu produto, considerando essas questões legais e de propriedade intelectual.

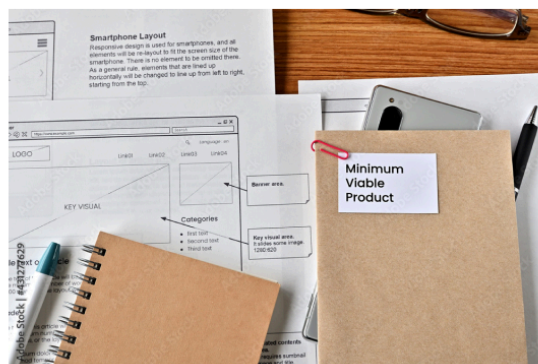
DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO (MVP)

O departamento de marketing pode se concentrar em expandir o mercado definido no plano de negócios e procurar os primeiros clientes. Para isso é importante que o empreendedor tenha em sua equipe pessoas especializadas nesse tipo de tarefa para promover de forma eficiente o seu produto.

Para Dorf e Blank (2014), o marketing aprimora o tamanho do mercado definido no plano de negócio e inicia a busca pelos primeiros clientes. Em uma startup bem organizada (aquela que tem apreço por processos), o pessoal do marketing pode até mesmo formar um ou dois grupos de trabalho focados no mercado em que imaginam estar e trabalhar com a Gestão de Produto em um documento contendo requisitos de mercado (MRD, em inglês) destinado à engenharia, especificando funções e características finais do produto.

O Marketing começa a preparar o material promocional, físico e escrito (apresentações, dados, sites) e contrata uma agência de relações públicas. Nesta etapa, ou na fase do teste beta do produto, as empresas tradicionalmente admitem Diretor ou Vice Presidente de Vendas. O marketing prévio ao lançamento é uma etapa estratégica que não apenas ajuda a validar a ideia, mas também a preparar o terreno para um lançamento de sucesso do MVP.

Em resumo, a Metodologia Lean Startup orienta o desenvolvimento do MVP, enfatizando a validação rápida, a minimização de riscos e a adaptação contínua com base no feedback do cliente, garantindo uma abordagem ágil e orientada pelos dados no ciclo de vida da startup.



Fonte: (Adobe Stock, 2021).

LANÇAMENTO

Após o desenvolvimento do MVP, a startup pode se preparar para lançar o produto no mercado para um público maior. Nessa fase, o foco é adquirir os primeiros clientes e validar se existe demanda pelo produto. Neste sentido, o lançamento não deve ser uma ação precipitada.

De acordo com Blank e Dorf (2014), as datas do lançamento e primeira remessa aos clientes são simplesmente as que a equipe de desenvolvimento do produto imagina que o produto liberado estará "finalizado". Isso não significa que a companhia conheça seus clientes ou como fará a comercialização, em que pese o fato de que, em quase a totalidade das startups, não importa o que esteja acontecendo, as horas continuam correndo rumo ao "dia da primeira remessa". E pior ainda, os investidores de startups são aconselhados por seus consultores a mirar suas expectativas financeiras em tal data.

De acordo com Blank e Dorf (2014), é importante que todas as empresas queiram colocar e vender um produto no mercado. No entanto, isso não deve ser feito antes de entender para quem estão vendendo e por que as pessoas comprarão seu produto. Tentar fazer isso sem compreender essas informações é como ignorar a ideia de que "se suas suposições estão equivocadas, talvez precisem mudar a abordagem". É como desafiar a ideia de que os clientes virão apenas porque o produto está bonito e bem feito pelos engenheiros. Portanto, é fundamental conhecer seu mercado e seus clientes antes de lançar um produto. Mensurar a vida útil de um cliente pode ser um eficiente acelerador do crescimento de uma startup.

Perguntas a se fazer:

1. *Qual é a sua base de clientes atual?*
2. *Qual é a sua receita atual?*
3. *Quais são os principais desafios que sua startup enfrenta?*
4. *Quais são os principais indicadores de desempenho (KPIs) a serem monitorados? Eles existem?*

LANÇAMENTO

O conceito de pivotagem é um elemento fundamental no método Lean Startup, ou seja, a pivotagem envolve a capacidade de mudar de direção quando as suposições iniciais ou hipóteses se mostram incorretas ou quando os resultados e interações ocorridas com o produto lançado não são os esperados. No entanto, se os resultados obtidos forem positivos e tiver chances de tornar seu negócio escalável, perseverar, expandir e aprender para trilhar estratégias futuras. O método Lean Startup incentiva os empreendedores a adotar uma abordagem flexível e ágil, ajustando sua estratégia com base no feedback do mercado e em dados reais.

***“A capacidade de aprender com os passos em falso diferencia uma startup de sucesso”
(BLANK; DORF, 2014)***

TRAÇÃO

A tração é fundamental para o sucesso de uma startup, indicando sua viabilidade e a atratividade de sua proposta de valor. O objetivo é crescer rapidamente, o que, em uma startup, significa superar desafios e validar a existência de demanda de mercado para seus produtos ou serviços. Essa validação não apenas atrai investidores, destacando o potencial de escalabilidade e retorno do investimento, mas também orienta a alocação eficiente de recursos e de fundos de venture capital contribuindo para expansão e desenvolvimento da startup.

De acordo com Weinberg e Mares (2015), antes de começar a ganhar força, você precisa definir o que significa tração para sua empresa. Você precisa definir uma meta de tração. Nas fases iniciais, este objetivo de tração é geralmente obter tração suficiente para angariar fundos ou tornar-se rentável. De qualquer forma, você deve descobrir o que essa meta significa em termos de números concretos. De quantos clientes você precisa e em que taxa de crescimento?

A tração funciona como uma ferramenta de aprendizado, permitindo que as startups se concentrem no que realmente funciona e descartem estratégias menos eficazes. Demonstrar tração proporciona às startups uma vantagem competitiva, consolidando sua posição como participantes respeitáveis e dinâmicos em seus setores

Perguntas a se fazer:

1. *Minha startup precisa de tração? Minha startup é atrativa e tem demanda de mercado?*
2. *Devo participar de um edital para buscar tração à minha startup? Quais são as oportunidades de participar de um edital?*
3. *Por que é crucial definir uma meta de tração? O que é mensurável para orientar o crescimento da startup?*
4. *Como a tração está relacionada ao financiamento e à lucratividade da minha startup?*
5. *Quantos clientes e qual taxa de crescimento são necessários para atingir o objetivo de tração?*
6. *É necessário estratégias de marketing para aumentar a tração da minha startup?*

TRAÇÃO

Construir algo que as pessoas desejam é certamente necessário para a tração, mas não é suficiente. Existem quatro situações comuns, de acordo com Weinberg e Mares (2015), que você pode construir algo que as pessoas desejam, mas ainda assim não consegue ter um negócio viável.

Primeiro, você poderia construir algo que as pessoas desejam, mas para o qual simplesmente não consegue descobrir um modelo de negócios viável. O dinheiro não está aumentando. Por exemplo, as pessoas não pagam e a venda de publicidade não cobre as contas. Simplesmente não existe mercado real.

Em segundo lugar, você poderia construir algo que as pessoas desejam, mas simplesmente não há clientes suficientes para alcançar a lucratividade. É um mercado muito pequeno e não há maneiras óbvias de expandir. Isso ocorre frequentemente quando as startups não são ambiciosas o suficiente e escolhem um nicho muito restrito.

Terceiro, você poderia construir algo que as pessoas desejam, mas alcançá-los tem um custo alto. Você se encontra em um mercado difícil de alcançar. Um exemplo é um produto relativamente barato que requer uma força de vendas direta para vendê-lo. Essa combinação simplesmente não funciona.

Finalmente, você poderia construir algo que as pessoas desejam, mas muitas outras empresas também o constroem. Nesta situação você está em um mercado hipercompetitivo onde é simplesmente muito difícil conseguir clientes. Com base nos quatro itens apresentados, encontrou alguma similaridade com seu estágio atual?

O que é apresentado em um edital de tração?

A tração em startups desencadeia uma série de benefícios essenciais. Primeiramente, ao atrair o interesse dos investidores, aumenta significativamente as chances de obter recursos vitais para o crescimento. De acordo com o Edital do BNDES "Garagem – Negócios de Impacto 2023" (BNDES, 2023), a tração pode proporcionar aos participantes os seguintes benefícios:

TRAÇÃO

- *Acesso a conteúdos especializados visando à capacitação nas competências essenciais para o desenvolvimento de um negócio inovador de impacto;*
- *Atividades de mentoria, tanto individuais quanto em grupo, realizadas tanto online quanto presencialmente, com a participação de executivos experientes, especialistas, empreendedores bem-sucedidos e investidores;*
- *Oportunidades de apresentar seus negócios para investidores e executivos de grandes empresas; possibilidade de estabelecer conexões com empresas e instituições parceiras do Programa;*
- *Ganho de visibilidade e reconhecimento para as startups aceleradas;*
- *Acesso a serviços gratuitos ou subsidiados de parceiros.*

O programa oferece uma metodologia abrangente para o desenvolvimento de negócios de startups, combinada com capacitação técnica. Os participantes desfrutam de 4 meses de aceleração, divididos em três trilhas complementares:

Primeiramente são apresentados conteúdos que são transmitidos por meio de workshops e treinamentos, proporcionando conhecimento essencial.

Em seguida, é a experimentação que tem o objetivo de incentivar as startups a colocarem a teoria em prática, acelerando seu desenvolvimento em estratégia e processos de negócios. O acompanhamento individual é fornecido pelos gestores de aceleração e mentores do programa. Por fim, é a conexão que busca dar visibilidade no mercado e criar conexões valiosas para oportunidades de investimento e formação de redes de negócios.

TRAÇÃO

O que mais é oferecido durante o programa?

Durante o Programa, são oferecidas às Startups conteúdos gerenciais, técnicas de soft skills (competências relacionadas à personalidade e comportamento do profissional), por meio de workshops ou outros formatos. Há também uma rede de Mentores de empresas e organizações parceiras do BNDES Garagem e/ou que fazem parte da rede das aceleradoras do Consórcio AWL. Os especialistas aconselham Startups em aspectos técnicos e mercadológicos, incluindo modelos de receita, precificação, estratégias de vendas, marketing, finanças, captação de recursos, desenvolvimento de software, *user experience (UX)*, internacionalização, e estabelecem conexões com potenciais parceiros e investidores.

O acompanhamento de cada Startup é avaliado por um Gestor de Aceleração por meio de reuniões periódicas que ajuda a identificar as lacunas existentes e as metas a serem atingidas, além de acompanhar os indicadores de evolução e desafios das Startups que serão submetidos periodicamente à coordenação do Programa BNDES Garagem.

Este edital em específico oferece também serviços de apoio às Startups, diretamente ou por meio de rede de parceiros, de forma gratuita ou subsidiada, tais como serviços jurídicos, contábeis, de design, de marketing digital, de relações públicas e de assessoria de imprensa. Ao se inscrever em editais como este é importante avaliar quais são as vantagens e desvantagens que o programa tem para sua startup e seu objetivo de negócio.



Fonte: (Adobe Stock, 2021).

TRAÇÃO

O programa também oferece o Demo Day, um dia importante em que equipes participantes do programa apresentam seus projetos para uma banca avaliadora, voltado para investidores, gestores de fundos e demais atores do ecossistema de empreendedorismo e de impacto. Os recursos provenientes de fundos oferecem ao empreendedor a oportunidade de aprimorar seu produto/serviço, conduzir pesquisas de mercado, atrair e manter talentos, e redefinir seu plano de negócios. Esses investimentos também possibilitam a alocação em recursos que fortaleçam a estabilidade da organização, promovendo sua sustentabilidade contínua (ABSTARTUP, 2017).

Para se candidatar a um edital como este do BNDES, é por meio de um processo de candidatura, incluindo a criação de um pitch convincente. O Pitch é uma apresentação curta e direta sobre uma empresa ou projeto que tem como objetivo despertar a atenção de um investidor.

Critérios de participação

No programa algumas definições de startups são realizadas. No caso deste edital as Startups participantes devem ser empresas formalmente constituídas, operacionais, com modelo de negócios escalável ou replicável, e que tenham tido receita nos últimos 12 meses, com receita bruta anual de até R\$ 16.000.000,00, por exemplo. Startups não devem ter ultrapassado esse limite nos últimos 3 anos. Spin-offs ou empresas vinculadas a grupos econômicos com receita superior a R\$ 16.000.000,00 não são consideradas Startups e não podem participar do Edital de Seleção.

Caso sua startup já tenha recebido algum recurso específico, no caso deste programa é vedada a participação de Startups que já tenham sido investidas ou que possuam participação societária de empresas que compõem o Consórcio AWL. Mas, se não for o seu momento atual, pode ser uma grande oportunidade para buscar conhecimento e tração.

Algumas outras etapas também são concebidas e isso dependerá das diretrizes de cada edital, no caso deste programa, existem mais alguns passos a ser seguido como:

TRAÇÃO

- *Avaliação das Propostas Encaminhadas,*
- *Avaliação de Startup em Entrevista;*
- *Avaliação das Startups pelo Comitê de Seleção;*
- *Avaliação de Documentação Necessária (Due Diligence);*
- *Assinatura do Termo de Aceite, por exemplo.*

Após todos os processos estiverem concluídos e avaliados dos critérios de seleção é realizado a comunicação e divulgação de resultados. Os custos da participação são totalmente gratuitos, mas em alguns outros editais pode ocorrer cobrança da taxa de inscrição ou de participação.

Este edital também oferece premiação para a Startup mais bem avaliada na média das notas dos avaliadores da Banca de Avaliação dos critérios citados pode receber uma premiação em dinheiro de R\$ 30 mil reais. No caso de surgimento de novos recursos orçamentários, poderá ocorrer o aumento do valor do prêmio ou a premiação de outras propostas. No entanto, premiações e valores podem ser diferentes de edital para edital.

Todo edital deve ser lido com atenção para que o empreendedor se atente às obrigações, às penalidades, à confidencialidade e ao direito de imagem durante toda a sua participação.

A aplicação da Metodologia Lean Startup no contexto da busca por tração em startups visa maximizar a eficiência e o aprendizado contínuo. Ao definir metas claras de tração, as startups podem buscar a validação de hipóteses, coletar feedback constante dos clientes e medir o sucesso por meio de KPIs mensuráveis. A metodologia pode ser incentivada através da participação em editais de tração, avaliando oportunidades e adaptando estratégias conforme necessário - construir-medir-aprender.

A obtenção de tração não apenas atrai investidores, mas também funciona como uma ferramenta de aprendizado, permitindo que as startups identifiquem estratégias eficazes e descartem as menos eficientes. Ao integrar princípios lean, as startups podem alcançar crescimento sustentável, alinhando-se às demandas do mercado e garantindo uma posição competitiva e relevante.

ESCALABILIDADE

A escalabilidade refere-se à capacidade de uma startup para aumentar significativamente sua receita ou sua base de clientes, transações ou operações sem um aumento proporcional nos custos. Escalabilidade significa crescer constantemente sem que isso influencie na qualidade da entrega ou no modelo de negócios, ou seja, “crescer em receita e em custos, em proporções diferentes”. Isso fará com que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando cada vez mais riqueza” (RICO, 2019, p. 54).

Ter um negócio escalável significa gerar mais emprego, renda e impacto, onde estiver. Significa também reproduzir em grandes quantidades, repetidamente, aquilo que te dá ganho de escala e produtividade sem demandar recursos (dinheiro e/ou mão de obra) na mesma proporção (ENDEAVOR, 2020).

Uma startup com escalabilidade é uma organização que consegue manter seus gastos fixos em níveis reduzidos mesmo quando a sua base de usuários está em constante crescimento (SEBRAE, 2020).

Para ilustrar o contexto acima, observe o exemplo:

Há baixo custo de aquisição de cliente (CAC)

Despesas:

vendas + canais + marketing + salários + comissões + anúncio + produção

Número de clientes conquistados

Fonte: SEBRAE - Passo para Escalar uma Startup

O aprendizado e melhoria contínua são pontos cruciais para a escalabilidade. Para atingir o sucesso, o novo negócio precisa manter a mentalidade de insurgente, identificar tendências disruptivas e entender como elas podem alterar os mercados, mudar o comportamento do cliente e criar novas fontes de lucro.

ESCALABILIDADE

No processo de escala de um negócio, é imperativo seguir uma abordagem estruturada para garantir o crescimento sustentável e eficiente da empresa. Diversos passos essenciais, destacados por especialistas em empreendedorismo, oferecem uma estrutura sólida para orientar empreendedores nesse percurso desafiador.

O primeiro passo crítico é a validação do modelo de negócios. Antes de embarcar na expansão, é crucial garantir que existe uma demanda real para o produto ou serviço oferecido. Isso implica em compreender a receptividade do mercado e ajustar o modelo de negócios conforme necessário.

Perguntas a se fazer:

- 1. Qual é a oportunidade de mercado e porque ela é interessante?*
- 2. O que estamos entregando ao cliente e o que ele ainda realmente quer?*
- 3. Como o negócio faz para ganhar dinheiro atualmente e como irá escalar financeiramente?*
- 4. Que clientes devemos escutar e quais devemos ignorar?*
- 5. Quais serão as estratégias de marketing para o nosso produto?*
- 6. Como posso avaliar e identificar o capital intelectual atual da empresa?*

Essas são perguntas que os empreendedores podem responder o mais rápido possível para maximizar as chances de sucesso de uma empresa. São perguntas que podem ajudar a refletir sobre o valor que a empresa entrega e como ela pode continuar escalando.

Empresas escaláveis investem tempo e dinheiro aprimorando processos internos, testando produtos e serviços até encontrar a fórmula certa, ou seja, o product-market fit. O market fit é a versão do produto/serviço que resolve o problema do cliente e, ao mesmo tempo, se adapta às necessidades do mercado com uma boa margem de lucro (SEBRAE, 2020).

ESCALABILIDADE

A eficiência operacional é outro ponto-chave. Otimizar processos internos e buscar eficiência operacional são elementos fundamentais para assegurar que a empresa possa lidar com um aumento substancial nas operações sem incorrer em custos desproporcionais.

De acordo com Ries (2012), uma startup é um portfólio de atividades. Muita coisa está acontecendo simultaneamente: o motor está em funcionamento, adquirindo novos clientes e atendendo os existentes; os ajustes estão sendo feitos, tentando melhorar o produto, marketing e operações; estando na condução, decidindo se é necessário pivotar e quando. O desafio do empreendedorismo é equilibrar todas essas atividades.

A construção de uma equipe competente também é vital. Uma liderança forte e uma cultura de colaboração são essenciais para superar os desafios associados ao crescimento. A formação de uma equipe talentosa, com fortes habilidades intelectuais, técnica e comprometida é um investimento estratégico que paga dividendos durante a expansão. E não só isso, a equipe precisa vivências como a visão, missão e valores da startup. Precisa abraçar a causa e percorrer com os obstáculos.

De acordo com Dornelas (2018), explica que de nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado ser espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócios, se ele e sua equipe não estiverem à altura do negócio criado.

A experiência prévia na área de atuação conta muitíssimo, pois previne os erros e gastos desnecessários, bem como agregar um conhecimento singular ao negócio. Outro fator que deve ser considerado é a formação da equipe. Se os membros da equipe tiverem formação eclética, multidisciplinar, será um grande diferencial, pois, ao ser composta por perfis com habilidades complementares pode-se gerar mais oportunidades significativas ao negócio e ao time.

A estratégia de marketing e aquisição de clientes desempenham um papel crucial. De acordo com Dornelas (2018), o termo “estratégia” é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir em uma negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, mão processual.

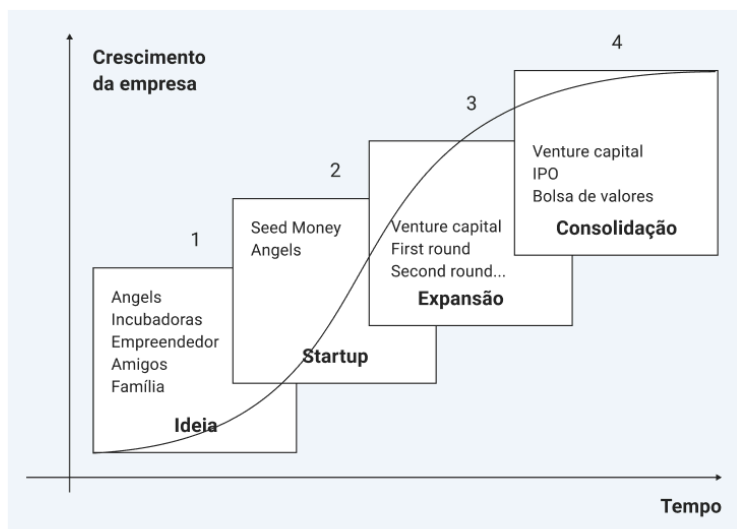
ESCALABILIDADE

Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual do negócio e as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e metas estipuladas.

O acesso à capital é um desafio comum durante a escalabilidade. Explorar diversas opções de financiamento é imperativo para sustentar o crescimento. A identificação de oportunidades de captação de recursos alinhadas com os objetivos da empresa é uma estratégia fundamental nesse contexto. Dornelas (2018), explica que empresas de base tecnológica e com foco em inovação são os principais alvos dos capitalistas de risco. Alguns exemplos: software, Internet, biotecnologia, química, genética, eletrônica, telecomunicações, etc.

Para conseguir um capitalista de risco a injetar dinheiro em sua empresa, o empreendedor deve mostrar que seu negócio tem, pelo menos, quatro características: 1. excelente equipe de gestão, 2. bom plano de negócios, 3. um mercado-alvo expressivo e 4. uma ideia realmente inovadora.

Estágios de investimento em empresas emergentes (Dornelas, 2018).



Fonte: (Dornelas, 2018).

ESCALABILIDADE

Observando a imagem, análise em que momento sua startup se encontra atualmente e entenda cada fase. De acordo com Dornelas (2018), a fase 1 “Fase pré-inicial ou da ideia”: é uma quantia inicial de capital, advinda do próprio empreendedor, de amigos, investidores-anjo, entre outros, é investida para validar a ideia e finalizar o desenvolvimento do produto, desenvolver o protótipo etc. Um exemplo a ser dado nesta fase é quando as empresas estão incubadas e aceleradas (que participam de aceleradoras) encontram-se nesta fase.

A fase 2 “Fase inicial (startup)”: a empresa já está constituída, o produto está sendo melhorado e a aceitação-piloto em alguns mercados está sendo analisada. Nessa fase, de acordo com Dornelas (2018), o investimento se chama seed money (dinheiro semente) e virá de angels. Muito talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é difícil porque ao alto risco do negócio não dar certo ou não ter potencial de escalabilidade. Aqui é quando a empresa tem menos de um ano de existência.

A fase 3 “Expansão”: significa quando a empresa já está desenvolvendo e precisa de mais dinheiro para financiar seu rápido crescimento. Esse capital necessário é maior que o seed money e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o first round. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nessa fase, pois as cobranças por resultados são muito grandes. A empresa geralmente estará com dois a três anos de existência.

Fase 4 “Consolidação e saída dos angels e capitalistas de risco”: nesta fase, a empresa busca uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outras rodadas de investimentos com outros fundos, etc. e começa a gerar resultados almejados pelos investidores iniciais, que realizam seu lucro e saem da empresa. Começa um novo ciclo, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital em Bolsa de valores, o chamado IPO ou oferta pública inicial de ações.

Dornelas (2018) explica que os capitalistas de risco geralmente não participam diretamente da gestão do negócio investido, mas têm participação garantida no Conselho da Administração, poder sugerir ou vetar executivos, direcionar a estratégia de negócio e cobrar do empreendedor, em busca de resultados.

ESCALABILIDADE

Ao optar por ajuda financeira o empreendedor deve estar ciente que não será mais 100% independente e terá que aceitar os conselhos dos capitalistas mesmo não concordando com eles. Os capitalistas agirão como sócios minoritários do negócio, ambas as partes podem estabelecer um novo acordo por um período e com outras condições negociadas.

Para entender melhor a diferença entre tração e escalabilidade, a tração pode ser caracterizada pela busca da validação do modelo de negócios e pela conquista de tração no mercado. Neste estágio, os investimentos estão direcionados para pesquisa, desenvolvimento e aquisição dos primeiros clientes. Na fase de crescimento, as startups já possuem algum nível de tração e os investidores buscam acelerar esse crescimento, concentrando-se em escala operacional, expansão de mercado e consolidação. Em resumo, a maturidade da startup e a tração alcançada influenciam as estratégias de investimento, diferenciando claramente as abordagens nessas duas fases distintas.

Investir em tecnologia escalável e construir uma infraestrutura robusta são passos essenciais para garantir que os sistemas da empresa também possam lidar com um aumento significativo na demanda e dos novos colaboradores. Isso envolve escolhas tecnológicas estratégicas que estejam alinhadas com os objetivos de crescimento.

De acordo com Dornelas, Spinelli e Adams (2014), o ritmo de crescimento pode afetar todos os aspectos de uma empresa. Assim, conforme as vendas aumentam, quanto mais pessoas são contratadas, e quanto mais o estoque aumenta, as vendas ultrapassam a capacidade de fabricação. As instalações são ampliadas, as pessoas são movidas de um edifício para outro, os sistemas e controles contábeis não conseguem acompanhar, e assim por diante.

Esse é um ponto importante que o autor aborda porque sem uma infraestrutura contábil adequada, por exemplo, como acompanhar o fluxo do caixa? Como otimizar os processos administrativos utilizados pela empresa? E como isso pode impactar negativamente os pedidos de compra, estoque, faturamento, cobrança, análise de custo e lucro, gerenciamento de caixa etc?

ESCALABILIDADE

Por fim, manter um foco contínuo no atendimento ao cliente é vital para a satisfação do cliente e a retenção, especialmente durante as fases de crescimento. Adaptar-se às necessidades do cliente e ajustar a abordagem conforme necessário é crucial para manter a lealdade do cliente.

Ao seguir esses passos, os empreendedores estarão construindo uma base sólida para a expansão sustentável de seus negócios, enfrentando os desafios associados ao crescimento com uma abordagem estratégica e orientada para resultados.

Conclusão

Esse guia abordou as distintas fases que uma empresa iniciante pode passar, desde a concepção da ideia até a busca pela escalabilidade sustentável. Destacou-se a importância da validação de ideias, pesquisa de mercado e captação inicial de recursos, com ênfase no método Lean Startup para uma abordagem adaptável.

A fase de lançamento enfatizou a aquisição de clientes e a validação da demanda, enquanto a tração surgiu como indicador vital de viabilidade e atratividade de mercado. A escalabilidade foi identificada como crucial para expansão eficiente. O papel da equipe, estratégias de investimento e distinção entre tração e escalabilidade foram apontados como essenciais para o sucesso empreendedor.

O objetivo deste guia foi levantar insights valiosos para empreendedores, destacando a importância da adaptação, inovação e aprendizado contínuo para o sucesso em um ambiente em constante mudança.

Referências bibliográficas

- ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 8 set. 2022.
- BLANK, S. G. (2014). Manual do empreendedorismo: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BNDES. (2023). Edital BNDES "Garagem – Negócios de Impacto 2023". Recuperado de <https://garagem.bndes.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Edital-BNDES-Garagem-%E2%80%93-Negocios-de-Impacto-2023-Tracao.pdf>
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: GEN: LTC, 2014.
- DORNELAS, J. C. A. Modelo de negócio canvas ou plano de negócios? José Dornelas Empreendedorismo, [2023]. Disponível em: <https://www.josedornelas.com.br/blog/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios>. Acesso em: 16 maio 2023.
- DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. A Criação de Novos Negócios: Empreendedorismo Para o Século XXI. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 2007.
- ENDEAVOR. Webinar: Como criar um negócio escalável. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/webinar-como-criar-um-negocio-escalavel/>. Acesso em: 2023.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- RICO, Ana Leticia. Dicionário de startups: os significados dos principais termos do ecossistema empreendedor. São José dos Campos, 2019.
- RIES, E. A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya Brasil. 2012.
- RIES, E. O método Lean Startup. Barcelona: Deusto, 2012.
- SEBRAE MINAS GERAIS. Passo a passo para escalar uma startup. 2020. Disponível em: <https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/passo-a-passo-para-escalar-uma-startup>. Acesso em: 20/12/2023.
- WEINBERG, Gabriel; MARES, Justin. Tração: Domine os 19 canais que uma startup usa para atingir aumento exponencial em sua base de clientes. 2015.

APÊNDICE D - PERGUNTAS E RESPOSTAS

Pergunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
1. Qual é seu nome? Poderia me falar um pouco sobre você e sua formação acadêmica e trajetória profissional até o momento?	<p>Sou economista, mestre em Administração e doutorando em Tecnologia e Gestão da Inovação. Faço parte do ecossistema de inovação de Santa Catarina há mais de 5 anos, trabalhando diretamente no Instituto Gene (incubadora) e fazendo parte da gestão do Centro de Inovação Blumenau. Atualmente, sou especialista em inovação em uma cooperativa de crédito.</p>	<p>Sou tecnólogo em Administração de Empresas formado pelo Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Estado de São Paulo, além de Economista pela Universidade Estadual de Maringá. Minha trajetória profissional, especialmente em empregos formais, começou com a fundação de uma empresa júnior de economia na UEM. Em seguida, fui convidado para liderar a criação do projeto chamado Observatório do Turismo na empresa Convention and Visitors Bureau. Após concluir a criação e consolidação desse projeto, fui convidado para liderar o projeto chamado Armazém Digital, que tinha como objetivo ser um shopping para empresas de</p>	<p>Empresário especializado em Desenvolvimento de Pessoas, Liderança, Inovação e Negócios; Mentor e Instrutor em Inovação, <i>Startups</i> e Novos Negócios; Mentor e Coach em Adequação e Transição de Carreiras; Estrategista de Parcerias de Negócios; Gestor Executivo da aceleradora - Aceleradora e Hub de Inovação; Apresentador do podcast da aceleradora. Com mais de 20 anos de experiência em gestão de pessoas e equipes, alinhando o propósito da organização, gestores e colaboradores, com foco no relacionamento com o cliente interno e externo; Experiência anterior na advocacia nas áreas Processual e Trabalhista.</p>	<p>Administrador, especialista em Gestão Empresarial, mestre em Administração e pós-graduando em Gestão de Ambientes Promotores da Inovação. Atuo em incubadoras e aceleradoras desde 2011 e também sou consultor empresarial credenciado pelo Sebrae.</p>

		Tecnologia da Informação e Comunicação. Esse projeto evoluiu até a aceleradora 2, onde atuo como gerente executivo há 6 anos.		
1.1 Qual é o nome da aceleradora que você trabalha e há quanto tempo?	Aceleradora 1	Aceleradora 2	Aceleradora 3	Aceleradora 4
2. Como você começou a trabalhar com a aceleradora e qual é a sua relação com as <i>startups</i> ?	Prestando serviços de avaliação de maturidade das <i>startups</i> incubadas e promovendo eventos de inovação no ecossistema.	Fui um dos responsáveis por criar a aceleradora, especialmente para desenvolver uma metodologia compatível com o ecossistema e o nível de maturidade das <i>startups</i> da região de Maringá.	Está envolvido no ecossistema de inovação há vários anos e, em 2020, foi convidado para liderar a aceleradora 3, uma aceleradora e hub de inovação. Desde então, concentrou seus esforços em trabalhar com <i>startups</i> e também oferece treinamentos e consultorias em inovação e <i>startups</i> através de sua empresa credenciada pelo Sebrae.	Atuando como apoio na gestão do ambiente, por meio das ações de sensibilização, prospecção, acompanhamento de editais e apoio no desenvolvimento das <i>startups</i> , conforme a metodologia.

<p>3. Poderia explicar um pouco sobre como é a jornada, a partir do momento em que as <i>startups</i> entram em contato buscando por aceleração?</p>	<p>Depende muito da maturidade das <i>startups</i>, mas na maioria das vezes elas buscam orientação e direcionamento. Dependendo do seu estágio, as <i>startups</i> precisam de <i>networking</i> e orientação em busca de investimento - Ventury Capital (VC).</p>	<p>No processo de aceleração da aceleradora 2, as <i>startups</i> que entram no programa devem ter, no mínimo, o desenvolvimento de um MVP (Produto Mínimo Viável) e, de preferência, serem do tipo B2B (<i>business-to-business</i>).</p>	<p>O Habitat de inovação da aceleradora está dentro da ACIC, atende todas as fases das <i>startups</i> em várias verticais. O primeiro contato pode ser direto ou por meio de parceiros, como Radar de Inovação (Fundetec) e Show Rural Digital (Coopavel). Após avaliação do projeto pelo executivo e dois diretores, as <i>startups</i> com potencial realista de crescimento podem se tornar residentes e iniciar um processo customizado, adaptado ao estágio do projeto (ideação, aceleração, tração, etc).</p>	<p>Existe um plano de desenvolvimento em que é estabelecido um conjunto de metas a serem atendidas em um determinado espaço de tempo, atrelado às entregas de cada fase.</p>
--	---	--	--	--

<p>4. Poderia explicar como funciona o programa de aceleração? Quais são suas principais características e diferenciais?</p>	<p>Utilizamos o programa MIDITEC, reconhecido como uma das melhores metodologias de incubação do mundo. As <i>startups</i> passam por capacitações e são avaliadas regularmente para avaliar a maturidade do negócio e a possibilidade de escala.</p>	<p>O Batch de Aceleração 2 é gratuito e não envolve participação acionária, ou seja, não nos tornamos sócios das <i>startups</i> aceleradas. Fazemos isso porque acreditamos que é uma das melhores formas de contribuir para o desenvolvimento da economia regional: ter boas empresas, bons empreendedores, que pagam melhores salários e dependem menos do poder público, entre outros benefícios.</p>	<p>O programa de aceleração funciona começando pela identificação da <i>persona</i> do público-alvo, compreensão do problema e criação de soluções. Em seguida, é elaborado um Business Model Canvas e uma análise SWOT. O programa conta com um clube de mentores composto por empresários, professores e experientes em <i>startups</i>, que oferecem apoio voluntário. O diferencial está na personalização do atendimento de acordo com o estágio e as características de cada projeto, além da ênfase nas conexões e <i>networking</i>, onde são especialistas.</p>	<p>Acompanhamos o com um analista é o principal diferencial, onde a <i>startup</i> possui esse ponto focal na relação com a instituição durante a sua jornada no programa.</p>
--	---	---	--	--

<p>5. Como é realizado o processo de seleção das <i>startups</i>? Quais são os principais critérios avaliados pela aceleradora para escolher as <i>startups</i>?</p>	<p>Editais periódicos que recebem inscrições de <i>startups</i>. São considerados os critérios e a metodologia MIDITEC para a avaliação desses negócios.</p>	<p>Existem três fases para a seleção: 1. Inscrições <i>Online</i> 2. Reunião de 15 minutos com a <i>startup</i> 3. Apresentação do <i>Pitch</i>. Os principais critérios são: problema relevante, empreendedores dedicados e solução mínima.</p>	<p>O processo de seleção de <i>startups</i> é relativamente simples, dado que muitas delas já atendem aos critérios mínimos do Radar de Inovação e Show Rural Digital. O principal requisito é demonstrar a viabilidade de se tornar algo aplicável, útil e benéfico para a sociedade, além do entusiasmo do empreendedor, que é fundamental para a entrada no programa.</p>	<p>São avaliados de acordo com os 5 eixos do Cerne (mercado, gestão, capital, tecnológico e empreendedor).</p>
<p>6. Para a aceleradora qual é a relevância da missão da <i>startup</i> durante o processo de seleção?</p>	<p>Necessário para a continuidade do negócio.</p>	<p>Não é desclassificatório. No entanto, empreendedores que estão diretamente envolvidos com o problema que desejam resolver contam muitos pontos a favor.</p>	<p>Dou grande importância aos Valores, Missão e Visão, pois eles devem ser incorporados no cotidiano das <i>startups</i>, evitando que se tornem apenas elementos decorativos em uma parede ou apresentação. Eles são essenciais e devem fazer parte do DNA da empresa.</p>	<p>Focamos na clareza do problema que ela resolve.</p>

<p>7. Quais serviços são oferecidos pelo programa de aceleração? Poderia comentar sobre os serviços e as etapas da aceleração e dar alguns exemplos?</p>	<p>Mentoria de atores experientes do ecossistema.</p>	<p>É oferecida uma jornada de conhecimento estruturada que ajuda os empreendedores a aprimorarem seu discurso de vendas e a validar as primeiras hipóteses de negócio. Além disso, fornecemos apoio jurídico, contábil e mentorias de diversas áreas.</p>	<p>O programa de aceleração oferece serviços que incluem espaço físico, recursos como <i>internet</i>, sala de reuniões e mentoria com um clube de mentores experientes. Além disso, proporciona conexões valiosas dentro do ecossistema de inovação, incluindo empresários influentes e especialistas em inovação. As etapas de aceleração seguem um padrão com foco no desenvolvimento do modelo de negócios, construção e validação do MVP (Produto Mínimo Viável) e aprimoramento das habilidades de apresentação, como o <i>pitch</i>, em vários formatos. Também inclui <i>workshops</i> com parceiros estratégicos, como o Sebrae.</p>	<p>Mentorias, espaço físico (se for necessário), conexão com o mercado e acompanhamento com analista.</p>
--	---	---	---	---

<p>8. Quais são as principais metodologias utilizadas na aceleradora, para acelerar o crescimento das <i>startups</i>?</p>	<p>Metodologias ágeis como um todo. Depende da finalidade.</p>	<p>Desenvolvemos uma metodologia própria que considera algumas etapas das principais metodologias ágeis, incluindo Sprint, OKR's e 5W2H nas fases de acompanhamento de métricas, bem como <i>Lean Startup</i> na fase de tração, entre outras.</p>	<p>Todos citados (<i>Lean Startup</i>, Design Thinking, Matriz SWOT, <i>Business Model Canvas</i>). Gostamos muito do <i>Lean</i> e do Design Thinking, mas, como mencionei, personalizamos de acordo com a demanda e as características do projeto.</p>	<p>SWOT, <i>Business Model Canvas</i>, Scrum e <i>Lean Startup</i>.</p>
<p>8.1 Caso utilize a metodologias <i>Lean Startup</i> como é realizado a aplicação dessa metodologia durante o processo de aceleração?</p>	<p>A metodologia MIDITEC segue o preconizado pelo <i>Lean Startup</i>.</p>	<p>É utilizada durante a fase de validação e tração, especialmente na definição do problema e no contato com os primeiros clientes.</p>	<p>É utilizado em todo o processo.</p>	<p>Análise dos cenários de testes e validação das hipóteses iniciais.</p>
<p>8.2. Caso utilize algum desses citados acima ou alguma outra metodologia, como isso é feito e em que momento utilizam, poderia dizer sobre este processo?</p>	<p>A metodologia MIDITEC segue o preconizado pelo <i>Lean Startup</i>.</p>	<p>Sprint, OKRs e 5W2H nas fases de acompanhamento de métricas.</p>	<p>Esses métodos são utilizados em todas as etapas, desde as primeiras ideias até a escalabilidade. Devido à diversidade de projetos em diferentes estágios, nossas ações com as <i>startups</i> são contínuas e recorrentes.</p>	<p>Utilizamos principalmente na fase do MVP e validações.</p>

<p>8.3 A fim de garantir o funcionamento do processo de criação e da aplicação de uma solução digital, como é realizado a mensuração de indicadores para organizar processos ágeis para o aumento da produtividade? Poderia descrever quais são os processos ou ferramentas utilizadas?</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Essa etapa não compete à aceleradora. Os times são autônomos para definirem a tecnologia e as ferramentas que irão utilizar. Focamos mais na usabilidade e na aderência da solução aos potenciais clientes. Essa avaliação é realizada por meio de reuniões semanais no Sprint e nos OKRs definidos no início da aceleração.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica.</p>
<p>8.4 A aceleradora utiliza o diagrama de fluxo cumulativo no processo de aceleração da <i>startup</i>? (Os diagramas de fluxo cumulativo expõem a quantidade cumulativa de demandas em progresso a partir de cada fase da cadeia de valor no passar do tempo.) Caso utilize, poderia descrever como é utilizado ou analisado durante o processo de aceleração?</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica.</p>

<p>8.5 A aceleradora utiliza O Lead Time no processo de aceleração da <i>startup</i>? (O mapeamento da quantidade de tempo que a demanda gasta para passar por todo fluxo de valor. Por exemplo, desde o momento que entra na primeira fase, por meio do desenvolvedor, até o momento que entra na última fase, com o <i>feedback</i> do cliente.) Caso utilize, poderia descrever como é utilizado ou analisado durante o processo de aceleração?</p>	<p>Sim. Avaliação de maturidade do negócio.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica.</p>
<p>8.6 A aceleradora utiliza <i>Cycle Time</i> no processo de aceleração da <i>startup</i>? (O tempo médio de ciclo – expressão oriunda do inglês <i>Cycle Time</i> – vislumbra minimizar o tempo médio de cada fase do processo, medindo o tempo que determinada demanda permaneceu em uma etapa.) Caso utilize, poderia descrever como é utilizado ou analisado</p>	<p>Sim. Avaliação de maturidade do negócio.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>Utiliza-se nas avaliações para avanço de fase, sendo necessário cumprir as entregas no tempo determinado para passar de fase.</p>

durante o processo de aceleração?				
<p>8.7 A aceleradora utiliza <i>Throughput</i> no processo de aceleração da <i>startup</i>? (O <i>Throughput</i> demonstra a vazão da cadeia de valor, ou seja, indica quantas demandas estão sendo empregadas por unidade de tempo. Seu cálculo é executado ao se dividir a quantidade de demandas entregues pelo tempo total analisado. Medir a capacidade de velocidade e o rendimento do sistema auxilia na definição da quantidade de trabalho que se deve aceitar, além de estimar o seu tempo de entrega (OLIVEIRA 2014). Caso utilize, poderia descrever como é utilizado ou analisado durante o processo de aceleração?</p>	Sim.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

<p>8.8 A aceleradora utiliza <i>Beat Time</i> no processo de aceleração da <i>startup</i>? (O <i>Beat Time</i> é a métrica que indica a frequência de entrega da cadeia de valor, ou seja, de quanto em quanto tempo a demanda está sendo entregue. Quando visto pela ótica da capacidade de entrega em equipe, esta métrica se mostra eficaz e importante. Ela é calculada a partir da divisão do tempo total observado pela quantidade de demandas entregues no período (GALVÃO, 2014). Caso utilize, poderia descrever como é utilizado ou analisado durante o processo de aceleração?</p>	Sim.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
---	------	----------------	----------------	----------------

<p>9. Na sua opinião e com base na sua experiência, quais são os maiores desafios enfrentados pelas <i>startups</i> durante o programa de aceleração e após o programa de aceleração?</p>	<p>Falta de dimensionamento da ideia e falta de entendimento do mercado em que está inserida.</p>	<p>O maior desafio enfrentado é que os empreendedores não se aprofundam no entendimento do problema que as <i>startups</i> estão tentando resolver ou não conhecem muito bem o mercado. As soluções acabam sendo criadas com base nos gostos pessoais dos empreendedores e não nas evidências e dados dos potenciais clientes.</p>	<p>O maior desafio inicial é compreender a realidade da vida empreendedora no dia a dia, que muitas vezes difere das expectativas de crescimento rápido descritas nos livros. É crucial aprender a lidar e aceitar esse ritmo. Além disso, estabelecer credibilidade e se inserir no mercado é um desafio significativo, mesmo quando as empresas se autodenominam "inovadoras", muitas vezes são tradicionais e relutantes à inovação. No entanto, o maior desafio de todos é acreditar no próprio potencial e na viabilidade da ideia. Por fim, a interação com pessoas no cotidiano, incluindo a equipe interna e externa, também é um desafio, muitas vezes agravado pela falta de recursos financeiros.</p>	<p>Realização da primeira venda.</p>
---	---	--	--	--------------------------------------

<p>10. Como a aceleradora ajuda as <i>startups</i> a obterem investimento e a buscar financiamento? Quais são as oportunidades de <i>networking</i> oferecidas?</p>	<p>Conecta-se com grupos de investidores anjo e com recursos governamentais.</p>	<p>Na aceleradora 2, temos uma rede de mais de 20 fundos de investimento que são constantemente acessados para <i>Pitch Days</i> (momentos em que as <i>startups</i> apresentam seus negócios a potenciais investidores). Oportunidades de <i>networking</i> são oferecidas com base no estágio de maturidade e no mercado em que a <i>startup</i> está atuando. Isso inclui conexões diretas em feiras ou com mentores parceiros.</p>	<p>Em <i>networking</i>, somos extremamente eficientes! Possuímos uma rede de ótimos relacionamentos com todas as esferas possíveis nas mais diversas áreas, seja com outros ecossistemas, empresários, universidades, aceleradoras, entidades, entre outros. Quanto aos investimentos, temos várias ações de forma pontual. Temos acesso a alguns investidores anjos, sejam individuais ou grupos, mas isso precisa ser intensificado e tornar-se mais eficiente.</p>	<p>Rodadas de negócios e participação em programas de inovação aberta.</p>
<p>11. Após a graduação, a aceleradora mantém algum tipo de <i>networking</i> ou colaboração com as <i>startups</i> aceleradas? Como é o envolvimento com os fundadores ou membros da equipe? Como isso é facilitado?</p>	<p>Sim, há um monitoramento após a graduação e um relacionamento para que as graduadas sirvam de exemplo às novas entrantes no programa de incubação.</p>	<p>Após a aceleração, as <i>startups</i> são acompanhadas por meio do programa da aceleradora 2. Este programa é dedicado a <i>startups</i>, pequenas, médias e grandes empresas que buscam se conectar, aproveitar o espaço físico e acessar</p>	<p>A colaboração, amizade, interação e parceria são extremamente intensas, tanto enquanto estão em nosso habitat, como após se formarem. Realizamos várias ações ao longo do ano para promover a interação entre as equipes e diversas <i>startups</i>,</p>	<p>Sim, visitas e contatos semestrais com a empresa.</p>

		benefícios, bem como participar de encontros de <i>networking</i> e conteúdo, tudo oferecido pela Aceleradora 2.	incluindo momentos de conversa sobre assuntos familiares e do dia a dia. Isso é o grande diferencial. Hoje, as pessoas e as <i>startups</i> vêm e não querem sair!	
12. Você sabe quais são os principais desafios enfrentados pelas <i>startups</i> nos primeiros anos de operação e se a aceleradora acompanha algum tipo de KPI nesse período?	Conversão de <i>leads</i> e abertura de mercados em potencial.	O maior desafio enfrentado é que os empreendedores não se aprofundam no entendimento do problema que as <i>startups</i> estão tentando resolver ou não conhecem muito bem o mercado. As soluções acabam sendo criadas com base nos gostos pessoais dos empreendedores e não nas evidências e dados dos potenciais clientes. Em 99% das vezes, o KPI (Indicador-chave de Desempenho) é a conversão de vendas. Em raras exceções, é avaliado o número de usuários.	Nos primeiros anos, sem dúvida, a prioridade é validar a ideia, captar recursos e vender! Conforme mencionado acima, acompanhamos de perto com cada projeto os indicadores buscados.	Ter uma fonte de receita recorrente.
13. Qual é o índice de sucesso das <i>startups</i> aceleradas pela sua aceleradora?	Aguardamos fechar o primeiro ciclo de incubação após a utilização da	Faturamento, nº de contratações e velocidade de crescimento.	Em torno de 30 a 40%.	50%.

	metodologia MIDITEC.			
14. Você poderia citar alguns exemplos de <i>startups</i> que tiveram sucesso após o programa de aceleração da aceleradora que você trabalha?	Altimus e Grupo Vex.	Datlo (https://www.datlo.com/); RH Gestor (https://rhgestor.com.br/); e Collection (https://www.collection.com.br/). Até o momento, foram aceleradas 79 <i>startups</i> .	Edubot; FaturÁgil, Saara Engenharia Ambiental (ESG); sciBees; 123&Live	Não se aplica.
15. Qual metodologia foi utilizada nas <i>startups</i> que foram consideradas bem-sucedidas para a aceleradora?	Nas graduadas, utilizamos as metodologias da Anprotec.	Nossa metodologia foi desenvolvida pela nossa equipe, com base nos princípios ágeis e do <i>Lean Startup</i> .	Não se aplica	Metodologia própria.
15.1 Qual resultado a aceleradora considera como bem-sucedido após a aceleração em uma <i>startup</i> ?	Não se aplica.	É muito individualizado; no entanto, se a <i>startup</i> concluir o batch com um faturamento recorrente de R\$10.000,00, é uma métrica considerada boa por nós.	Não se aplica	Conseguir receber investimentos.
16. Como a aceleradora ajuda as <i>startups</i> a manterem o ritmo de crescimento e a se manterem competitivas no mercado após o término do programa?	Com mentorias.	As que mais se destacam são convidadas para um grupo seletivo chamado Unicórnios 2025, que promove encontros mensais de reavaliação do crescimento. (Não é necessário usar o	Buscamos mantê-los conectados no Ecossistema de Inovação regional Iguassu Valley; isso ajuda a manter a "chama acesa".	Acompanhamento semestral e parcerias estratégicas.

		artigo "de" antes de "Unicórnios".)		
17. Em sua opinião, qual é o papel da aceleradora no desenvolvimento das <i>startups</i> ?	Criar um ecossistema e auxiliar na criação de <i>networking</i> .	A aceleradora desempenha um papel fundamental ao garantir que a <i>startup</i> valide se as hipóteses de negócio fazem sentido para o mercado. Além disso, a jornada empreendedora costuma ser muito solitária, mas ao fazer parte de um grupo, os empreendedores acabam se motivando a manterem-se persistentes e disciplinados.	Dar apoio, suporte técnico, conectar e aproximar empresas, empresários e outras <i>startups</i> , e, principalmente, lembrar que estamos lidando com pessoas e, muitas vezes, precisamos ouvir mais do que falar!	Principal elo entre o desenvolvimento da solução e a sua inserção no mercado.
18. Gostaria de acrescentar ou sugerir algo mais?	Não se aplica.	Não se aplica.	Apenas destaco que, nesse mundo das <i>startups</i> , há muitos sonhos em jogo, e o papel dos gestores dos habitats de inovação é saber entender e auxiliar no que for possível para que isso se concretize, mesmo que, em algum momento, o melhor a fazer seja sugerir que pare tudo e mude o caminho. Espero ter contribuído com você e seu	Não se aplica.

			trabalho. Fico totalmente à disposição para outros esclarecimentos.	
--	--	--	---	--