

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

**ALYNE LENCINA LOPES**

**DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DO NEGÓCIO DE UMA  
ACELERADORA DE STARTUPS EM PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2016**

**ALYNE LENCINA LOPES**

**DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DO NEGÓCIO DE UMA  
ACELERADORA DE STARTUPS EM PORTO ALEGRE**

Projeto de Pesquisa para conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para aprovação na Disciplina.

**Orientadora: Aurora Carneiro Zen**

**Porto Alegre**

**2016**

**Alyne Lencina Lopes**

**DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DO NEGÓCIO DE UMA  
ACELERADORA DE STARTUPS EM PORTO ALEGRE**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen**

**Conceito final:**

**Aprovado em: ..... de ..... de 2016.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Daniela Brauner**

---

**Orientadora - Profa. Aurora Carneiro Zen**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao destino por ter colocado pessoas tão maravilhosas na minha vida.

Agradeço à minha melhor amiga, a qual eu também tenho a sorte de chamar de mãe, por ter me ensinado o que é amor, respeito e esforço.

Agradeço ao meu vô Zé que é um anjo que cruzou o meu caminho e me mostrou o significado de generosidade.

Agradeço à minha família de Cidreira por ter me mostrado como a família e o amor são fundamentais para uma vida de verdade.

Agradeço ao meu pai por ter me mostrado que sempre existirá uma criança dentro de nós cheia de brincadeiras para fazer.

Agradeço ao meu namorado por ter me ensinado o que é amizade, amor, cumplicidade e paciência. Não necessariamente nessa ordem.

Por fim, agradeço à professora Aurora Zen por ter me dado a orientação necessária para me guiar nesse processo tão intenso e agregador que é o TCC e o final de faculdade.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma modelagem de negócio para uma Aceleradora de Startups através do uso da ferramenta BM Canvas, a qual foi criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em 2011 descrita no livro *Business Model Generation*. A empresa para qual o modelo de negócio foi criado é a Linx Participações, que tem operação em Porto Alegre e foi criada em 2014 com o objetivo de fomentar o ecossistema empreendedor através do conhecimento dos fundadores e da sua rede de investidores. A partir da necessidade da estruturação do modelo de negócio para a Linx, foi iniciado o presente trabalho com o objetivo de mapear o cenário empreendedor gaúcho e entender a visão dos empreendedores sobre o seu processo de empreender e do papel que as Aceleradoras possuem dentro desse contexto. Apoiada dessas informações, foi possível estruturar um modelo de negócio para a Linx que gere valor para os empreendedores com uma operação viável e que tenha uma captura de valor satisfatória para o negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** startups, empreendedorismo, aceleradoras, canvas, modelo de negócio.

## **ABSTRACT**

This study presents a business model for a startups accelerator through the use of the BM Canvas tool, that was created by Alex Osterwaldes and Yves Pigneur, at 2011 described in the book Business Model Generation. The company for which the business model was created is Linx Participações, which has operations in Porto Alegre (RS) and was created in 2014 with the objective of fostering the entrepreneurial ecosystem through the knowledge of the founders and their investors network. Based on the need to structure the business model for Linx, the presents study was started with the objective of mapping the regional entrepreneurial scenario and understanding the entrepreneurs view on their process of undertaking and the role that the Accelerators have within this context. Based on this information, it was possible to structure a business model for Linx Participações tha provides value to the entrepreneurs with a viable operation and that has a satisfactoru value capture for the business.

**KEY-WORDS:** startups, entrepreneur, accelerators, canvas, business model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O Quadro do Business Model Canvas.....	20
Figura 2 – Diferenciação entre os tipos de negócio.....	25
Figura 3 – Mapa da Empatia.....	30
Figura 4 – Processo de Ideação.....	31
Figura 5 – Ciclo Lean Startup.....	33
Figura 6 - Logotipo da WOW .....	40
Figura 7 - Logotipo da Wayra .....	41
Figura 8 - Teaser 16ª edição do WOW Meeting .....	42
Figura 9 - Card de divulgação da 9ª turma da Wayra .....	43
Figura 10 - Espaço disponibilizado pela Wayra .....	49
Figura 11 - Logo da Hestia .....	52
Figura 12 - Entrada do prédio da Raira .....	53
Figura 13 - Exemplo de postagem da Raiar .....	54
Figura 14 - Exemplo de postagem da Hestia .....	54
Figura 15 - Etapas da pré-aceleração Hestia .....	55
Figura 16 - Espaço de convivência da Raiar .....	57
Figura 17 - Reunião mensal da Hestia em abril de 2016 .....	58
Figura 18 - Assuntos dos Workshops de 2016 .....	59
Figura 19 - Foto do prédio do projeto Cubo.....	61
Figura 20 - Foto da entrada do Cubo.....	62

Figura 21 - Equipe da Semente Negócios – Site da Semente Negócios.....	64
Figura 22 – Mapa da Inovação - Fonte: Site da AGS.....	69
Figura 23 - Quadro de Segmento de Clientes – Autoria própria (2016).....	84
Figura 24 - Quadro de Proposta de Valor – Autoria própria (2016).....	86
Figura 25 - Escritório do Google em Tel Aviv .....	87
Figura 26 - Escritório do Facebook em São Paulo.....	87
Figura 27 - Cool Co-Working Spots Around Europe.....	88
Figura 28 - Escritório da Wayra em São Paulo – Site da Wayra.....	88
Figura 29 - Quadro de Canais de Distribuição .....	89
Figura 30 - Quadro de Relacionamento com Clientes.....	90
Figura 31 - Quadro de Fontes de Receita – Autoria própria (2016).....	92
Figura 32 - Quadro de Atividades-Chave – Autoria própria (2016).....	93
Figura 33 - Quadro de Recursos-Chave – Autoria própria (2016).....	94
Figura 34 - Quadro de Parceiros-Chave – Autoria própria (2016).....	95
Figura 35 - Organograma da Linx - Produzido pela autora do trabalho.....	96
Figura 36 - Quadro de Estrutura de Custos – Autoria própria (2016).....	96



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Empreendedores entrevistados.....38

Tabela 2 – Quadro de apresentação dos empreendedores.....71

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1. <b>Problemática</b> .....	<b>13</b>
1.2. <b>Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 <b>Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1. <b>Aceleradoras</b> .....	<b>16</b>
2.2. <b>Modelagem de Negócios</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. <b>O Quadro do Canvas</b> .....	<b>20</b>
2.2.1.1. <b>Segmentos de Clientes</b> .....	<b>20</b>
2.2.1.2. <b>Propostas de Valor</b> .....	<b>21</b>
2.2.1.3. <b>Canais de Distribuição</b> .....	<b>21</b>
2.2.1.4. <b>Relacionamento com Clientes</b> .....	<b>22</b>
2.2.1.5. <b>Fontes de Receita</b> .....	<b>22</b>
2.2.1.6. <b>Recursos-Chave</b> .....	<b>23</b>
2.2.1.7. <b>Atividades-Chave</b> .....	<b>23</b>
2.2.1.8. <b>Parceiros-Chave</b> .....	<b>23</b>
2.2.1.9. <b>Estrutura de Custos</b> .....	<b>24</b>
2.2.2. <b>Padrões de Modelos de Negócio</b> .....	<b>24</b>
2.2.2.1. <b>Modelos de Negócio Desagregados</b> .....	<b>24</b>
2.2.2.2. <b>Modelo da Cauda Longa</b> .....	<b>25</b>
2.2.2.3. <b>Modelo das Plataformas Multilaterais</b> .....	<b>26</b>
2.2.2.4. <b>Modelo Grátis</b> .....	<b>27</b>
2.2.2.5. <b>Modelos de Negócios Abertos</b> .....	<b>28</b>
2.2.3. <b>Ferramentas de Design</b> .....	<b>28</b>
2.2.3.1. <b>Insight dos Clientes</b> .....	<b>29</b>
2.2.3.2. <b>Ideação</b> .....	<b>30</b>
2.2.3.3. <b>Pensamento Visual</b> .....	<b>31</b>
2.2.3.4. <b>Contando de Histórias</b> .....	<b>32</b>
2.2.3.5. <b>Protótipos</b> .....	<b>32</b>

2.2.3.6.	Cenários .....	33
2.2.4.	Processo de Construção do Modelo de Negócios .....	33
2.2.4.1.	Mobilização .....	34
2.2.4.2.	Compreensão.....	34
2.2.4.3.	Design .....	35
2.2.4.4.	Implementação .....	35
2.2.4.5.	Gerenciamento .....	36
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1.	Organização dos Dados.....	38
3.2.	Análise de Dados e Construção do Modelo de Negócios.....	38
4.	INSTITUIÇÕES DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO .....	40
4.1.	Aceleradoras.....	40
4.1.1.	Modelo de recrutamento das startups.....	41
4.1.2.	Modelo de seleção das startups .....	44
4.1.3.	Processo de Aceleração .....	47
4.1.4.	Estrutura interna.....	50
4.2.	Incubadoras .....	51
4.2.1.	Modelo de recrutamento das startups.....	53
4.2.2.	Modelo de seleção das startups .....	55
4.2.3.	Processo de Incubação .....	57
4.3.	Startup RS.....	59
4.4.	Cubo .....	60
4.5.	Semente Negócios .....	63
4.6.	Associação Brasileira de Startups.....	66
4.7.	Associação Gaúcha de Startups.....	68
5.	ENTREVISTAS COM EMPREENDEDORES.....	71
5.1.	Processo de Construção da Ideia .....	71
5.2.	Principais Dificuldades .....	73
5.3.	Características das Startups de Sucesso .....	74
5.4.	Ambições para o Futuro .....	76
5.5.	Quem não participou da aceleração .....	77
5.5.1.	Pontos positivos.....	77
5.5.2.	Expectativas .....	78

5.5.3.	Critérios de Escolha.....	79
5.5.4.	Modelo Ideal.....	80
5.6.	Quem não participou de processo de aceleração .....	81
5.6.1.	Motivações.....	81
5.6.2.	Modelo ideal.....	82
6.	CONCEPÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO .....	84
6.1.	Segmento de Cliente .....	84
6.2.	Proposta de Valor.....	85
6.3.	Canais de Distribuição.....	86
6.4.	Relacionamento com Clientes.....	89
6.5.	Fontes de Receita.....	90
6.6.	Atividades-Chave .....	92
6.7.	Recursos-Chave .....	93
6.8.	Parceiros-Chave .....	94
6.9.	Estrutura de Custos .....	95
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	97
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICES .....	103

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1. Problemática**

A palavra empreendedorismo, de acordo com o economista austríaco Joseph Schumpeter, no livro “Capitalismo, Socialismo e Democracia” (1942), trata-se da destruição do velho para criar o novo, fundamentando-se no princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, novos mercados e novos métodos de produção. O agente básico desse processo criativo é a figura do empreendedor, o qual tem como definição por Fillion (1999) sendo o empreendedor uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

O mercado de empreendedorismo no Brasil vem crescendo muito, hoje o Brasil é considerado, segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o país mais empreendedor do mundo. A pesquisa da GEM é feita no Brasil pelo Sebrae e mostra que três a cada dez brasileiros adultos entre dezoito e sessenta e quatro anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio.

Além disso, três a cada quatro brasileiros preferem empreender a ser empregado de uma empresa, segundo pesquisa da Endeavor de 2013 sobre o Empreendedor Brasileiro. Mesmo assim, 81% acredita que não conseguirão abrir um negócio e 66% deles acredita que isso não vai acontecer em função de falta de recursos financeiros. Entre os quatro maiores problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros, três estão ligados à falta de conhecimento: em gestão de pessoas (um a cada quatro empreendedores), em fluxo de caixa e em como administrar um negócio (Relatório Empreendedores Brasileiros 2013, realizado pelo SEBRAE).

Outra pesquisa sobre mortalidade das startups brasileiras realizada pela Fundação Dom Cabral (2014), mostra que a startup, quando instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque, a chance de falecimento da empresa é 3,45 vezes menor do que a de uma startup instalada em escritório próprio ou sala/loja alugada. Essa relação, segundo a mesma pesquisa, se dá pelo apoio intelectual que é dado pelas Instituições, assim como a injeção de recurso

financeiro para fazer dos pequenos planos, um produto real para ser validado com o mercado.

A primeira aceleradora instalada no Brasil foi a 21212, fundada em 2012 no Rio de Janeiro. Ela teve seu modelo de negócio igual ao modelo das aceleradoras americanas e entrou forte no mercado Brasil. Essa iniciativa incentivou muito investidores e empreendedores a criarem modelos parecidos. Em 2013, inclusive, inspirado pela 21212, nasceu uma das aceleradoras mais reconhecidas no contexto gaúcho e nacional atual, a WOW.

O real crescimento do número de aceleradoras aconteceu quando o programa Startup Brasil foi criado, o qual fornecia 200 mil reais para as startups selecionadas no Programa, desde que se vinculassem a uma aceleradora credenciada ao Startup Brasil. A aceleradora precisa fazer um aporte com valor mínimo de 20 mil reais na startup, podendo trocar por participação nos resultados na empresa de até 20% (edital 2015 do programa Startup Brasil). A vantagem dos empreendedores é de receber um valor de doação do governo de 200 mil e do contato com a aceleradora que vai ajudar no desenvolvimento do negócio investindo recursos financeiros, intelectuais e estruturais. Já a vantagem para as aceleradoras está na minimização do risco, pois a startup já tem um aporte financeiro considerável para trabalhar no avanço do negócio.

Com esse contexto, muitas aceleradoras foram criadas só para participar desse programa, pois o risco financeiro era reduzido em função do apoio financeiro dado pelo Startup Brasil. Nessa época, o país chegou a ter mais de 50 empresas que se intitulavam como aceleradoras. Porém, em 2015 o Programa foi congelado por falta de orçamento do governo federal, o que pegou de surpresa muitas aceleradoras que não estavam preparadas para assumir maiores riscos financeiros (PERONI, 2016). Uma das aceleradoras que sobreviveu a essa mudança de cenário é a aceleradora gaúcha WOW, a qual já foi citada, e que estruturou um modelo de negócio com uma rede de mais de 90 investidores pessoa física.

Em 2014, foi constituída por dois sócios a aceleradora Linx Participações, a qual tem como objetivo inicial a aceleração, através de investimento de recursos intelectuais e financeiros, de negócios e

empreendedores gaúchos. Os sócios possuem atividades paralelas, as quais afastaram ambos da estruturação e implementação da Linx em 2015. Atualmente, o negócio está com o seu primeiro cliente, aprendendo com os erros e acertos do processo e sentindo falta de um modelo de negócios estruturado, pois começou o projeto sem ter claro o fluxo de criação, entrega (operação) e captura de valor (monetização).

A partir disso, surgiu a seguinte questão: como estruturar o modelo de negócio para uma aceleradora? Quais são os principais elementos que devem ser considerados? Sendo assim, o presente trabalho trata-se de uma intervenção da aceleradora estudada, Linx Participações, visando ao desenvolvimento do modelo de negócios, através da ferramenta Canvas.

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo Geral**

- Desenvolver um modelo de negócios para a Aceleradora de Startups Linx Participações através da ferramenta Canvas.

### **Objetivos Específicos**

- Mapear as principais iniciativas de fomento ao empreendedorismo no contexto brasileiro;
- Identificar as principais dificuldades dos empreendedores gaúchos;
- Identificar o modelo de negócio de Aceleradoras conceituadas no mercado brasileiro;
- Definir o perfil dos clientes da Linx;
- Definir como a Linx gera valor para os seus clientes;
- Definir como a Linx entrega valor para os seus clientes;
- Definir como a Linx captura valor através do seu modelo de negócio.

## **1.3 Justificativa**

Espera-se que com este trabalho se obtenha conhecimento suficiente e de qualidade sobre as necessidades dos empreendedores e suas startups, assim como identificar as lacunas no mercado de aceleradoras. A partir dessa

identificação, será possível desenvolver um modelo de negócio com potencial para a Linx Participações.

Dada a sua aplicabilidade, o presente trabalho tem extrema importância, visto que os resultados e análises do mesmo serão utilizados para o desenvolvimento do negócio em que a autora está gerenciando. Além disso, com a identificação das necessidades das startups, a Linx conseguirá agregar no seu desenvolvimento, gerando o crescimento de empresas, transações e empregos, tendo como impacto final o fomento da economia gaúcha.

O Brasil vive um momento conturbado na sua economia e na sua esfera política, mas a autora acredita que esse cenário só tem uma saída: a educação. O empreendedorismo, no seu conceito mais profundo e subjetivo, tem a inconformidade como o ponto principal para o seu despertar. A Linx quer fomentar a educação empreendedora e o seu modelo de negócio vai ter isso como uma premissa básica, pois está na base dos valores dos seus fundadores e colaboradores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Aceleradoras**

Em meados de 2000, surgiu um modelo de incubação de empreendimentos com o objetivo de suprir lacunas outrora deixadas por modelos de incubação anteriores, onde o foco estava principalmente no fornecimento de espaço de escritório e serviços de apoio às empresas (PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J.; 2015). A primeira aceleradora foi a Y Combinator, a qual foi fundada em 2005 em Cambridge, Massachusetts. A partir disso, outras Aceleradoras começaram a surgir, tendo em 2013 a criação do Seed-DB, uma plataforma de análise de dados das Aceleradoras e suas startups aceleradas ao redor do mundo.

Em julho de 2016 foi lançado um estudo sobre o panorama geral brasileiro das Aceleradoras de Startups. Essa pesquisa foi conduzida pelo GVcepe Centro de Estudo em Private Equity e Venture Capital em parceria com o GVCenn Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da



FGV/EAESP, com autoria de Paulo Abreu e o PhD Newton Campos. Os dados trazidos por ela retratam o cenário brasileiro das Aceleradoras, tomando de base o levantamento de informações com quarenta e cinco empresas, as quais já tiveram um total de mil startups aceleradas.

Aceleradoras, como o próprio nome diz, tem como objetivo acelerar o crescimento de startups através de apoio e investimento para que a mesma consiga novas rodadas de investimento e/ou atingir o seu ponto de equilíbrio (*break-even*) de forma mais ágil e consistente possível, ou seja, momento em que a *startup* conseguirá pagar, com suas próprias receitas, os seus custos e despesas.

O apoio oferecido pelas Aceleradoras se dá de diversas formas, segundo a pesquisa do GVcepe e Gvcenn (2016), entre elas está a disponibilização de um espaço físico e o contato com uma rede de investidores. Já o investimento se dá em dois momentos, primeiramente por um pequeno valor financeiro para apoiar o período de aceleração, esse denominado *survival money* e, posteriormente, pela entrada de investidores através do evento denominado *Demo Day*, o qual será explicado mais adiante nesse trabalho.

Não existe um momento correto para entrar em um processo de aceleração, mas segundo o estudo feito pela Associação de Aceleradoras, o momento mais adequado para aproveitar tudo que a Aceleradora pode oferecer, seriam *startups* com MVP e uma base pequena de primeiros clientes.

Ainda sobre a luz da pesquisa do GVcepe e Gvcenn (2016), o primeiro motivo para uma Aceleradora não selecionar uma *startup* é uma equipe inadequada, deixando evidente que o maior ativo de uma *startup* é o conjunto de competências do seu time fundador. Uma equipe competente e motivada para alcançar resultados expressivos é item fundamental para uma Aceleradora acreditar e investir em um projeto.

A entrega de valor das Aceleradoras costuma acontecer, na média, em dois ciclos de aceleração ao ano com, em média, sete *startups* participantes, através de algumas facilitações e apoios. O capital inicial (*survival money*) varia bastante de organização para organização, mas ficando na média entre 45 a 255 mil reais (Panorama das Startups Brasileiras, 2016).

Segundo o estudo da Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento (ABRAII) sobre o cenário de Aceleradoras de 2012 a 2014, algumas das principais contribuições (entrega de valor) das Aceleradoras para as *startups* são:

- Acesso ao mercado através de uma vasta rede de contatos de pessoas relevantes para o mercado dos acelerados;
- Processo de mentoria com especialistas no segmento de trabalho dos acelerados;
- Espaço físico;
- Apoio financeiro através do *Survival Money*, o qual varia entre R\$ 45.000,00 e R\$ 255.000,00;
- Contato com investidores na sequência do processo de aceleração;
- Metodologia de aceleração e acompanhamento inovadora e eficaz, tendo duração e frequência de acordo com o perfil da Aceleradora;
- Workshops para desenvolver competências especiais aos empreendedores acelerados;
- Apoio em serviços jurídicos, contábeis e financeiros através da equipe interna da Aceleradora;
- Benefícios e descontos com parceiros da Aceleradora.

Além disso, Rodriguez (2015) argumenta que todas as Aceleradoras possuem quatro etapas com as suas *startups* aceleradas. O autor explica as quatro etapas da seguinte forma:

- a) Seleção:** etapa em que a Aceleradora escolhe as *startups* com maior potencial e escalabilidade. Os critérios de cada organização diferem entre si.
- b) Aceleração:** o processo em que a experiência de aceleração de fato acontece e o valor é agregado à *startup*. Cada Aceleradora tem o seu processo, mas, na média, duram cerca de três meses com rodadas de *workshops*, trocas de aprendizado e validações de mercado
- c) Demo Day:** momento em que as *startups* aceleradas se apresentam a grupos de investidores em busca de uma nova e maior rodada de investimento para expansão do negócio.

**d) Follow-Up:** essa fase é uma nova tendência, então não são todas as Aceleradoras que possuem essa etapa. Ela significa a oferta de uma nova rodada de financiamento por parte da Aceleradora para a *startup* ou o acompanhamento da mesma para obtenção de um investidor estratégico.

Em contrapartida às propostas de valor oferecidas às startups, as Aceleradoras tornam-se sócias das startups aceleradas até o seu desinvestimento, quando sua participação é vendida para investidores e/ou empresa. Sua porcentagem varia de organização para organização, mas segundo o Levantamento de Startups (2016), essa taxa tem média de 8%, tendo o mínimo a cobrança de nenhuma porcentagem para aquelas Aceleradoras que não fazem aporte financeiro do *survival* money, e 30% sendo a participação máxima pedida por uma Aceleradora.

Em caso de abertura de capital de uma empresa, os processos de análise e auditoria de informações são bastante complexos e completos. Porém, para uma startup, esse processo é mais simplificado e focado em cinco pontos principais, os quais são, segundo pesquisa da ABRII:

- Competência técnica e gerencial do time envolvido
- Organização e boa reputação dos empreendedores e do negócio
- Propriedade intelectual e outros ativos intangíveis
- Tecnologia envolvidas
- Informações financeiras
- 

## **2.2. Modelagem de Negócios**

Blank (2007) destaca a importância do cliente e do atendimento das suas necessidades reais, pois apenas os negócios que focarem em descobrir as principais dores dos clientes vão conseguir obter sucesso. A partir disso, Blank (2007) se coloca contrário ao Plano de Negócios no momento inicial da organização, defendendo que essa ferramenta para modelagem de negócio só serve para um mercado tradicional e sem incertezas. Em uma de suas famosas frases do blog é “nenhum plano de negócios resiste ao primeiro cliente”. Essa

frase insere ao contexto uma nova ferramenta para desenvolver o Modelo de Negócio da empresa.

### 2.2.1. O Quadro do Canvas

O Business Model Canvas é a metodologia de modelagem de negócios apresentada no livro Business Model Generation com autoria de Osterwalder e Pigneur (2011). Mais conhecido como Canvas, é um retrato dinâmico que mostra de uma forma clara e objetiva como uma organização cria, entrega e captura valor. Sua disposição é feita em nove quadros, sendo eles: propostas de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custos.

Figura 1 – O Quadro do Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011:45).

#### 2.2.1.1. Segmentos de Clientes

O coração de qualquer organização é seu cliente, pois sem ele não existe transação e sem transação não existe negócio. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o componente Segmentos de Clientes define os diferentes grupos de clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, que uma organização busca alcançar e servir. Para conseguir entregar valor aos seus

clientes, a organização separa seus clientes por segmentos a fim de atender separadamente cada uma das suas necessidades. Algumas perguntas que ajudam as organizações a preencher esse quadro:

- Para quem estamos criando valor?
- Quem são nossos consumidores mais importantes?

#### **2.2.1.2. Propostas de Valor**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o componente de Proposta de Valor descreve os produtos e serviços que criam valor para um determinado Segmento de Clientes. Cada Proposta serve para suprir uma necessidade e/ou exigência de um Segmento de Clientes. As Propostas de Valor podem ter caráter inovador ou mais tradicional, depende do objetivo da empresa e do seu Modelo de Negócio. As Propostas de Valor representam o real motivo pelo qual os clientes escolhem uma organização ao invés de outra. Para cada organização estabelecer quais são suas Propostas, existem algumas perguntas para guiar o processo:

- Que valor entregamos ao cliente?
- Qual problema estamos ajudando a resolver?
- Que necessidades estamos satisfazendo?
- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

#### **2.2.1.3. Canais de Distribuição**

Este componente ilustra a maneira como uma organização entrega as suas Propostas de Valor aos seus diferentes Segmentos de Clientes. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os Canais representam a interface da organização com seus clientes, podendo ter diferentes funções, incluindo serviços pré e pós-transação. Algumas perguntas para auxiliar no preenchimento do componente:

- Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados?
- Como os alcançamos agora?
- Como nossos Canais se integram?
- Qual funciona melhor?
- Quais apresentam melhor custo-benefício?
- Como estão integrados à rotina dos clientes?

#### **2.2.1.4. Relacionamento com Clientes**

Esse componente se refere às interações que a organização tem com seus Segmentos de Clientes. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), este campo descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com seus Segmentos de Clientes, podendo variar desde contatos mais pessoais até totalmente automatizados. O Relacionamento com Clientes pode ter mais de um objetivo frente aos clientes, sendo alguns deles a conquista, retenção e ampliação de clientes. Algumas perguntas que ajudam a preencher o componente:

- Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles?
- Quais já estabelecemos?
- Qual o custo de cada um?
- Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?

#### **2.2.1.5. Fontes de Receita**

As Fontes de Receita são as formas como uma organização captura valor a partir das entregas que faz aos seus Segmentos de Clientes. Nesse componente deve-se colocar tanto os produtos e serviços que geram receita para organização quanto os formatos de pagamento disponíveis para cada Segmento de Clientes e suas Propostas de Valor. Algumas perguntas para auxiliar no preenchimento do campo:

- Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
- Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar?
- O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?

#### **2.2.1.6. Recursos-Chave**

O campo de Recursos-Chave descreve os recursos mais importantes, aqueles que são exigidos para fazer o Modelo de Negócio funcionar. Para Osterwalder e Pigneur (2011), esses Recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais e humanos, depende do quão completo se deseja elaborar o Modelo de Negócios. Algumas perguntas para ajudar no preenchimento do campo:

- Que Recursos-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento de Clientes? Fontes de Receita?

#### **2.2.1.7. Atividades-Chave**

As Atividades-Chave são as principais execuções/atividades que uma organização deve fazer para entregar as Propostas de Valor para os seus Segmentos de Clientes. Para Osterwalder e Pigneur (2011), esse campo, de um modo geral, representa todas as ações, sejam elas rotineiras ou pontuais, que fazem o Modelo de Negócio funcionar. Algumas perguntas que auxiliam no preenchimento do campo:

- Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer?
- E nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?

#### **2.2.1.8. Parceiros-Chave**

Esse campo representa todas as parcerias que são estratégicas para organização. Representa as alianças importantes para fazer o Modelo de

Negócio funcionar. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse campo vem se tornando muito estratégico para as empresas, uma vez que podem otimizar os modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Algumas perguntas para auxiliar no preenchimento do componente:

- Quem são nossos principais parceiros?
- Quem são nossos fornecedores principais?
- Que Recursos-Principais estamos adquirindo dos parceiros?
- Que Atividades-Chave os parceiros executam?

#### **2.2.1.9. Estrutura de Custos**

Esse campo representa todas as parcerias que são estratégicas para organização. Representa as alianças importantes para fazer o Modelo de Negócio funcionar. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse campo vem se tornando muito estratégico para as empresas, uma vez que podem otimizar os modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Algumas perguntas para auxiliar no preenchimento do componente:

- Quem são nossos principais parceiros?
- Quem são nossos fornecedores principais?
- Que Recursos-Principais estamos adquirindo dos parceiros?
- Que Atividades-Chave os parceiros executam?

#### **2.2.2. Padrões de Modelos de Negócio**

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que existem diferentes Modelos de Negócio, mas é possível identificar alguns padrões analisando grandes empresas do mercado.

##### **2.2.2.1. Modelos de Negócio Desagregados**

Esse modelo indica a existência de três tipos de diferentes de negócios, sendo eles: negócios de relacionamento com clientes, negócios de inovação em produtos e negócios de infraestrutura. Osterwalder e Pigneur (2011) ainda



sugerem que esses negócios podem coexistir dentro das organizações, mas tendo setores diferentes para que conflitos de interesse sejam minimizados. A figura 2 ilustra as principais características de cada padrão de negócio segundo Hagel e Singer (1999).

Figura 2 – Diferenciação entre os tipos de negócio

	<b>Inovação de Produto</b>	<b>Gestão do Relacionamento com Clientes</b>	<b>Infraestrutura</b>
<b>Econômicos</b>	A entrada antecipada no mercado permite cobrar preços de primeira linha e adquirir grande fatia do mercado; a velocidade é crucial.	Os altos custos para atrair clientes tornam imperativo fazer muito lucro; o escopo econômico é crucial.	Altos custos fixos tornam a produção de grandes volumes essencial para a obtenção de baixos custos unitários; a economia de escala é crucial.
<b>Aspectos Culturais</b>	Luta por talento; barreiras baixas de entrada; muitos jogadores pequenos prosperam.	Luta por espaço; consolidação rápida; poucos jogadores grandes dominam.	Luta por escala; consolidação rápida; um reduzido número de jogadores grandes dominam.
<b>Competitivos</b>	Centrada no funcionário; mimando as entre-las criativas.	Altamente orientada ao serviço; mentalidade de "cliente em primeiro lugar".	Focada no custo; reforça a padronização, previsibilidade e eficiência.

Fonte: Hagel e Singer, (1999:59).

Um dos exemplos trazidos no livro *Business Model Generation* sobre esse padrão de modelo são as empresas de telefonia, as quais possuem alta complexidade de infraestrutura ao mesmo tempo em que possuem uma alta concorrência no mercado e precisam se diferenciar pela oferta de novos produtos e relacionamento com cliente diferenciado.

#### **2.2.2.2. Modelo da Cauda Longa**

O modelo de Cauda Longa foi estudado pelo autor Chris Anderson (2006), onde o mesmo inverte a lógica dos mercados de sucesso, ou seja, pequenas quantidades de produtos que geram alto volume de demanda do mercado. O modelo sugere um mercado ao contrário, onde se foca em pequenos nichos para vender pequenos volumes de produto, mas que na somatória dos pequenos nichos atendidos trazer um resultado tão bom quanto o mercado de massa.

É possível fazer uma relação com a Regra de Pareto que originalmente sugere que oitenta por cento dos resultados são conquistados por vinte por cento dos produtos. Nas premissas centrais do modelo da Cauda Longa, pode-se indicar que oitenta por cento dos produtos podem trazer oitenta por cento dos resultados, pois não se tem apenas um produto como foco e garantia de faturamento, mas sim uma grande variedade de produtos com boas vendas que, em sua somatória, agrega muito para organização.

Segundo Anderson (2006), esse modelo tem grande relação com a tecnologia e infraestrutura, pois para conseguir atender diversos nichos menores, não pode ter limitações territoriais ou de entrega, tendo, se possível, grande parte da experiência do cliente via internet. As empresas mais conhecidas no mercado que possuem o seu Modelo de Negócio alicerçado no modelo de Cauda Longa são a Amazon e o E-bay, onde ambas vendem diversos produtos, desde aqueles de alto potencial de sucesso para venda em grande volume, quanto aqueles específicos que atendem a um nicho especial. Hoje, seu modelo de transação é todo baseado na web, demandando assim uma infraestrutura robusta para atender às necessidades dos seus Segmentos de Clientes, bem como foi comentado acima.

### **2.2.2.3. Modelo das Plataformas Multilaterais**

Esse padrão de Modelo de Negócio tem como premissa central a existência de dois, ou mais, grupos distintos de clientes, mas que são interdependentes entre si, ou seja, possuem Propostas de Valor diferentes, mas possuem relação entre os Modelos de Negócio. A organização que opera esse tipo de Modelo de Negócio e uma plataforma que facilita e otimiza a interação entre esses grupos diferentes, ou seja, é uma plataforma multilateral.

O formato de crescimento desse Modelo se dá na medida em que atrai mais clientes em um dos grupos, pois um atrai o outro. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse fenômeno é conhecido como efeito rede. Um dos grandes exemplos desse Modelo de Negócio e do efeito rede é a Google, onde tem dois grandes grupos de clientes, sendo os usuários/pesquisadores e os

anunciantes. Na medida em que a Google aumenta o número de usuários que possui visitando seu site, mais aumenta o interesse do grupo de anunciantes em se aproximar desses usuários.

#### **2.2.2.4. Modelo Grátis**

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse padrão de Modelo de Negócios se caracteriza pela oferta livre de custo para um Segmento de Clientes. Essa oferta gratuita pode se dar por diversas formas, sendo uma delas o financiamento por outro Segmento de Clientes. Esse modelo pode apresentar diversos padrões, sendo os principais deles abaixo.

**Freemium:** Osterwalder e Pigneur (2011) definem esse padrão por ter Propostas de Valor básicas em forma de serviços básicos oferecidos gratuitamente para o seu público com serviços *premium* opcionais em troca de uma transação monetária (investimento qual ento). Uma das empresas mais conhecidas que utiliza esse Modelo é o Spotify, o qual oferece uma biblioteca com milhões de músicas gratuitamente para o usuário, mas cobra uma mensalidade para aqueles usuários que quiserem ter maior autonomia na escolha e na qualidade das músicas

**Isca e Anzol:** É o padrão que tem um produto muito atrativo para o consumidor (isca) e tem outro produto ou serviço que dá continuidade no valor agregado pelo produto isca (anzol). Um exemplo trazido por Osterwalder e Pigneur (2011) desse padrão é a Gillette, a qual tem aparelhos de barba (isca) muito sofisticados por um valor abaixo do mercado e posteriormente vende por um valor mais alto as lâminas de reposição (anzol) do aparelho de barba.

**Plataformas multilaterais com base em anúncios:** Esse é um padrão que tem como principal fonte de receita a publicidade, pois atua como dois ou mais grupos de clientes e apenas um deles tem um custo para se beneficiar das Propostas de Valor oferecidas, segundo Osterwalder e Pigneur (2011). O maior exemplo quanto a esse padrão é o Jornal Metro, o qual fornece informação gratuitamente para os leitores e tem a remuneração do seu Modelo de Negócios por parte dos anunciantes.

### 2.2.2.5. Modelos de Negócios Abertos

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse Modelo foca na importância das Parcerias Externas para gerar valor para os Segmentos de Clientes. Dentro dele existem duas vertentes, sendo elas o padrão “de fora para dentro”, o qual compra inovação e o “de dentro para fora” que, em linhas gerais, vende inovação.

**De fora para dentro:** Onde a organização usa como fonte para inovação o ambiente externo (fora) para aplicar com os recursos internos (de dentro) e produzir a inovação. Esse modelo tem o campo Atividades-Chave como um dos blocos principais para entrega de valor. Exemplo desse tipo de padrão é a Nestlé que tem Parcerias Externas (fora) para levantar as maiores necessidades do mercado e produzir a inovação com os seus recursos internos (dentro). Em depoimento no livro *Business Model Generation*, a Nestlé garante esse modelo como um dos principais fatores do sucesso hoje.

**De dentro para fora:** Organização tem *insights* e definições internamente (dentro) e produção da inovação por Parcerias Externas (fora), ou seja, ela vende inovação. Esse padrão se concentra em monetizar recursos internos não utilizados, principalmente patentes e tecnologia. Um exemplo desse padrão é o

### 2.2.3. Ferramentas de Design

Segundo Brown (2010), ser um *Designer Thinker* é compreender o ser humano de forma profunda, cocriar com esse ser humano as soluções e experimentar essas soluções ainda cedo, antes que seja tarde demais para modifica-las e ajustá-las. A partir disso, existem ferramentas para auxiliar na identificação dessas soluções a partir da compreensão profunda das necessidades e desejos das pessoas. A seguir algumas ferramentas que auxiliam no processo de *design* de soluções.

### 2.2.3.1. Insight dos Clientes

Segundo Brown (2010), o grande desafio dos *Designers Thinkers* é converter necessidades e desejos em demanda de mercado, então para analisar as necessidades e desejos mais profundos dos indivíduos é necessário olhar pela perspectiva do cliente/usuário. O ponto de vista muda da ótica do cliente para o usuário, demandando do pesquisador uma empatia muito grande para saber identificar as reais necessidades.

Uma das ferramentas mais utilizadas para esse processo de identificação é o Mapa da Empatia, ferramenta desenvolvida pela empresa de pensamento visual XPLANE. Ter informações sobre o real contexto que o seu Segmento de Clientes vive é um ingrediente indispensável para um Modelo de Negócio forte e convincente.

Segundo s perguntas que norteiam o Mapa da Empatia são:

- O que ela vê? (Descreva o que a cliente vê em seu ambiente)
  - Como é?
  - Quem está em torno dela?
  - Quem são seus amigos?
  - A quais tipos de ofertas ela está exposta diariamente (em oposição ao que todo o mercado oferece)?
  - Quais problemas encontra?
- O que ela escuta? (Descreva como o ambiente influencia a cliente)
  - O que os amigos dizem? Seu marido/esposa?
  - Quem realmente a influencia? Como?
  - Que Canais de mídias são influentes?
- O que ela realmente pensa e sente? (Tente desenhar o que acontece na mente da cliente)
  - O que é realmente importante para ela (que talvez não dissesse publicamente)?
  - Imagine suas emoções, O que a motiva?
  - O que pode mantê-la acordada à noite?
  - Tente descrever seus sonhos e desejos.

- O que ela diz e faz? (Imagine o que a cliente pode dizer ou como se comporta em público?)
  - Qual a atitude dela?
  - O que ela pode estar dizendo para outras pessoas?
  - Preste atenção principalmente nos conflitos potenciais entre o que um cliente pode dizer e o que realmente pensa e sente.
- Qual a sua dor?
  - Quais são suas maiores frustrações?
  - Que obstáculos existem entre ela e o que ela quer e precisa obter?
  - Quais riscos teme enfrentar?

Figura 3 – Mapa da Empatia



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011:130)

### 2.2.3.2. Ideação

Brown (2010) defende que a fase de ideação é um processo fundamental para criação de Modelos de Negócios viáveis, pois se caracteriza pelo grande número de ideias e seleção das melhores ideias posteriormente. Para um processo de ideação eficaz, é de extrema importante que a equipe tire todo e qualquer filtro ou tendência que possa ter, pois a fase inicial de ideias e *brainstorm* deve ser ampla, para que só depois haja afunilamento e síntese para as melhores ideias.

Figura 4 – Processo de Ideação



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011:137)

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem etapas para um processo de ideação eficaz, com ampla produção de ideias inovadoras e promissoras seguidas de perguntas-chave:

- **Composição da equipe:** Nossa equipe é diversificada o suficiente para gerar ideias novas?
- **Imersão:** Quais elementos devemos estudar antes de gerar ideias?
- **Expansão:** Que inovações podemos imaginar para cada componente do Modelo de Negócios?
- **Critério de Seleção:** Que critérios são mais importantes para priorizar nossas ideias?
- **Prototipando:** Como seria o Modelo de Negócios completo de cada ideia?

### 2.2.3.3. Pensamento Visual

Essa técnica defende uma maneira mais visual de analisar as possibilidades de Modelos de Negócios, segundo Brown (2010). A tela do Canvas já é uma maneira mais visual de analisar as áreas mais importantes do negócio, então a técnica defende manter esse pensamento mais visual para analisar as possibilidades até chegar a uma decisão. Nada de relatórios longos

e nada visuais, a metodologia defende diagramas, painéis, desenhos e mapas para facilitar a compreensão das ligações e a tomada de decisão.

#### 2.2.3.4. Contando de Histórias

Brown (2010) defende que explorar o poder imaginativo que as pessoas possuem é uma ótima estratégia para explicar qualquer Modelo de Negócio. É uma das técnicas mais simples de compreender, porém exige habilidade empáticas e de *storytelling* dos *Designers Thinkers*. A ferramenta sugere um modelo de processo para ter uma ótima história para contar o seu Modelo de Negócio:

- **Mapeie seu Modelo de Negócios:** Mapeie uma versão simplificada do seu Modelo de Negócios e escreva cada elemento com um papel colante. Esse mapeamento pode ser feito tanto em grupo como individualmente.
- **Desenhe cada elemento do Modelo de Negócio:** Substitua cada papel colante por um desenho representando o conteúdo que aquele papel representa. Mantenha as imagens simplificadas e não se preocupe com a qualidade do desenho, o importante é a ideia ser transmitida.
- **Defina a linha narrativa:** Selecione quais os desenhos que você vai utilizar primeiro ao contar a história, mas não deixe de experimentar diversos caminhos, vá mudando e contando a história na sua cabeça. Lembre-se que qualquer ponto de partida é possível, basta ele ser fundamental na sua história.
- **Conte a história:** Agora conte em voz alta a história do seu Modelo de Negócios, imagem por imagem.

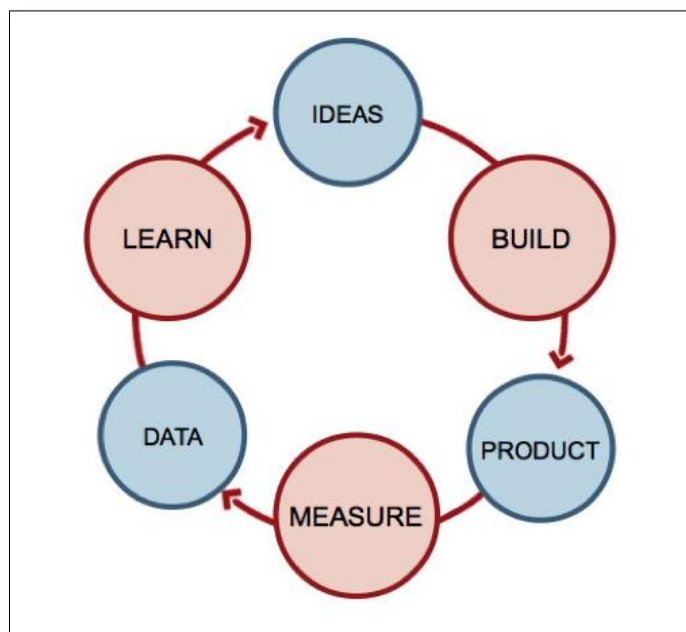
#### 2.2.3.5. Protótipos

Protótipos são, segundo Brown (2010), as criações do produto ou serviço que a organização deseja testar. O livro *Lean Startup* de Eric Ries aborda sobre essa etapa como Mínimo Produto Viável (MVP), onde é feita a



construção de um protótipo que resguarda as Propostas de Valor fundamentais do Modelo e procura validar o que tem ou mercado. Eric Ries criou o ciclo abaixo para deixar clara a relação das etapas que um MVP possui.

Figura 5 – Ciclo Lean Startup



Fonte: Ries (2012:55)

#### 2.2.3.6. Cenários

Ter diferentes cenários é a forma de pensar em mais possibilidades dentro do Modelo de Negócio. Se a incerteza é um fator predominante do contexto de uma *startup* (Blank, 2011), saber os diferentes rumos que o mercado pode tomar e seu Modelo de Negócio estar preparado para isso é um fator extremamente estratégico para as organizações.

#### 2.2.4. Processo de Construção do Modelo de Negócios

Osterwalder e Pigneur (2011) defendem que o processo da construção de um Modelo de Negócios dificilmente é linear, mas mesmo assim existem algumas etapas importantes a serem cumpridas para aumentar a chance de sucesso do Modelo, mesmo que elas não sejam lineares. Os autores

Osterwalver e Pigneur (2011) citam cinco etapas diferentes, sendo elas: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento.

#### **2.2.4.1. Mobilização**

Ponto primordial para qualquer implementação é a mobilização da equipe que irá contribuir para o projeto. O foco dessa etapa é a preparação de um projeto para construção do Modelo de Negócios, tendo como foco a preparação do cenário para a sequência da implementação.

Ter uma equipe mista, com experiência em gerenciamento de projetos e no setor da organização é de extrema importância, assim como o amplo comprometimento com a execução do novo modelo de negócio. Aliado a isso, vem um dos grandes dilemas desse processo, o qual se caracteriza pela superestimação das ideias individuais da equipe, os deixando com a mentalidade fechada e exploração limitada das possibilidades.

Algumas das principais atividades dessa etapa do processo:

- Definir os objetivos do projeto
- Testar ideias preliminares
- Planejar
- Reunir a equipe

#### **2.2.4.2. Compreensão**

Essa etapa tem como objetivo pesquisas e analisar os elementos necessários para o design do Modelo de Negócios, é a fase de imersão no negócio. Para conseguir passar por essa etapa com qualidade, precisa-se ter compreensão total dos mercados potenciais, bem como os limites tradicionais existentes neles. Porém, um cuidado importante nessa etapa é não ficar pesquisando em excesso, deixando desconexo os objetivos e a pesquisa. Além disso, a pesquisa deve ser limpa de qualquer tendência com certa ideia de negócio.

Algumas das principais atividades dessa etapa do processo:

- Examinar o ambiente
- Estudar clientes em potencial
- Entrevistar especialistas
- Pesquisar o que já foi tentado (por exemplo, falhas e suas causas)
- Coletar ideias e opiniões

#### **2.2.4.3. Design**

Essa etapa tem como objetivo gerar e testar opções viáveis de Modelos de Negócios e selecionar o melhor deles. Essa etapa também é conhecida pelos questionamentos que ela traz, transformando informações em ideias e protótipos para serem testados e explorados. Após uma análise crítica de cada avaliação de Modelo de Negócios, é o momento de escolher o mais satisfatório.

A cocriação é a principal ferramenta dessa etapa, necessitando habilidades de enxergar além do *status quo* por parte da equipe. Essa etapa, sobretudo, requer tempo para explorar o potencial das múltiplas ideias.

Algumas das principais atividades dessa etapa do processo:

- Brainstorm
- Protótipos
- Teste
- Seleção

#### **2.2.4.4. Implementação**

Essa é a etapa de implementação do protótipo escolhido do Modelo de Negócios, sempre analisando o melhor momento de implementação. A equipe deve colocar as ações em prática e analisar os resultados, esse é o momento de validar o Modelo de Negócios escolhido.

Algumas das principais atividades dessa etapa do processo:

- Comunicar e envolver

- Executar

#### **2.2.4.5. Gerenciamento**

A etapa de Gerenciamento tem como objetivo a adaptação e modificação do Modelo de Negócios em resposta aos feedbacks do mercado sobre a implementação. Ferramentas de gestão serão necessárias para fazer gestão dos modelos e identificar perspectivas de longo prazo.

- Examinar o ambiente
- Continuamente avaliar seu Modelo de Negócios
- Rejuvenescer ou repensar seu modelo
- Alinhar Modelos de Negócios dentro da empresa
- Gerenciar sinergias e conflitos entre modelos

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente item visa expor as metodologias utilizadas na busca dos objetivos do tema em questão, englobando a coleta, a organização e a análise de dados. Para o alcance do Modelo de Negócios ideal, será realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, a qual visa fazer uma busca em uma situação ou em um problema, com o objetivo de oferecer maior compreensão e informações a respeito destes (MALHOTRA, 2010).

Além disso, a pesquisa contará com análise de dados secundários acerca de modelos de negócio e instituições de fomento ao empreendedorismo. As informações coletadas nas pesquisas qualitativas permitem uma percepção mais ampla para a análise do ator, suas preocupações e ambiente, proporcionando informações mais ricas e detalhadas para o atingimento do objetivo do estudo.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com Aceleradoras e empreendedores. Essa pesquisa trouxe informações importantes acerca do ambiente atual que permeia o ecossistema empreendedor gaúcho. Além disso, a percepção de empreendedores proporcionou uma visão de modelo de negócio com base na visão do público-alvo. A principal característica da pesquisa qualitativa, segundo McDaniel e Gates (2003), é o uso de perguntas abertas sem opções determinadas de resposta, justamente para enriquecer ao máximo o leque de respostas capturadas e profundidade no que diz respeito às motivações reais percebidas, aumentando assim o grau de confiança das respostas do que um questionário comum (Collis e Hussey, 2005).

O instrumento de coleta dos dados utilizado com os empreendedores foi um roteiro semiestruturado<sup>1</sup> elaborado com o objetivo de guiar a entrevista, bem como outro roteiro semiestruturado<sup>2</sup> criado para guiar as entrevistas com as Aceleradoras. Os roteiros foram construídos com base nas principais hipóteses que influenciam a construção de um Modelo de Negócio. Foram entrevistados os Coordenadores de Aceleração de duas Aceleradoras, uma de Porto Alegre (RS) e outra de São Paulo (SP). Já em relação aos

---

<sup>1</sup> Apêndice A

<sup>2</sup> Apêndice B

empreendedores, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com dois perfis: empreendedor em aceleração e empreendedor fora de processo de aceleração. A obtenção do contato dos entrevistados se deu através da rede de contatos da autora e indicação de especialistas do mercado empreendedor gaúcho.

Tabela 1 – Perfil dos Empreendedores entrevistados

<b>Nome fictício</b>	<b>Perfil</b>
Entrevistado A	Empreendedor fora de processo de aceleração
Entrevistado B	Empreendedor fora de processo de aceleração
Entrevistado C	Empreendedor fora de processo de aceleração
Entrevistado D	Empreendedor em processo de aceleração
Entrevistado E	Empreendedor em processo de aceleração

### **3.1. Organização dos Dados**

Para melhor entendimento das entrevistas, foram realizadas anotações ao longo dos encontros, assim como a gravação – com a permissão dos entrevistados – do áudio das entrevistas. Com a gravação das conversas, será possível fazer a tabulação a partir do roteiro em uma planilha em *Microsoft Excel*. Segundo Gressler (2004), a tabulação torna mais fácil a verificação de semelhanças, diferenças e relações entre os dados, permitindo assim melhor interpretação e compreensão do conteúdo estudado. A partir da tabulação realizaram-se as análises dos pontos comuns entre as entrevistas e destacaram-se os principais aprendizados das informações coletadas.

### **3.2. Análise de Dados e Construção do Modelo de Negócios**

Após a coleta de informações a partir de duas etapas e da organização dos dados, foi possível analisar as principais conclusões trazidas, a fim de elaborar o Modelo de Negócios para uma startup de Porto Alegre, tal qual o objetivo desse estudo. Na análise de dados possibilitou identificar padrões quanto as necessidades mais importantes das startups, bem como as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores em sua fase inicial de criação de negócios.

A partir da identificação dessas conclusões, foi possível criar o Modelo de Negócio através da metodologia Canvas, deixando todos os novos componentes do painel preenchidos com o embasamento das análises realizadas.

## 4. INSTITUIÇÕES DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO

### 4.1. Aceleradoras

Aceleradoras são um dos atores mais importantes do ecossistema empreendedor, pois possuem uma rede de contatos extremamente vasta e de utilidade para os empreendedores e startups aceleradas. Para o presente trabalho, foram entrevistados os profissionais das Aceleradoras WOW (Porto Alegre – RS) e Wayra (Rio de Janeiro – RJ).

A WOW é uma aceleradora gaúcha que tem sede na Nós Coworking em Porto Alegre e foi criada em 2012 para fomentar o empreendedorismo na cidade e acelerar negócios de alto impacto. Foi idealizada por quatro empreendedores de diferentes mercados e geração: André Ghignatti, Cássio Bobsin Machado, Bruno Peroni e Jaime Wagner.

Figura 6 - Logotipo da WOW



Fonte: Site da WOW

A Wayra é uma aceleradora corporativa da Telefônica e está presente em onze países no mundo, sendo que sete deles são na América Latina. Já acelerou mais de 500 startups pelo mundo e em 2012 abriu operação no Brasil, sendo seu escritório localizado na cidade de São Paulo (SP).



Figura 7 - Logotipo da Wayra



Fonte: Site da Wayra

#### 4.1.1. Modelo de recrutamento das startups

O modelo de recrutamento das *startups* para o processo de aceleração está muito vinculado à rede dos mentores e indicação. Tanto a WOW quanto a WAYRA possuem um trabalho mais institucional quanto a sua comunicação, o que torna a prospecção por startups mais passiva, ou seja, as *startups* vem atrás da aceleradora na maioria das vezes.

O principal trabalho de comunicação da WOW é através do Facebook, tendo ela mais de seis mil curtidas até outubro de 2016. Na sua *fan page* são divulgados os eventos realizados por eles, como o *WOW Meeting*, bem como alguns conteúdos relevantes para o seu maior público de seguidores, os empreendedores.

Outro ponto importante para o recrutamento de startups por parte da WOW, é o evento mensal WOW Meeting, o qual reúne diversos agentes do ecossistema empreendedor para assistirem palestras e fazerem *networking*. Segundo o entrevistado da WOW, esse é um dos principais canais de recrutamento da Aceleradora, pois o mercado conhece um pouco da WOW e se interessa em participar dos processos seletivos. Aliado a isso, a Aceleradora gaúcha possui um estagiário focado nesse relacionamento com startups do mercado, o qual faz contato ativo com as startups e convida para participar do processo de aceleração quando aberto.

O WOW Meeting cumpre papel importante no ecossistema empreendedor porto-alegrense, pois reúne mensalmente atores importantes e um conjunto de conhecimento relevantes para o empreendedor. Ele sempre ocorre na Nós Coworking, um espaço de coworking que reúne uma boa parte dos empreendedores porto-alegrenses.

Figura 8 - Teaser 16ª edição do WOW Meeting



Fonte: Fan Page da WOW

Já a Wayra possui uma chamada global para cada abertura de novas turmas de aceleração (*bet*), e em setembro de 2016 abriu o nono *bet* da aceleradora. Sendo uma aceleradora de nível mundial, tem muito sucesso nas suas aberturas de turma, tendo muitos inscritos para o processo da Wayra Brasil logo nos primeiros dias da sua abertura. Com a chamada global, a

Wayra espalha a notícia no cenário empreendedor brasileiro através dos seus canais de divulgação. Além disso, a aceleradora de São Paulo também mantém contato com os principais centros de empreendedorismo do Brasil, como o projeto Cubo idealizado pelo Itaú na capital de São Paulo.

Figura 9 - Card de divulgação da 9ª turma da Wayra



Fonte: Site da Wayra

Porém, embora as duas Aceleradoras estudadas possuam os seus canais de divulgação e contato próximo com o ecossistema empreendedor, ambas possuem a indicação por sua rede de contatos como principal via do seu recrutamento. Por essa razão, é muito importante que as aceleradoras tenham uma rede de contatos muito capilarizada e próxima de empreendedores para ter indicações de negócio com alto potencial e com alinhamento com a Aceleradora.

#### 4.1.2. Modelo de seleção das *startups*

Segundo o colaborador entrevistado da WOW, a empresa faz uma classificação das *startups* para poder selecioná-las. Esse nivelamento faz parte do processo de aceleração desenvolvido pela Aceleradora. Esses níveis são:

- Descoberta de Clientes: esse estágio contempla os negócios que estão em fase de ideia de negócio, construção de MVP (mínimo produto viável) e teste do MVP com possíveis clientes.
- Validação de Clientes: nesse estágio de desenvolvimento, a *startup* já tem clientes da sua versão beta, tendo assim receita operacional maior do que zero. Além disso, possui algumas métricas relacionadas ao modelo de negócio do empreendedor.
  - *B2C (business to customers)*: Mais de 10 mil usuários
  - *B2B (business to business)*: Se o *ticket médio* for abaixo de R\$ 500,00, então a meta é de 10 clientes. Se o *ticket médio* for acima de R\$ 500,00, a meta será de 20 clientes.
- Criação de Clientes: nesse estágio a empresa já está em busca de um modelo de negócio escalável e possui receita operacional acima de R\$ 10.000,00 mensais.
- Construção da Empresa: negócio foi totalmente validado, agora está em busca de investimento para escalar o negócio exponencialmente. A receita operacional deve estar em torno de R\$ 50.000,00 mensais para conseguir um investimento acima de R\$ 1.000.000,00.

O entrevistado relata que após a avaliação do nível de cada *startup* candidata, existe uma votação interna pelo grupo de investidores da WOW, os quais votam a fim de aprovar ou reprovar um negócio. Nessa votação existe uma escala de 1 a 3 dentro da decisão de aprovação e reprovação, sendo três o estágio mais avançado. Se um investidor gostar muito de uma *startup*, ele vai aprova-la com nota 3 (três), se ele não gostar nem um pouco de uma *startup*, irá reprova-la com nota 1, por exemplo.

A Wayra também possui um processo de seleção que nivela as *startups* candidatas em níveis, segundo seu colaborador entrevistado. Sua metodologia divide em 3 estágios, sendo eles:

- Validação: organização em processo de validação do modelo de negócio, ainda tem muitas hipóteses a serem confirmadas pelo mercado.
- Comercial: organização já tem um produto e alguns clientes iniciais, geralmente de indicação ou que chegaram diretamente na ferramenta. Estão tentando fazer a máquina de vendas rodar pela primeira vez.
- Crescimento: tornar o processo de vendas escalável, ou seja, aumentar exponencialmente as vendas do negócio.

No início da operação da Wayra no Brasil, o mercado de *startups* ainda era muito incipiente, então muitas das *startups* selecionadas para o processo de aceleração estavam na primeira fase (validação). Segundo o entrevistado da Wayra, com o tempo, foi possível deslocar o foco da aceleração para *startups* um pouco mais maduras e com maior tração no negócio.

Com o objetivo de não excluir as *startups* iniciantes, foi criado um projeto fora da aceleração para atender esse perfil de negócio. Com parceria da Telefônica e outras entidades, a Wayra criou o *Crowdworking*, o qual é um programa que seleciona cerca de vinte projetos que contarão com espaço de trabalho compartilhado, suporte técnico e mentorias gratuitas (site da Wayra, 2016). Além disso, as equipes podem trocar experiências com empreendedores de outros países, executivos e parceiros da Telefônica do projeto *Open Future*.

O entrevistado da Wayra coloca que a seleção de *startups* passa por critérios básicos e outros mais complexos. Dentre os requisitos básicos, está a residência em São Paulo por uma parte da equipe da *startup*. A gestão da Aceleradora acredita que sem a vivência diária na Wayra, a *startup* não consegue aproveitar todo o processo de aceleração como deveria. Além disso, acreditam que um dos principais fatores de agregação de valor é a troca de experiências e o *networking*, deixando assim essencial a presença de alguns empreendedores em São Paulo.

Dentre os fatores mais complexos analisados pela Wayra, o entrevistado define três pontos principais, são eles:

- Time: a gestão da Wayra acredita que o time é o fator mais importante do negócio. Uma equipe brilhante com uma ideia mediana pode virar um grande negócio, mas uma ideia brilhante com uma equipe mediana não chega a lugar nenhum. Os gestores da Wayra acreditam que o *mix* perfeito da equipe contém um profissional de tecnologia, o qual domina o conceito tecnológico do produto. Além disso, acreditam que os profissionais de *business* e *marketing* também são fundamentais para o crescimento do negócio. Além das competências, o time precisa demonstrar capacidade de execução, ou seja, demonstrar com exemplos de realizações já feitas que a equipe seja capaz de entregar e cumprir com os seus objetivos.
- Feet no Mercado: acreditam que pelo menos um dos fundados precisam ter experiência no mercado pretendido do negócio, seja como um expectador ou usuário.
- Mercado: por ser uma Aceleradora Corporativa, a Wayra tende a trabalhar com negócios *B2B* (*business to business*), principalmente se tiverem alguma relação de fornecimento de diferencial com a Telefônica.

O entrevistado relata que a partir da avaliação de todos esses requisitos, a gestão da Wayra é aconselhada por um comitê composto por investidores e executivos e o *Country Manager*, a qual, junto do *Head* de Aceleração, toma a decisão de quais negócios passam para o processo de aceleração. Para o processo seletivo global do segundo semestre de 2016, foram abertas 27 vagas, sendo que 5 delas para o Brasil (site da Wayra, 2016).

Segundo o relato dos dois entrevistados, ambas as Aceleradora possuem um processo de seleção baseado em nivelamento das *startups*, o que deixa mais clara a tomada de decisão no processo seletivo. Além disso, ambas acreditam que o time de uma *startup* é o requisito mais importante para que o negócio consiga alcançar o sucesso, o que converge com a pesquisa do GVcepe e GVcenn (2016) que define o time como o principal fator de sucesso de um negócio.

### 4.1.3. Processo de Aceleração

Conforme as entrevistas realizadas com os Coordenadores de aceleração das Aceleradoras, tanto a Wayra quanto a WOW têm uma metodologia própria de aceleração, a qual inicia pela classificação dos níveis de maturidade das startups. Além disso, fazem um investimento acima do praticado no mercado e apoiam com uma rede ampla de parceiros e mentores os seus acelerados.

A WOW investe inicialmente R\$ 150.000,00 e exige participação de 15% na *startup* (site do Startup Brasil, 2016). Segundo o entrevistado da WOW, além do investimento inicial (*survival money*), a aceleradora oferece uma metodologia de aceleração, a qual é dividida em quatro etapas com entregáveis distintos. Abaixo um breve resumo dos objetivos de cada etapa:

- Kick Off: etapa de formalização inicial do processo aceleração, o qual conta com processos como a formalização do contrato, reunião de diagnóstico do negócio e definição de mentoria.
- Estratégia e Planejamento: a partir da realização do diagnóstico, é dado o início do planejamento para o negócio ser validado e escalar. Essa etapa conta com processos como a montagem de um plano operacional de 100 dias e planejamento financeiro.
- Go-to-market: é a etapa de “ir atrás do mercado”, ou seja, aplicar os planos e conseguir os primeiros pagantes. Essa etapa conta com processos como o acompanhamento de resultados e mentorias com profissionais especializados.
- Pós-aceleração: após a execução dos planos, é momento do crescimento exponencial/escala. Para isso a aceleradora tem essa etapa para ajudar as suas aceleradas na captação por investimento e mentorias especializadas nesse momento das *startups*.

Junto dessas etapas e processos de aceleração, existe um cronograma que estima uma duração de 7 meses, mas esse tempo não é preciso, pois a etapa de “go-to-market” pode se estender um pouco mais do que o planejado, conforme apontamentos do entrevistado da WOW. Aliado às etapas de aceleração, está um conjunto de treinamentos chamado WOW Camp, o qual

consiste em uma trilha de conhecimentos que vão desde gestão até construção de *pitchs*.

O entrevistado da WOW acredita que um dos processos mais importantes da Aceleração da WOW é a “Reunião de *Dig Deep*”, a qual fica dentro da etapa de Estratégia e Planejamento a partir da metodologia própria de aceleração. Ela consiste na do diagnóstico do negócio por parte do Coordenador de Aceleração da WOW para identificar os pontos críticos para serem trabalhados durante a aceleração. Para tal, é utilizado um questionário separado nas áreas de produto, marketing e vendas e gestão, assim como informações gerais da startup e métricas gerais a serem coletadas. Abaixo um descritivo de cada uma das áreas analisadas na “Reunião de *Dig Deep*”:

- Produto: identificação de estágio de desenvolvimento do produto, bem como o plano para desenvolvimento constante do mesmo e as aplicações para os clientes.
- Marketing & Vendas: identificação do estágio atual do marketing e das vendas, bem como as estratégias utilizadas e os planos traçados para captação, relacionamento e venda para *leads*.
- Gestão: identificação da equipe e das funções de cada um, bem como a gestão das atividades e rotinas de controle de informação.

Além disso, a WOW faz acompanhamentos semanais da evolução das *startups* com seus planos de ação. Esses momentos podem ser feitos presencialmente na sede da WOW ou via plataforma de comunicação online (*Skype*). Essas reuniões também servem para acompanhar uma série de indicadores, os quais mudam conforme o modelo de negócio.

Segundo o entrevista da Wayra, a Aceleradora situada em São Paulo tem o processo de aceleração com uma metodologia estruturada e com duração em torno de 12 meses, acompanhado de um investimento inicial (*survival money*) de R\$ 200.000,00, sendo assim uma das aceleradoras com maior *ticket* de investimento em operação no Brasil. Em contrapartida, tem contrato de mútuo com a *startup* com uma participação entre 7 e 10% (site da Startup Brasil, 2016).



Ao longo dos 12 meses, existem 4 *checkpoints* de verificação dos resultados e acompanhamento das métricas. O entrevistado da Wayra relata que o investimento é dado paulatinamente ao longo dos 4 encontros, começando o processo de aceleração com R\$ 60.000,00.

O processo de aceleração tem, além do investimento financeiro, a disponibilização de infraestrutura em São Paulo, conforme imagem abaixo. Além disso, possui uma agenda de *workshops* relacionados ao empreendedorismo e diversas áreas de troca dentro do próprio espaço da Wayra, o que propicia o *networking* entre os acelerados.

Figura 10 - Espaço disponibilizado pela Wayra



Fonte: Site da Wayra – Acessado em 10/11/2016

O acompanhamento dos resultados é feito por mentores e são divididos em quatro etapas: objetivos principais de resultado (*OKR*), Produto e Métricas, Vendas e *Grow Up*. O conjunto dessas práticas forma o *The Wayra Way*. Aliado a isso, existe uma rede de parceiros que possibilitam facilidades para os acelerados, como descontos em plataformas úteis para o empreendedor.

Os processos de aceleração são semelhantes, pois os entregáveis tangíveis são os mesmo dentre as Aceleradoras, ou seja, infraestrutura,

*workshops*, contatos, investimento, entre outros. Porém, o grande item de diferenciação entre as Aceleradoras é a qualidade das mentorias realizadas e as conexões possíveis através da Aceleradora com potenciais clientes e investidores. Assim, tornar-se fundamental para uma Aceleradora um grupo de mentores bem capacitados e mercados diversos.

#### **4.1.4. Estrutura interna**

Ambas aceleradora possuem uma estrutura interna bem enxuta em vista do trabalho que é realizado junto aos empreendedores acelerados. A Wayra possui um pouco mais de profissionais em sua estrutura do que a WOW, porém comparando as divisões presentes no trabalho, as duas se assemelham muito.

Segundo análise do entrevistado da Wayra, a sua Aceleradora possui seis pessoas em sua estrutura, as quais são:

- Country Manager: responsável por todos os projetos da Telefônica no Brasil, sendo um deles a própria Wayra.
- Head de Aceleração: responsável por acompanhar o processo de aceleração junto aos empreendedores, bem como estar próximo do ecossistema empreendedor para identificar oportunidades junto a *startups*.
- Assessora de Marketing: responsável por toda parte de comunicação da Wayra junto ao mercado.
- Assessor de Novos Negócios: responsável por buscar novas oportunidades no mercado e auxiliar as startups em seus processos comerciais.
- Assessor Financeiro: responsável pela área financeira da Wayra Brasil, bem como a prestação de contas para a sede na Espanha.
- Operacional: responsável por apoiar em todas as atividades operacionais da Wayra.

Conforme o relato do entrevistado da WOW, a Aceleradora gaúcha possui uma estrutura menor, porém possui diversos parceiros externos que

auxiliam os empreendedores com as suas startups. Até o final de 2016, a WOW pretende ficar com 5 profissionais trabalhando internamente. Seguem as funções abaixo, segundo a descrição do entrevistado:

- Diretor: responsável pelo contato com os investidores e representação institucional da WOW perante os *stakeholders*.
- Coordenador de Aceleração: responsável por acompanhar o processo de aceleração das *startups*, bem como auxiliar os empreendedores com mentorias pontuais.
- Seleção: responsável por mapear startups com potencial e fazer o primeiro contato com elas para participação no processo seletivo.
- Assessora de Comunicação: responsável pela comunicação da WOW perante os *stakeholders*.

A WOW, além dos seus profissionais internos, possui parceiros com grande importância estratégica para os acelerados. Conforme relato do entrevistado, a WOW possui 4 profissionais auxiliando os empreendedores nos seguintes assuntos: *marketing* digital, assessoria de imprensa, geração de *leads* e *inbound marketing*. Ainda conforme o entrevistado, essas parcerias são um dos fatores que mais agregam na trajetória das *startups* enquanto estão no processo de aceleração.

Com base nas entrevistas com os responsáveis pela aceleração da WOW e da Wayra, as estruturas das aceleradoras não precisam ser muito complexas, justamente pelo mercado ser muito flexível e necessitar de respostas rápidas. Além disso, ambas possuem uma metodologia de aceleração muito clara, o que deixa o trabalho humano mais estruturado e direto.

#### **4.2. Incubadoras**

As Incubadoras cumprem um papel muito importante dentro do ecossistema empreendedor, principalmente por estar muito próximo de instituições de ensino e seus alunos. Em Porto Alegre existem duas grandes Incubadoras: a Hestia, vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRGS) e a RAIAR vinculada à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Para o presente trabalho, a autora pesquisou sobre as duas incubadoras citadas.

A Hestia funciona como um órgão auxiliar da UFRGS que fomenta a atividade empreendedora dentro da UFRGS e na comunidade como um todo. Seu objetivo é apoiar projetos inovadores através facilidades como identificação de linhas de crédito, educação empreendedora, infraestrutura, fontes de capital e sistemas de suporte em geral. O projeto da sua criação foi aprovado em 2004 para junção de dois projetos: um do Instituto de Física e outro da Escola de Engenharia, ambos da UFRGS. Hoje a Hestia tem foco de pesquisa especialmente em setores como metal-mecânico, eletroeletrônico, petroquímica, matérias, microeletrônicas, civil e design (Site da Hestia, 2016).

Figura 11 - Logo da Hestia



Fonte: Site da Hestia

Já a RAIAR foi criada em 2013 com o objetivo de estimular e operacionalizar a visão empreendedora da comunidade da PUCRS, transformando ideias inovadoras em empresas competitivas. A RAIAR fica localizada no TECNOPUC e oferece aos seus incubados uma agenda de workshops relacionados ao empreendedorismo, infraestrutura e mentorias com profissionais do mercado (Site da Raiar, 2016).

Figura 12 - Entrada do prédio da Raiar



Fonte: Site da Raiar - Acessado em 10/11/2016

#### **4.2.1. Modelo de recrutamento das *startups***

Ambas as Incubadoras possuem editais para os processos seletivos, então toda a divulgação é sobre a abertura dele. Os canais de divulgação utilizados pelas Incubadoras são muito sinérgicos, passando por mídias sociais, imprensa e veículos da Instituição de Ensino parceira (site da Raiar, 2016). A Raiar parece ter maior expressão no cenário gaúcho, uma vez que em 2014 conquistou o prêmio da categoria Melhor Incubadora de Empresas Orientada para a Geração e Uso Intenso de Tecnologias (PIT) promovido pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

A Raiar possui Twitter e Facebook, os quais possuem 688 seguidor e 2.404 curtidas, respectivamente. Já a Hestia possui conta apenas no Facebook com total de 255 curtidas. Em ambas as páginas os conteúdos são bastante similares, ambos voltados para divulgação de atividades internas da Incubadora e eventos apoiados pela mesma.



Figura 13 - Exemplo de postagem da Raiar



Fonte: *Fan Page* da Raiar - Acessado em 10/11/2016

Figura 14 - Exemplo de postagem da Hestia

**NOV 2** Next Citizens | zispa: Empreended...  
 2 de novembro - 6 de novembro · Zona de I...  
 Ricardo Pierozan compartilhou isso com você

★ Tenho interesse

Fonte: *Fan Page* da Hestia - Acessado em 10/11/2016

Percebe-se que ambas as Incubadoras não possuem uma campanha agressiva de divulgação para recrutar empresas. Acredita-se que isso se dê em função do vínculo direto que possuem com Instituições de Ensino renomadas, deixando assim o seu *marketing* em segundo plano.

#### 4.2.2. Modelo de seleção das *startups*

O perfil dos empreendedores buscados pela Hestia são alunos, professores e egressos de programa de pós-graduação da UFRGS nas área de conhecimento relacionadas à Engenharia e Física. Além disso também buscam empresas parceiras da Escola de Engenharia e do Instituto de Física com interesse no desenvolvimento de novos projetos ligados à inovação (site da Hestia, 2016). A Hestia também possui um processo de pré-aceleração, sendo ele com o objetivo de legalizar juridicamente a empresa e estruturar o produto para venda. O foco dessa etapa é garantir que a empresa entre no processo de incubação pronta para se desenvolver ao máximo (site da Hestia, 2016).

Figura 15- Etapas da pré-aceleração Hestia



Fonte: Site da Hestia - Acessado em 10/11/2016

A Raiar também possui um processo de pré-aceleração, o qual denominado Startup Garagem. Esse processo é gratuito e tem o objetivo de acolher ideias e projetos de base tecnológica e inovação, além de propiciar um ambiente de amadurecimento do trabalho e incentivo da concretização do negócio. Com duração de três meses com dois encontros semanais, o Startup

Garagem conta com a orientação de convidados da Raiar para tratar de assunto como perfil empreendedor, proteção tecnológica e modelagem de negócios. No segundo semestre de 2015, o Startup Garagem contou com 45 empreendedores participantes (site da Raiar, 2016).

Além do processo de pré-aceleração, a Raiar como com um processo seletivo de três etapas, as quais são:

- 1ª Etapa: Consiste em assistir a palestra #VEMPRARAIAR sobre o funcionamento da incubadora, além de conhecer a infraestrutura oferecida e os demais benefícios. Ao final da palestra, os empreendedores recebem orientação sobre seus projetos e podem ser encaminhados para pré-incubação (Startup Garagem) ou para a segunda etapa.
- 2ª Etapa: Encaminhamento de documentos e informações sobre a startup e seus empreendedores, como o *Business Modelo Canvas*, vídeo *pitch* de até 2 minutos de duração, cópia de documentos dos sócios, ficha de inscrição e contrato social (se houver).
- 3ª Etapa: Avaliação do Comitê de Seleção de Incubação, o qual leva principalmente em consideração a tecnologia e inovação envolvida no negócio, escalabilidade global do negócio e a experiência empreendedora. Além disso, a RAIAR tem apoio de um profissional de *coaching* para avaliar o perfil dos empreendedores. A decisão final do processo é feita por uma banca composta por um representante da PUCRS, um representante da gerência da Raiar e um representante de aceleradoras de empreendimentos.

A partir disso, é possível identificar que ambas as Incubadoras possuem semelhanças nos seus processos de seleção tendo a pré-incubação como um ponto muito importante para comunidade empreendedora. Além disso, ambos são processos bem descritivos e detalhados para o empreendedor, justamente por estarem ligados a uma Instituição de Ensino.



### 4.2.3. Processo de Incubação

O processo de incubação da Raiar é atribuído pela infraestrutura oferecida, agenda de *workshops* relacionados aos negócios incubados e assessorias especializadas. Segundo um dos entrevistados que está incubado na Raiar, as assessorias são o principal ponto de agregação de valor ao negócio. A Incubadora oferece assessorias especializadas na área da gestão, comunicação visual e design e imprensa. Já em relação a infraestrutura, a Raiar tem tanto espaço físico individualizado para oferecer aos incubados quanto espaços compartilhados e de reunião. Além disso, oferece toda segurança para o local com vigilantes e câmeras (site da Raiar, 2016).

Figura 16 - Espaço de convivência da Raiar



Fonte: *Fan Page* da Raiar - Acessado em 10/11/2016

A Hestia tem serviços oferecidos aos incubados muito semelhantes aos da Raiar, tendo como principais as assessorias oferecidas, infraestrutura para trabalho e *workshops*. O espaço físico oferecido conta com auditório, salas individuais e salas de reuniões, bem como ramal telefônico e ponto de água. Além disso, contam com serviços básicos de limpeza nos espaços comuns. Já as assessorias da Hestia são focadas na gestão empresarial e consultorias técnicas, tais como jurídicas e contábeis. Segundo o entrevistado incubado na Hestia, as consultorias técnicas ajudaram muito na estruturação e formalização

do negócio. O entrevistado ainda completou que o mercado técnico jurídico e contábil ainda tem dificuldade em atender demandas de *startups*, as quais podem triplicar o seu faturamento mês a mês, por exemplo.

Figura 17 - Reunião mensal da Hestia em abril de 2016



Fonte: Site da Hestia - Acessado em 10/11/2016

O contrato de pré-incubação da Hestia começa com validade inicial de 6 meses, podendo ser renovado por mais 6 meses. Caso a empresa passe para a modalidade de incubação, podem ficar na incubadora por até 3 anos, prorrogável por mais dois períodos de 6 meses cada. Já a Raiar começa com um contrato de incubação com duração de 2 anos podendo ser prorrogado por mais 1 ano (site da Hestia, 2016).

Para prestação dos serviços citados, as Incubadoras cobram um aluguel dos incubados tendo valor abaixo do mercado em função do subsídio oferecido. Além da mensalidade, ambas as Incubadoras têm uma cláusula no contrato que permitem cobrar uma porcentagem sobre a receita bruta gerada pelas empresas durante o período de incubação.

A partir disso, é possível identificar que os processos são bem semelhantes, apenas a Raiar tendo infraestrutura mais moderna e melhor localizada em função de estar dentro do TECNOPUC. As Aceleradoras e Incubadoras possuem pontos em comum pelo fato de buscarem um objetivo junto ao mercado empreendedor semelhante. Porém, é nesse quesito de

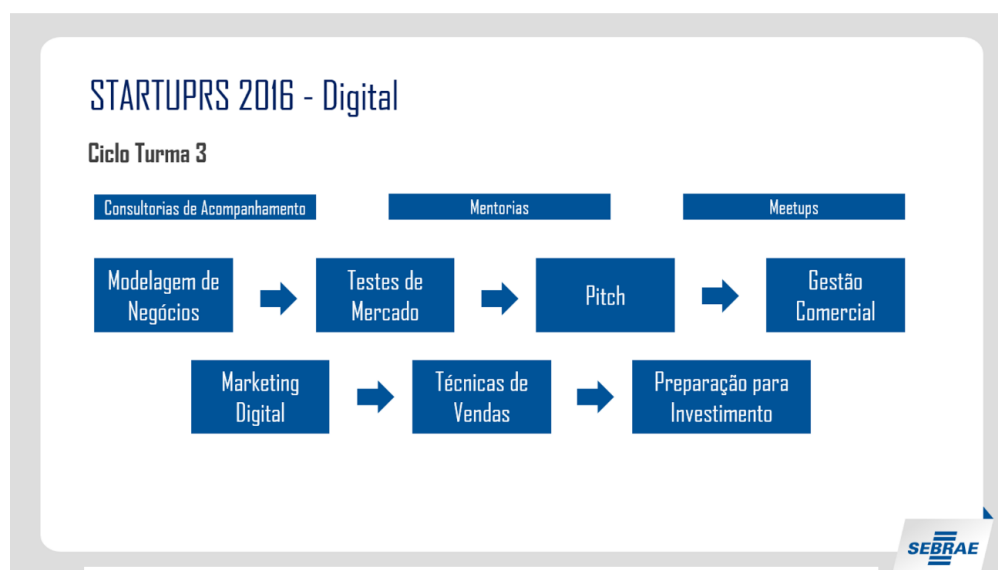
processo de incubação que ambas mais se diferem, ficando as Incubadoras bem mais afastadas dos seus incubados do que a Aceleradora, a qual tem processos de acompanhamento de resultados e mentorias um a um mais estruturados.

### 4.3. Startup RS

O Startup RS é o maior programa de pré-aceleração de startups digitais do Rio Grande de Sul, focados em startups de alto potencial de crescimento que estão prestes a se tornarem negócios reais. O projeto foi desenhado pela Semente Negócios e o SEBRAE RS, sendo o último o responsável pela condução e gestão do programa (Site do Startup RS, 2016).

O projeto tem como objetivo auxiliar startups selecionadas previamente a dar os primeiros passos do seu negócio, por isso é caracterizado como pré-aceleração. Os temas abordados são focados na melhoria do modelo de negócio da startup, os quais vão desde aprender a colocar o MVP no mercado, encontrar os *early adopters* e começar as primeiras vendas. A grande maioria dos treinamentos são ministrados pela equipe da Semente Negócios, assim como as consultorias individuais realizadas através do programa também (site do Startup RS, 2016).

Figura 18 - Assuntos dos Workshops de 2016



Fonte: Site do Startup RS - Acessado em 10/11/2016

A duração do programa é semestral, o qual totaliza 7 *workshops* e 8 consultorias individuais. Todo esse processo tem uma contrapartida financeira de R\$ 800,00 por parte dos empreendedores. A ideia é que as startups saiam preparadas para entrar em processo de aceleração e/ou estarem preparadas para buscar um *venture capital* (Site do Startup RS, 2016).

Segundo o entrevistado da Semente Negócios, a turma de 2016/2 selecionou 15 startups e 3 poderão ganhar os prêmios finais. As premiações não são divulgadas anteriormente, mas sempre são ligadas ao empreendedorismo, geralmente viagens para locais em que o ecossistema empreendedor é extremamente dinâmico. A decisão sobre os ganhadores do programa são os Consultores da Semente Negócios e a nota média dada pelos jurados de um evento organizado no final do programa, o Demo Day.

O Demo Day é um evento que tem por objetivo apresentar as startups para o ecossistema empreendedor. Nessa oportunidade, os empreendedores fazem *pitchs* sobre os seus negócios e recebem uma nota por parte dos jurados. Além disso, o público possui investidores, Aceleradoras, Incubadoras e outros atores importantes para os próximos passos da startup (site do Startup RS, 2016).

Além do programa, o Startup RS organiza eventos para a comunidade empreendedora, bem como o Startup Day que reuniu em outubro de 2016 quase 300 interessados por empreendedorismo e mais de 10 palestrantes para trazer conceitos e aprendizados novos do ecossistema empreendedor. Através do site do Startup RS<sup>3</sup> é possível acompanhar a agenda dos eventos e notícias acerca do empreendedorismo dentro do Rio Grande do Sul.

#### **4.4. Cubo**

O Cubo é um centro de inovações tecnológicas criado em 2015 e que possui a missão de transformar o ecossistema brasileiro de startups uma referência mundial. Ele é um espaço de 5 mil m<sup>2</sup> e fica situado na Vila Olímpia, Zona Sul da cidade de São Paulo. Além disso, o espaço conta com um

---

<sup>3</sup> [sites.sebrae-rs.com.br/startups/](http://sites.sebrae-rs.com.br/startups/)

auditório para 150 pessoas, estúdio de gravação audiovisual, restaurante, cozinha compartilhada e espaço para eventos, tendo assim uma infraestrutura completa para qualquer empreendedor (site do Cubo, 2016).

Figura 19 - Foto do prédio do projeto Cubo



Fonte: Acervo de imagens do Google - Acessado em 10/11/2016

O local se propõe a apoiar desde startups digitais em estágio avançado até empreendedores que precisam de incentivo para começar o seu negócio, tudo isso através de uma infraestrutura de alta qualidade, *networking* e conteúdo para educação empreendedora (site do Cubo, 2016). Para isso, o Cubo proporciona à comunidade empreendedora uma programação diária de desenvolvimento, como workshops, eventos, palestras e, até mesmo, *happy hours* para incentivar o *networking* e o espírito empreendedor no local. Além disso, dispõe de um espaço para *coworking* com capacidade de até 250 pessoas, o que equivale a aproximadamente 50 startups.

O projeto é uma iniciativa do Itaú em parceria com a Redpoint e.ventures, o qual é um dos principais fundos de investimento do mundo. Além disso, o Cubo se classifica como uma associação sem fins lucrativos de fomento ao empreendedorismo de tecnologia. O Itaú não cumpre só o papel de idealizador do projeto e apoiador financeiro, ele também abre portas para os



empreendedores residentes do espaço, o que também é um fator de diferenciação do local (site do Cubo, 2016).

Figura 20 - Foto da entrada do Cubo



Fonte: Acervo de imagens do Google - Acessado em 10/11/2016

Segundo informações presentes no site do Cubo, para fazer parte das startups residentes do *coworking*, existe uma etapa de seleção, a qual possui os seus principais critérios nos temas a seguir.

- Modelo de Negócio: essencial que a startup tenha um modelo de negócio B2B (*business to business*) ou B2C (*business to customers*).
- Sinergia: importante que a startup seja sinérgica com as demais residentes do Cubo, a fim de fomentar negócios internos e parcerias.
- Maturidade: a evolução do produto e dos resultados precisa ser evidente. Mesmo sendo uma startup dando os seus passos iniciais, é necessário mostrar uma evolução.
- Histórico: análises sobre indicadores de faturamento, investimento realizado, visibilidade da marca, entre outros, são considerados também. Quanto mais promissor o resultado, mais chances de entrar.

O Cubo também tem diversas parcerias que vão desde o apoio financeiro até desenvolvimento de projetos dentro do próprio centro de inovação. As empresas Accenture e Cisco aderiram por acordo de cooperação para desenvolvimento do centro de inovação em Internet das Coisas (IoT) que a empresa mantém no Rio de Janeiro. Além disso, a Accenture criou a Garagem Digital dentro do Cubo, o qual é um espaço que a consultoria apresenta tecnologias e inovações, além de prestar mentoria para os empreendedores que frequentam o lugar (site do Cubo, 2016).

O centro de inovação Cubo acaba se assemelhando muito a Incubadoras, embora não use esse termo para se caracterizar. A oferta de uma agenda vasta de conteúdos para os empreendedores é um dos seus maiores diferenciais, acompanhado da infraestrutura de alto padrão em um bairro nobre de São Paulo.

#### **4.5. Semente Negócios**

A Semente Negócios é uma empresa gaúcha especializada em educação empreendedora. Segundo o Consultor da empresa entrevistado, seus principais projetos são focados no desenvolvimento de empreendedores e negócios inovadoras através de projetos de inteligência estratégica empreendedora financiados por instituições de fomento ao empreendedorismo, tais como Instituições de Ensino, Incubadoras e Aceleradoras.

Nascida em 2011, a empresa já alcançou mais de 6 mil empreendedores em diferentes momentos do seu desenvolvimento. Seus projetos focam em capacitar empreendedores para transformar ideias em negócios reais passando pelas fases de ideação, conquista de primeiros clientes e crescimento de forma sustentável, por meio de ferramentas práticas e fáceis de implementar (site da Semente Negócios, 2016).

Conforme relato do entrevistado, os principais serviços prestados são Programas de Empreendedorismo e Estratégias de Empreendedorismo. Os Programas são sequências de workshops e consultorias para uma mesma turma, os quais têm o objetivo de ensinar metodologias e conceitos para

empreendedores, além de auxiliá-los com dúvidas através das consultorias. Já as Estratégias são trabalhos voltados para a construção de Programas para terceiros, a exemplo do Startup RS que foi um programa desenvolvido para o SEBRAE RS.

Atualmente a empresa possui escritórios em Porto Alegre e Florianópolis, tendo uma equipe enxuta de e jovem. O entrevistado relata que as características comuns entre o time da Semente são experiências diversas e intensas, bem como participação em Empresas Juniores e intercâmbios de estudo.

Figura 21 - Equipe da Semente Negócios



Fonte: Site da Semente Negócios - Acessado em 10/11/2016

Com os anos de expertise do negócio e da equipe, a Semente Negócios desenvolveu uma metodologia própria para o desenvolvimento de novos negócios através dos conceitos do *Lean Startup* e do *Customer Development*, a qual nomearam como Caminho do Empreendedor. Essa metodologia é o mapeamento dos estágios que todo empreendedor passa acompanhado de um *checklist* de atividades importantes e essenciais para o sucesso nos negócios (site da Semente Negócios, 2016).



Segundo o site da empresa, além da metodologia própria, a Semente Negócios evidencia que todos os seus projetos englobam 3 pilares principais: Soluções Reais, Aprender Fazendo e Autonomia. A seguir explicação presente no site institucional da empresa.

- Soluções Reais: empreender para nós é resolver problemas reais com soluções de mercado e abordagens inovadoras.
- Aprender Fazendo: para se aprender a empreender de verdade, a melhor maneira é fazer, praticar e utilizar o processo como principal combustível de desenvolvimento.
- Autonomia: acreditamos que empreender é um caminho para se ter mais autonomia e uma grande ferramenta de autoconhecimento

Segundo o entrevistado, os principais clientes da Semente são organizações ligadas ao governo, sendo o SEBRAE um dos clientes mais representativos através do Programas ministrados pela Semente nos eventos organizados pela entidade. Em 2012, a Semente Negócios participou da Maratona de Negócios, a qual focou no desenvolvimento de startups, o que em 2012 era um assunto bem novo no Brasil. Esse foi um dos primeiros projetos da Semente em parceria com o SEBRAE, posteriormente participando do Startup SC (2013) e auxiliando na construção do Startup RS (2014).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) também é um parceiro recorrente da Semente Negócios, principalmente através da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (SEDETEC) na organização da competição de empreendedorismo chamada “Maratona de Empreendedorismo da UFRGS”. Segundo o entrevistado, a partir de 2014, a Semente passou a ser uma das empresas contratadas para dar treinamentos de metodologias e conceitos do ramo do empreendedorismo para os participantes da Maratona. Em 2014, a Maratona contou com 35 startups, sendo que 14 delas foram para banca final e continuaram a desenvolver os seus negócios (site da Maratona de Empreendedorismo da UFRGS, 2016).

Citado por mais de um dos empreendedores entrevistados, a Semente Negócios é reconhecida como uma das principais organizações de desenvolvimento de empreendedores no Rio Grande do Sul, tendo um papel

muito importante no ecossistema empreendedor gaúcho. O entrevistado C comenta, inclusive, que “a Semente é a empresa que cumpre o papel de desenvolver o empreendedor aqui no Rio Grande do Sul, pelo menos é o que eu percebo”.

Dessa forma, a Semente Negócios é uma instituição importante para o desenvolvimento do presente trabalho, uma vez que tem contato direto com o perfil de clientes almejado pela Linx, embora seu foco seja o B2B e o B2G (*business to government*). Além disso, é um ator influente do ecossistema empreendedor e pode ser um parceiro importante para o futuro dos negócios da empresa estudada.

#### **4.6. Associação Brasileira de Startups**

A Associação Brasileira de Startups (ABStartups) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2011 com o objetivo de representar os interesses das startups brasileiras. Atualmente, possuem cerca de 4 mil startups associadas e mais de 38 mil empreendedores envolvidos em todo o Brasil. Em outubro de 2016 a sua anuidade é de R\$ 299,00 (site da ABStartups, 2016).

A missão da ABStartups é “promover o ecossistema brasileiro de startups nacionalmente e internacionalmente, fornecendo informações de mercado e ativando os agentes relevantes para aumentar a competitividade das startups brasileiras” (site da ABStartups, 2016). Além disso, pretende “ajudar o Brasil a ser uma das cinco maiores potências globais de inovação e empreendedorismo tecnológico, para que as startups brasileiras possam representar 5% do PIB brasileiro até 2035” (site da ABStartups, 2016).

Segundo o site da organização, o trabalho da ABStartups é desenvolvido através de projetos, sendo eles o ABS Helpers, Comitês Temáticos, Pitch Corporate, Startup Base e Case. A seguir a explicação presente no site institucional da organização sobre de cada um dos seus projetos.

- ABS Helper: projeto que possibilita a integração de pessoas que desejam auxiliar a ABStartups como voluntários. Os voluntários podem doar de 4 a 8 horas semanais para atividades dentro de áreas diversas, como Tecnologia e Desenvolvimento, Conteúdo (Educativo e Matérias para o Blog oficial), Marketing (Mídias Sociais, Campanhas e Branding), Comunicação (com Imprensa e Institucional), Mailing e Newsletter, Eventos, Comunidades e Administrativo.
- Comitês Temáticos: são comitês organizados pela ABStartups com objetivo de discutir temas considerados relevantes para as startups associadas. Os comitês são formados por profissionais da área de interesse e simpatizantes/interessados no assunto para trocas informações e experiências. Os temas atuais: Educação, Energias Limpas, Indústria e Agronegócio.
- Pitch Corporate: tem o objetivo de conectar grandes empresas com startups B2B que ofereçam produtos/serviços que possibilitem essas corporações a inovarem. O projeto já tem resultados tangíveis e já gerou estatística: a cada 10 pitches feitos, 7 reuniões são marcas e 4 negócios são fechados.
- Startup Base: é um banco de dados que centraliza informações estatísticas sobre startups do Brasil, como tipos de modelo de negócio, mercados atendidos, estados com mais startups cadastrados, entre outros. Esse portal permite fazer pesquisas segmentadas e encontrar startups dentro das características desejadas.
- Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo: o CASE é um evento de nível internacional que tem o objetivo de proporcionar para empreendedores um ambiente com conteúdo de nível internacional, uma feira de negócios com os principais fornecedores do mercado e networking com os principais agentes do ecossistema brasileiro de inovação, empreendedorismo e startups. Em 2014, reuniu 3650 visitantes e 600 startups brasileiras.

A ABStartups também possui um blog com diversos conteúdos relevantes para empreendedores e startups, os quais vão desde metodologias

baseadas nos conceitos do Lean Startup até dicas de ferramentas úteis na rotina do empreendedor (site da ABStartups, 2016).

Os associados também têm acesso a uma rede de parceiros que disponibilizam descontos (site da ABStartups, 2016). Esses parceiros são fornecedores úteis na jornada do empreendedor, resolvendo problemas como gestão de vendas, gestão do marketing digital, integração de tecnologia, avaliação de pessoas, entre outros.

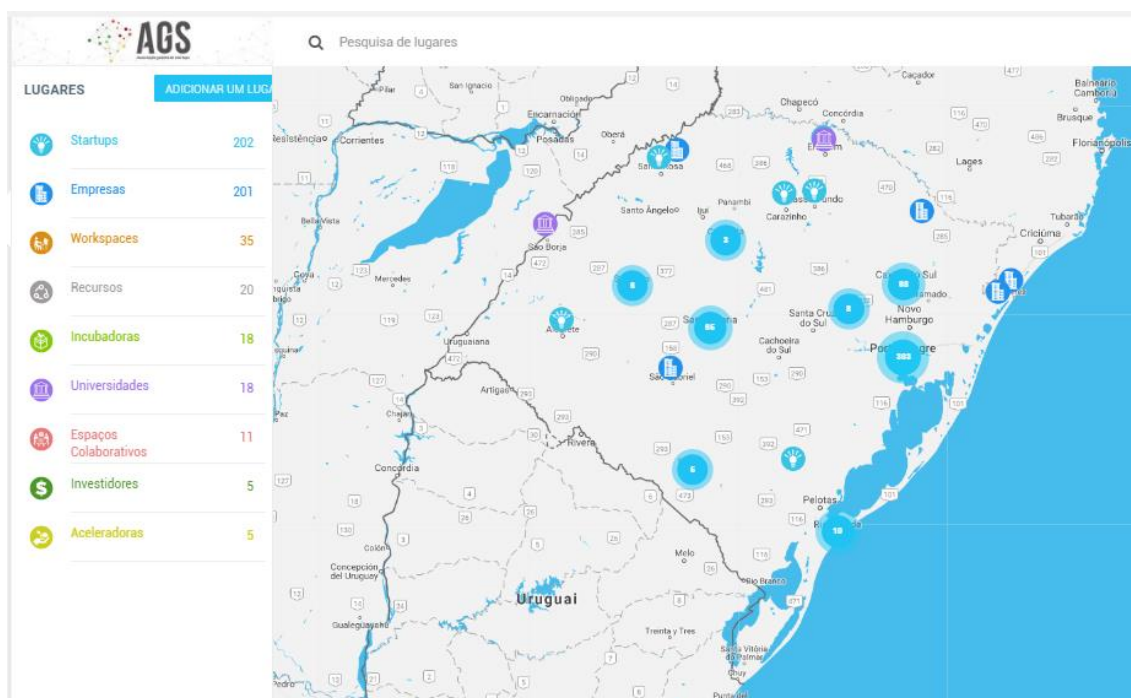
#### **4.7. Associação Gaúcha de Startups**

A Associação Gaúcha de Startups (AGS) é uma instituição de apoio às startups do Rio Grande do Sul que surgiu em 2015. A missão da instituição é “fortalecer, conectar e representar as startups, fazendo com que elas desenvolvam cada vez mais e formem um ecossistema mais colaborativo e inovador” (site da AGS, 2016). Já impactou mais de 5 mil pessoas e 500 atores no ecossistema. Além de estar em mais de 30 cidades do Rio Grande do Sul e 15 voluntários (site da AGS, 2016).

O foco da AGS é ajudar empreendedores digitais, o que iniciou através do mapeamento do ecossistema de inovação no Rio Grande do Sul. Os maiores benefícios oferecidos estão na gratuidade de alguns serviços úteis para o empreendedor gaúcho, além de divulgarem as startups associadas para atores importantes do ecossistema empreendedor, bem como investidores, *workspaces*, incubadoras, universidades, empresas, entre outros (site da AGS, 2016).

Um item de diferenciação do AGS é o “Mapa da Inovação”, o qual é possível filtrar o ramo que se deseja buscar e o mapa do Rio Grande do Sul ao lado ilustra as cidades em que as intuições se localizam. A seguir imagem da tela de acesso presente no site da AGS.

Figura 22 – Mapa da Inovação



Fonte: Site da AGS - Acessado em 10/11/2016

Segundo o site da AGS, a mesma organiza-se em 3 divisões, as quais os voluntários podem se candidatar para trabalhar e ajudar. A seguir um resumo das 3 divisões retirado do site da AGS sobre as áreas de atuação dos voluntários.

- **Divisão de Empreendedores:** responsável por atrair empreendedores, criar estratégias, eventos e executar ações para que mais empreendedores saibam o que a AGS está fazendo e recebam os seus benefícios.
- **Divisão de Parcerias:** responsável pela relação com os maiores *players* do mercado para construir parcerias de crescimento para a AGS oferecer aos seus empreendedores.
- **Divisão de Projetos:** responsável pela criação e execução de projetos focados em pessoas, empresas e sociedade, além de fazerem a interligação com as demais divisões da AGS.

Como diferença da ABStartups, a AGS não cobra nenhum tipo de anuidade, o que torna a responsabilidade do ecossistema empreendedor ainda maior em auxiliar essa instituição. Atualmente seu trabalho atraiu a associação

de diversas *startups* do Rio Grande do Sul com pouco mais de um ano de operação (site da AGS, 2016).

## 5. ENTREVISTAS COM EMPREENDEDORES

Os empreendedores entrevistados possuem diferentes perfis e possuem modelos de negócio diferentes. A seguir a apresentação dos empreendedores com a identificação do seu perfil, negócio e ano e início da operação.

Tabela 2 – Quadro de apresentação dos empreendedores – 2016

Nome fictício	Empresa	Perfil	Negócio	Início do Negócio
Entrevistado A	A	Empreendedor fora de processo de aceleração	Assinatura de Livros	2014
Entrevistado B	B	Empreendedor fora de processo de aceleração	Design de Apresentações	2014
Entrevistado C	C	Empreendedor fora de processo de aceleração	Desenvolvimento de Aplicativos	2013
Entrevistado D	D	Empreendedor em processo de aceleração	Software para Agronegócio	2014
Entrevistado E	E	Empreendedor em processo de aceleração	Software para Condomínios	2013

### 5.1. Processo de Construção da Ideia

Existe uma diferença clara em dois processos de empreender, um deles pode-se chamar como forçado, ou seja, realmente existiu um processo para que a ideia de negócio surgisse, e o outro processo mais natural, aonde a ideia de negócio veio por oportunidade. Aqueles que tiveram um processo forçado de empreender, tiveram seus sócios envolvidos em iniciativas de inovação e empreendedorismo no passado. Além disso, eram profissionais mais experientes do mercado.

Três dos cinco empreendedores entrevistados tiveram experiências anteriores com inovação e empreendedorismo. O entrevistado A trabalhou quase dois anos dentro do Movimento Empresa Junior, primeiro trabalhando na PS Júnior da Escola de Administração da UFRGS e depois sendo da equipe de organização do Evento Nacional de Empresas Juniores de 2014. O entrevistado C trabalhou em uma *startup* durante sua graduação, estudou no exterior por alguns meses e posteriormente participou e ganhou de uma

competição interna na empresa em que trabalhava (SAP) sobre inovação. O entrevistado D era representante discente do seu curso enquanto graduando e posteriormente conhecido de um empreendedor ativo no ecossistema empreendedor. Já os negócios desenvolvidos em processo natural, os empreendedores tinham um conhecimento e viram espaço no mercado para uma aplicação do mesmo. Não houve um processo estruturado e previsível de desenvolvimento de uma ideia, foi um processo natural de percepção de oportunidade.

Após a ideia de negócio ser constituída, os empreendedores entrevistados seguiram passos diferentes, uns foram mais para uma jornada solo, ou seja, desenvolveram seus negócios fora do ecossistema empreendedor, e outros buscaram se inserir rapidamente nesse meio. Apenas uma das *startups* seguiu caminho solo, a Empresa A, optando por investir dinheiro próprio dos três sócios e usar a infraestrutura da Universidade para as reuniões de concepção e arredondamento do negócio. Hoje, a Empresa A é um dos maiores clubes de assinatura do país com cerca de 26 profissionais trabalhando e faturamento mensal com mais de meio milhão de reais.

Os outros negócios focaram no desenvolvimento tecnológico do seu negócio e foram em busca de auxílio do ecossistema empreendedor. A Empresa C foi procurada pela Incubadora Raiar para participar do processo incubação, isso foi em 2014 e estão lá até hoje. Outros foram atrás de Aceleradoras e acabaram entrando na WOW, a Empresa D entrou no primeiro semestre de 2016 e a Empresa E na segunda turma de aceleração em 2014. Um dos casos mais peculiares foi o da Empresa C, a qual foi criada por um dos alunos da Escola de Administração da UFRGS e tentou entrar na Incubadora da UFRGS e foi recusada. A fim de se desenvolver tecnicamente, o Empreendedor C viajou para o México por 6 meses e foi aceito no processo de incubação de lá. Hoje esse negócio está estruturado e contando com cerca de 8 pessoas em sua equipe.

A partir da visão de diferentes caminhos das *startups* estudadas, é possível identificar que, embora tenham nascido de forma diferente e seguido caminhos diferentes, todas tiveram muito trabalho dos empreendedores



envolvidos. Mesmo nos casos de processo natural, os empreendedores tiveram muitas reuniões de arredondamento do negócio até chegar onde estão hoje. Assim, independente do processo de construção do negócio e dos passos seguintes adotados pelo empreendedor, exige muito foco e trabalho dos profissionais envolvidos.

## 5.2. Principais Dificuldades

O ponto que os empreendedores mais sentem dificuldade é a busca por profissionais qualificados. A empresa D está em busca de um desenvolvedor experiente no mercado e está muito difícil de encontrar algum que esteja disposto de trocar um trabalho estável em uma grande empresa para apostar em uma *startup* com um salário muito menor. Todos os empreendedores entrevistados acabaram comentando sobre esse quesito e dizendo que não havia uma solução específica para isso, somente a própria rede de contatos e indicação de conhecidos.

Outro ponto comentado foi o conhecimento específico do mercado. A empresa D é focada no mercado agro, mas todos os seus sócio-fundadores são do ramo de tecnologia, sem experiência no mercado específico do negócio. Segundo o Entrevistado D, o início foi complicado para aprender a se comunicar com os seus clientes, justamente por ser uma linguagem de um nicho muito específico. A curva de aprendizado foi mais longa, mas não deixaram de aprender para evoluir. Hoje o sócio-fundador entrevistado diz que fala de igual para igual com os empresários do mercado agro. Outro caso parecido foi do Entrevistado B, o qual tem o seu negócio focado no *design* de apresentações de alto impacto, e o fundador era graduando em Administração de Empresas, sem nenhum conhecimento formal de *design*. Após ir para o México estudar algumas disciplinas em *design*, sua aceitação pelo mercado foi bem maior, segundo o próprio entrevistado.

Outra dificuldade encontrada pelos empreendedores é a venda dos seus produtos/serviços. Em nenhum dos negócios estudados tinham um dos fundadores com experiência na área de vendas. Três dos cinco

empreendimentos tem seus sócios focados no ramo da tecnologia (Empresas C, D e E), sendo que dois deles (Empresas D e E) já tinham todos os seus fundadores formados na graduação. Os outros dois negócios (Empresas A e B) estudados foram fundados por estudantes de Administração de Empresas, os quais também não tiveram experiência comercial anterior. O Entrevistado A comenta que o curso da Administração trata-se de um curso bastante amplo, pois fala de *marketing*, finanças, comercial, recursos humanos, etc., ele não se torna especialista em nenhum deles, deixando assim muitas lacunas para o profissional que deseja empreender posteriormente.

A Empresa A decidiu seguir caminho solo na sua jornada de empreender e teve algumas dificuldades no encontro de fornecedores de qualidade. O Entrevistado A comentou que toda terceirização de serviços contratados pela empresa foi muito prejudicial, trazendo muitos problemas e atrasos para a rotina do negócio. Os principais fornecedores que a empresa teve dificuldade em encontrar foram os de tecnologia e contabilidade, sendo o último mais problemático por se tratar de um negócio com pagamentos recorrentes e saltos de faturamento bem grandes entre os meses, podendo a sua receita triplicar de um mês para o outro, por exemplo. Esse fato pode ter relação com a falta de proximidade com o ecossistema empreendedor, embora não se possa afirmar com precisão.

Cada empreendedor tem a sua bagagem de conhecimento e a sua forma de conduzir os seus negócios, conseqüentemente tiveram dificuldades diferentes ao longo da sua jornada. Acima foram expostos os problemas mais comuns, dando destaque para a busca por profissionais de qualidade para compor o negócio.

### **5.3. Características das Startups de Sucesso**

Na última década surgiram diversas literaturas falando do mundo dos negócios inovadores e empreendedorismo. Essas obras têm uma linguagem diferente para falar do processo de empreender e isso ficou evidente na linguagem dos dois empreendedores entrevistados que estão em processo de

aceleração (Empreendedores D e E), os quais expuseram, conforme sua experiência em empreender, algumas características que julgam importantes para o sucesso de uma *startup*.

- Saber qual é o seu público-alvo, ou seja, identificar quem realmente se beneficia com o seu produto/serviço;
- Ter seu negócio validado pelo público-alvo;
- Saber qual o problema o seu produto/serviço está resolvendo;
- Saber por que a sua empresa resolve esse(s) problema(s);
- Saber quais são os melhores canais de tração para atingir o seu público-alvo.

Essas características seguem a mesma linha do que as Aceleradoras comentam sobre uma operação de sucesso, porém nenhum dos entrevistados falou o ponto mais importante na visão das Aceleradoras: o time. Todos os empreendedores entrevistados focaram no modelo de operação, no modelo do negócio, não na engrenagem que faz o modelo de negócio girar: a competência da equipe.

Já o Empreendedor B que foi recusado no processo de incubação da UFRGS no início do seu projeto, se vê com uma visão “menos romântica” do processo de empreender. Ele acredita que o ecossistema das *startups* é muito focado nas soluções incríveis que vão vender o seu projeto por um milhão de reais tendo apenas duas pessoas na equipe. O entrevistado comenta que se sente incomodado com o foco extremo na escalabilidade dos negócios por parte das Incubadoras e Aceleradoras. Ele acredita, inclusive, que sua reprovação no processo se deu por conta disso. Esse entrevistado acredita que um negócio de sucesso precisa ser simples, ter uma operação fácil e que entregue um benefício que o seu cliente não sabe construir, mesmo que você não seja um especialista no assunto. Ele completa dizendo que no início da sua empresa (*design* de apresentações) não era um especialista no desenvolvimento de apresentações, mas o seu conhecimento era, na média, superior ao mercado, então ele podia começar o seu negócio.

Não existe uma receita para uma *startup* ter sucesso, apenas alguns passos que são importantes para o negócio amadurecer o suficiente para ter

potencial de crescimento. Existe uma sinergia entre o que as Aceleradoras julgaram importantes e o que os empreendedores falaram, com exceção do fator time, o qual foi falado pelas Aceleradoras e deixado de lado pelos empreendedores. Além disso, uma visão diferente do Empreendedor C que identifica a escalabilidade como uma visão limitada das Aceleradora e focada em excesso no curto prazo do negócio, deixando empresas com potencial de longo prazo de fora do ecossistema.

#### **5.4. Ambições para o Futuro**

Os empreendedores possuem ambições muito semelhantes, todos convergindo para o maior atingimento de pessoas possível para, conseqüentemente, terem mais clientes. As Empresas B, C e D possuem concorrentes diretos no mercado, então almejam o aumento de clientes para terem o domínio do mercado e ser reconhecidos como a maior empresa do nicho.

As Empresas D e E são de caráter mais inovador e almejam conseguir investimento para aumentar a escala do seu negócio. Além disso, o Entrevistado D tem o desejo pessoal de que a empresa seja vendida daqui uns cinco anos para poder começar um novo ciclo em um novo negócio.

O Empreendedor B expandiu sua visão e atualmente seu foco é B2B (*business to business*). Seu maior desejo para a empresa é ter prospecção passiva de clientes, ou seja, clientes ligarem para a empresa e pedirem os serviços porque tiveram a indicação de outras pessoas. Existe uma vontade muito grande desse empreendedor de vencer o preconceito de ser uma empresa gerenciada por um jovem.

A Empresa A tem metas bem claras, o que pode ser entendido pela formação completa em Administração de todos os sócios. Isso também fica mais claro nas empresas em processo de aceleração, pois existe cobrança por parte da Aceleradora por avanços claros e mensuráveis em um conjunto de indicadores para cada uma das *startups*.

Cada empreendedor tem as suas ambições, as quais podem diferir entre os sócios da própria da empresa. Isso deixa claro o quanto o alinhamento é importante para que os esforços dos empreendedores sejam sinérgicos e ajudem o negócio a crescer. Além disso, existe uma tendência dos empreendedores com formação em Administração terem mais clareza do processo de gestão e acompanhamento de resultados, tendo objetivo mais tangíveis e metas mais claras.

## 5.5. Quem não participou da aceleração

### 5.5.1. Pontos positivos

Os entrevistados que estão em processo de aceleração (Empreendedor D e E) enxergam o processo como muito benéfico para a *startup*, uma vez que ela gera uma série de vantagens e mudança de mentalidade por parte dos empreendedores e do mercado. Os principais pontos destacados por eles são:

- Profissionalismo: estar dentro de uma Aceleradora que possui sua rede de investidores, parceiros envolvidos, sede, equipe, etc., deixa mais claro para o mercado que a *startup* está evoluindo e que a tendência é o crescimento. Além disso, deixa o sentimento interno de sempre estar devendo para alguém, ou seja, agora o crescimento do negócio já não é mais um desejo da equipe apenas, existe um grupo grande de pessoas acreditando no negócio e na capacidade de execução da equipe.
- Mentorias: os dois empreendedores reforçaram muito esse ponto, pois ter a auxílio de profissionais experientes do mercado e dispostos a compartilhar a sua experiência é um fator que não se conseguiria sem o apoio da Aceleradora. Um dos empreendedores atua no mercado agro e conseguiram dois mentores com *feet* no mercado, sendo que um deles trabalhou por quinze anos em um banco agrícola e o outro trabalha em uma empresa de tecnologia e planta arroz.
- Workshops: os empreendedores destacaram que os *workshops* são muito importantes para o desenvolvimento gerencial do

empreendedor. Ambos negócios são do ramo de tecnologia, assim como toda sua equipe de sócio-fundadores, então os treinamentos sobre metodologias de desenvolvimento de negócios gerou uma curva de aprendizado muito importante para o crescimento do negócio.

- Acompanhamento: o empreendedor que participou das primeiras turmas da Aceleração da WOW destacou que eles ainda não estavam com a parte de indicadores bem desenvolvidas, tendo uma lista enorme de números para mapear que, muitas vezes, não agregava tanto. Já o empreendedor que entrou na última turma da Aceleradora, destacou que os indicadores selecionados são muito inteligentes e ajudam a *startup* a entender melhor o seu negócio e ver a evolução de uma forma tangível e mensurável.
- Contatos: um dos maiores benefícios da Aceleradora, segundo os entrevistados, também são os contatos que ela proporciona para as *startups*. Justamente por ter uma rede de investidores envolvidas, o alcance da rede proporcionado pela Aceleradora é enorme.
- Ferramentas: outro fator interessante da aceleração é o acesso com descontos a ferramentas de auxílio ao empreendedor, as quais vão desde acompanhamento financeiro até gestão do marketing do digital.

Cada empreendedor fez uma análise diferente dos pontos positivos da Aceleração, embora ambos tenham levantado apenas pontos favoráveis para fazer parte de um processo de aceleração. O Entrevistado D, inclusive, citou que não teria seguido outro caminho diferente e gosta muito da equipe e do processo da WOW.

### **5.5.2. Expectativas**

O Entrevistado D comentou que a busca por uma aceleradora parecia ser o caminho certo a seguir para qualquer *startup*. Todos os sócios do negócio são de tecnologia e o contato com o meio empreendedor havia acontecido alguns anos atrás, enquanto eles eram graduandos do curso de Ciência da

Computação na UFRGS. Existem muitos sites falando sobre empreendedorismo e *startups*, os quais, muitas vezes, tentam fazer uma receita do caminho do sucesso para um negócio inovador. Muitas desses sites acabam falando de Aceleradoras e do papel importante que elas têm no processo de desenvolvimento de uma *startup*. Foi com base nessas leituras *online* que uma das *startups* decidiu ir atrás de uma Aceleradora no final de 2015.

Já o Entrevistado E, embora também tivesse sua formação em tecnologia, já havia estagiado em uma *startup* e trabalhado na área de inovação de uma multinacional (SAP), então já tinha uma visão mais clara e sóbria sobre o papel de uma Aceleradora no negócio. Isso ficou inclusive evidente nos apontamentos dos dois empreendedores, onde o empreendedor com maior bagagem sobre empreendedorismo destacou que sua expectativa estava em girar mais rápido os aprendizados do negócio e aprender mais sobre vendas e *marketing* digital. Esse empreendedor tinha uma visão mais direta do que esperava do processo. Já o outro empreendedor, tinha seu foco no amadurecimento do negócio para conseguir uma rodada de investimento maior.

Assim, é possível identificar que cada negócio tem uma expectativa, principalmente olhando para a bagagem do empreendedor antes do seu negócio. Independente das expectativas, ambos se sentem satisfeitos com o processo de aceleração e afirmam a indicação para outros empreendedores que estão em busca do crescimento do seu negócio.

### **5.5.3. Critérios de Escolha**

Ambos os empreendedores tiveram mais de uma opção de Aceleradora para entrar e as duas escolheram a WOW, porém cada um teve um motivo. O Entrevistado E optou por ela em função da rede de investidores que estava atrelada à instituição. Além disso, a experiência deles poderia impulsionar o negócio além dos aportes financeiros maiores que poderiam fazer depois do processo de aceleração.

O Entrevistado D optou pela WOW por ter um aporte financeiro maior que a outra opção (Ventiur). A WOW ofereceu 150 mil por 15% e a Ventiur 60 mil por 10%. O entrevistado comentou que no início esse foi o ponto para decisão final, embora muitas reuniões internas da equipe tenham sido feitas para debater o assunto, mas depois do início do processo de aceleração, perceberam que o dinheiro inicial não era o principal fator para aceleração do negócio.

Na entrevista com o *Head* de Aceleração da Wayra, esse ponto de valorização inicial do empreendedor por parte do dinheiro (*survival Money*) oferecido, também foi comentado. O entrevistado da Wayra comentou que os acelerados, após algum tempo participando do processo de aceleração, também percebiam que o investimento inicial não era o fator principal do crescimento, mas sim a metodologia de aceleração aplicada e os contatos conseguidos a partir dela. Ainda assim, tanto a WOW quanto a Wayra, possuem um dos *tickets* médio mais elevados do mercado brasileiro (site do Startup Brasil, 2016), pois esse é o fator de chamada de atenção do empreendedor. A Wayra ainda tem uma estratégia um pouco diferente, mesmo oferecendo os 200 mil como investimento inicial, eles disponibilizam o capital aos pontos, em quatro *ciclos* ao longo do processo, começando com o valor de 60 mil reais.

A partir disso, é possível identificar o amadurecimento do empreendedor enquanto está no processo de aceleração, na medida em que ele percebe o valor da ampliação de conhecimento, rede de contatos e acompanhamento por profissionais experientes. Ainda assim, como estratégia para não perder negócios de potencial, tanto a WOW quanto a Wayra, possuem *ticket* médio mais alto que a média do mercado.

#### **5.5.4. Modelo Ideal**

As Aceleradoras focam mais em *startups* com um nível de maturidade mais alto, tanto que a Wayra, inclusive, possui uma programa de pré-aceleração para os empreendedores no início da sua jornada, o *Crowdworking*.



Porém, os entrevistados acreditam que uma instituição ideal de apoio aos empreendedores tenha que auxiliar no início do negócio também.

O Entrevistado D está participando tanto de uma Aceleradora quanto de uma Incubadora, então ele acredita ser o *match* perfeito para um empreendedor em fase inicial. O que o entrevistado mais citou como complemento por parte da Incubadora foi o apoio na parte burocrática da empresa com contador e advogado. Além disso, ter uma sala individual também foi um fator importante citado pelo empreendedor, o qual acredita que o *coworking* oferecido pela WOW não seja adequado para o dia-a-dia dos negócios. O mesmo entrevistado ainda comenta que replicaria o time da WOW, por se tratarem de pessoas com muito conhecimento sobre o processo empreendedor.

Já o Entrevistado E também acredita que um auxílio mais profundo na parte inicial da concepção da empresa teria acelerado o negócio ainda mais. Ainda complementam que o fato de entender o seu público-alvo com clareza e saber identificar os principais problemas dele são fatores principais para o sucesso de uma *startup*, então a Aceleradora poderia auxiliar mais nesse sentido. O empreendedor ainda complementa que o dinheiro é um fator importante para o início do negócio, mas ele sozinho não adianta quase nada.

Dessa forma, é possível identificar uma carência maior por parte dos empreendedores em um momento mais inicial do negócio. A partir disso, uma Aceleradora ideal deveria ter programas de apoio ao empreendedor nos seus passos iniciais, tal qual o projeto *crowdworking* criado pela Wayra. Nesse apoio inicial, não poderia faltar o apoio jurídico e contábil de empresas que entendem a instabilidade do mercado e do modelo de negócio das *startups*.

## **5.6. Quem não participou de processo de aceleração**

### **5.6.1. Motivações**

O principal ponto trazido pelos três entrevistados que não participaram de processo de aceleração (Entrevistados A, B e C) foi a falta de clareza no que realmente a Aceleradora entrega para a *startup*. Além disso, existe um

foco bem grande na escala do negócio, ou seja, crescer exponencialmente sem um acompanhamento linear dos custos.

Os Entrevistados A e B não eram considerados escaláveis, tendo um deles, inclusive, como já comentado, tentado ingressar no processo de incubação da UFRGS e ser rejeitado (Entrevistado B). O Entrevistado A, que hoje já fatura mais de meio milhão de reais por mês, era amigo de um dos integrantes do time da WOW, o qual o indicou a não participação no processo de aceleração por não ser o perfil buscado pelos investidores (falta de escalabilidade).

O Entrevistado C, que atualmente está incubado na Raiar, foi procurado inicialmente pela incubadora e achou os benefícios oferecidos muito alinhados com aquilo que precisavam. Quando questionado sobre um processo de aceleração, o entrevistado afirmou que na época não viram utilidade nos benefícios em contrapartida da participação, pois estavam com o aplicativo já desenvolvido.

As percepções dos entrevistados dão a entender que os benefícios apresentados pelas Aceleradoras de Porto Alegre não tenham ficado claros o suficiente para virar uma opção aos empreendedores. Além disso, existe um estigma muito forte por parte dos negócios aptos ao processo de aceleração (e incubação, inclusive), deixando de fora uma empresa que hoje fatura mais de meio milhão de reais por mês, por exemplo.

### **5.6.2. Modelo ideal**

O principal ponto comentado pelos empreendedores entrevistados foi a questão da estrutura, acreditando ser indispensável para uma *startup* um espaço para trabalhar, além de estar próximo de outros empreendedores. Um dos entrevistados inclusive cita o Cubo como um exemplo de espaço que auxilie o empreendedor a desenvolver o seu negócio, além de ser um belo espaço de referência ao ecossistema empreendedor onde se localiza.

O Entrevistado B, que foi recusado no processo de incubação, acredita que a visão das Aceleradoras precisa se ampliar para negócios de longo prazo, negócios que muitas vezes não envolvem tecnologia. Ele acredita que pode ser muito mais rentável mirar no longo prazo do que procurar negócios que vão ser avaliados em um milhão de reais do dia para noite. O empreendedor ainda complementa que também é necessário ter mentores e investidores que realmente contribuam para o negócio com os seus conhecimentos, indo além do investimento financeiro que é feito.

O Entrevistado A, que seguiu mais afastado do ecossistema empreendedor, acredita que um fator muito importante para uma Aceleradora é a indicação de contatos úteis para empresa, tanto no que diz respeito a fornecedores como de tecnologia, contabilidade, etc., quanto de profissionais para integrarem o negócio. Além disso, ressalta que a Aceleradora precisa divulgar mais claro os benefícios que oferece, pois quando estava em processo de construção da empresa, não viram um valor real no processo de aceleração que justificasse a candidatura.

Outro ponto acrescentado como fator importante em uma Aceleradora ideal foi dito pelo Entrevistado C, que está em processo de incubação na Raiar, e comenta que sente falta de um acompanhamento mais próximo por parte da equipe da Incubadora e vê como essencial no processo de Aceleração. Além disso, complementa que o *networking* é outro fator imprescindível no sucesso de uma *startup* e que uma Aceleradora tem o papel de facilitar esse processo.

São muitas visões diferentes sobre o que seria uma Aceleradora ideal, cada empreendedor tem sua bagagem e teve dificuldades diferentes ao longo do seu processo de empreender, o que acarretou em uma visão distinta do que é mais ou menos importante. O que pode se destacar é o fato de todos destacarem o local como um fator importante e apenas um deles ter comentado sobre o aporte financeiro inicial. Esse quesito traz um viés interessante para o presente trabalho e amplia a visão da Aceleradora como um parceiro de negócio além do processo de aceleração em si.

## 6. CONCEPÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

### 6.1. Segmento de Cliente

O foco da Linx será em Empreendedores, os quais podem ter apenas uma ideia de negócio ou uma startup pronta para escalar o seu serviço. O serviço oferecido contemplará os diversos níveis que uma *startup* pode ter, por essa razão o segmento de clientes fica amplo dentro do perfil empreendedor.

Os empreendedores serão os grandes consumidores diretos do serviço oferecido pela Linx, porém também haverá a presença de um ator importante e que também será visto como clientes pela equipe da Linx: empresas com foco em inovação e empreendedorismo. Tanto o modelo de negócio do Cubo quanto do Campus da Google, trabalham com dois públicos diferentes, sendo o usuário final os empreendedores e um cliente corporativo as empresas que desejam se aproximar do meio empreendedor. No caso do Cubo, existem diversas parcerias, tal como a da multinacional Accenture possui um espaço chamado Garagem Digital, no qual a empresa presta mentorias para as startups que frequentam o ambiente. A partir desse case, a Linx também terá atividades voltadas para esse segmento de clientes.

Figura 23 - Quadro de Segmento de Clientes



## 6.2. Proposta de Valor

A Linx tem o objetivo de ser a grande referência de empreendedorismo dentro de Porto Alegre, tal qual o Cubo e o Campus são para São Paulo. A ideia é ampliar a visão de Aceleradora e tornar-se um centro de concentração de empreendedores, *startups*, investidores e empresas que valorizam e investem em inovação.

Para os empreendedores, a Linx servirá para dar apoio em todos as fases do seu negócio, ou seja, a sua *startup* terá apoio nas fases de ideação, validação, crescimento e escala. Cada uma das etapas terá uma linha diferente de trabalho. Para as *startups* em fase de Ideação a Linx irá oferecer uma agenda de cursos sobre metodologias ligadas ao empreendedorismo para auxiliar o empreendedor em sua fase inicial da construção do negócio. Já para as *startups* em fase de Validação, a Linx oferecerá um espaço aconchegante para trabalhar, além de mentorias periódicas com profissionais capacitados. As *startups* em etapa de Crescimento receberão um Survival Money e participarão do processo de aceleração da Linx. Por último, as *startups* em estágio de obtenção de escala, a Linx fará todo o processo de mentoria na obtenção de uma rodada de investimento maior para o negócio ser ampliado exponencialmente.

As empresas com foco em inovação e que queiram se aproximar de empreendedores e *startups* em desenvolvimento também terão a atenção da equipe da Linx, tendo um canal aberto de comunicação para fazer o *match* perfeito entre empresa e *startup*. Para isso, a Linx terá em sua estrutura uma equipe focada no relacionamento com essas empresas, pois isso é um benefício para os empreendedores, as *startups*, a Linx e as próprias empresas.

Figura 24 - Quadro de Proposta de Valor



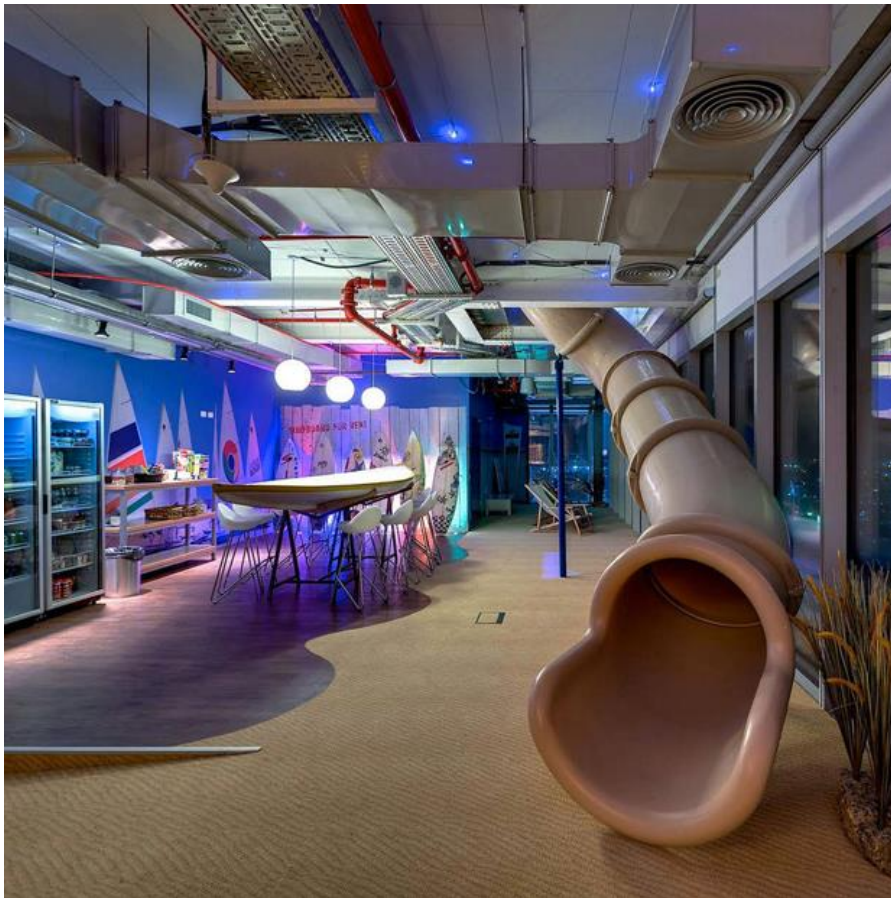
2016

### 6.3. Canais de Distribuição

Os empreendedores chegarão até a Linx através do uso de Mídias Sociais, inicialmente Facebook, Instagram e LinkedIn, além de ter uma Coordenador focado no relacionamento com esse perfil, seja indo a eventos ou fazendo contato ativo com empreendedores. Esse trabalho será muito importante para a Linx alcançar o seu maior público-alvo, pois assim tornará o nome da empresa conhecido no meio empreendedor e, posteriormente, deixar a prospecção de novos empreendedores para participar da Linx mais passiva.

Além do contato ativo, a Linx terá uma agenda completa de cursos e workshops focados no meio empreendedor, então isso também trará o seu público para dentro do espaço, deixando assim a porta aberta para futuras conversas. O local também será bem convidativo e confortável, lembrando os escritórios da Google e Facebook ao redor do mundo, bem como os espaços de trabalho de outras Aceleradoras. Todo o espaço irá estimular a criatividade dos residentes, tendo diversos quadros para escrever, redes para trabalhar ou descansar e lancheria aconchegante, por exemplo.

Figura 25 - Escritório do Google em Tel Aviv



Fonte: Site [www.castelobranco.com.br](http://www.castelobranco.com.br)

Figura 26 - Escritório do Facebook em São Paulo



Fonte: Site [www.unilimoveis.com.br](http://www.unilimoveis.com.br)



Figura 27 - Cool Co-Working Spots Around Europe



Fonte: Site Spotted by locals

Figura 28 - Escritório da Wayra em São Paulo



Fonte: Site da Wayra

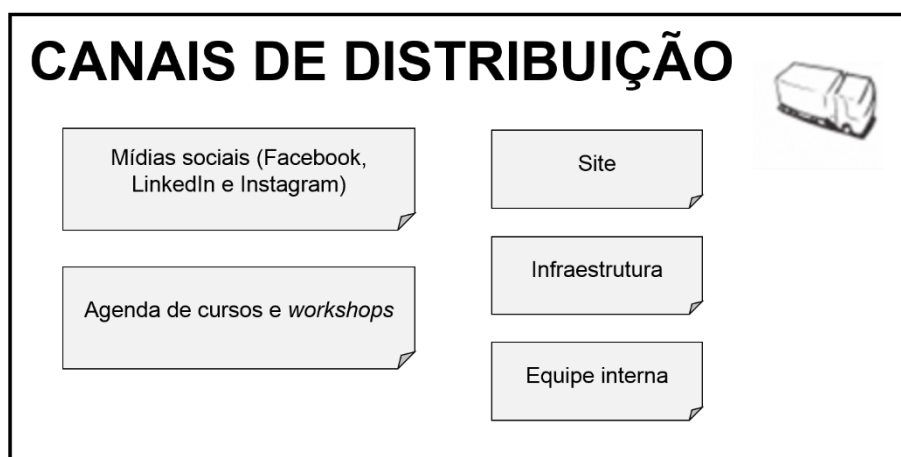
As empresas parceiras chegarão até a Linx através de contato proativo de um Coordenador de Parcerias, o qual fará o trabalho de relacionamento e prospecção de organizações que queiram se aproximar do meio empreendedor dentro de Porto Alegre. Além disso, existirão competições entre os



empreendedores para estimular a criatividade e a prática de conteúdos ensinados em workshops e isso será um canal importante para aproximar as empresas dos empreendedores através de premiações e/ou mentorias específicas.

Outro canal importante para aproximação dos clientes, será o site da Linx, o qual terá um blog com curadoria de conteúdo relevante para o empreendedor e suas *startups*. Atualmente existe muito conteúdo de qualidade dentro de portais de conteúdo para empreendedor, como os sites da Endeavor, Resultados Digitais, Agendor e Contentools, por exemplo, então a Linx fará uma seleção dos melhores conteúdos com a curadoria de profissionais com experiência no mercado empreendedor.

Figura 29 - Quadro de Canais de Distribuição



2016

#### 6.4. Relacionamento com Clientes

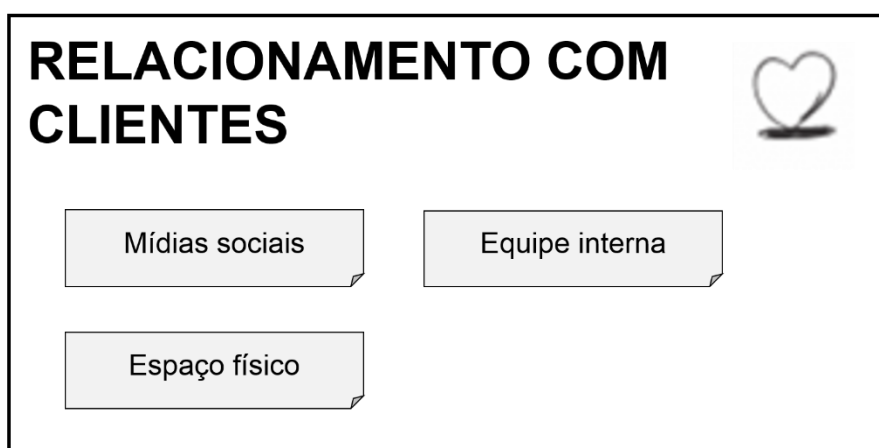
O relacionamento com os empreendedores se dará de diversas maneiras, sendo a principal delas o contato direto com a equipe interna da Linx. O time contará com profissionais experientes dentro do ecossistema empreendedor e com ótimo relacionamento interpessoal, pois só assim será possível deixar os empreendedores confortáveis e entenderem que a Linx é o melhor e maior parceiro que um empreendedor pode ter dentro de Porto Alegre. Para cumprir esse objetivo, a Linx precisa de uma equipe com essas características.

Além disso, a Linx deseja cativar os empreendedores com um espaço totalmente inspirador, então um formato de relacionamento com eles se dará pela própria sede da Linx e as interações que ela propiciará. A empresa se proporá a trazer um pouco da experiência do Vale do Silício para as suas instalações, então isso com certeza será um fator de atração e relação com os seus empreendedores e *startups*.

As mídias sociais da Linx também serão um canal de relacionamento com os clientes e potenciais clientes, pois servirão para compartilhar a rotina dos empreendedores, assim como dar amostras do dia-a-dia da empresa, dos cursos e reuniões. Esse canal, com o investimento adequado em patrocínio, alcançará um número importante de visualizações que poderão ser convertidas em futuros clientes.

A Linx se relacionará com as empresas através de uma equipe focada em relacionamento corporativo, a qual tentará marcar reuniões dentro do espaço da empresa para apresentar o projeto e os empreendedores. Além de abrir portas para parcerias com empresas, esse tipo de canal de relacionamento possibilitará maior conhecimento do mercado sobre a Linx.

Figura 30 - Quadro de Relacionamento com Clientes



2016

## 6.5. Fontes de Receita

Como a Linx terá programas diferentes para empreendedores em estágios distintos de maturidade da sua *startup*, a empresa terá diferentes

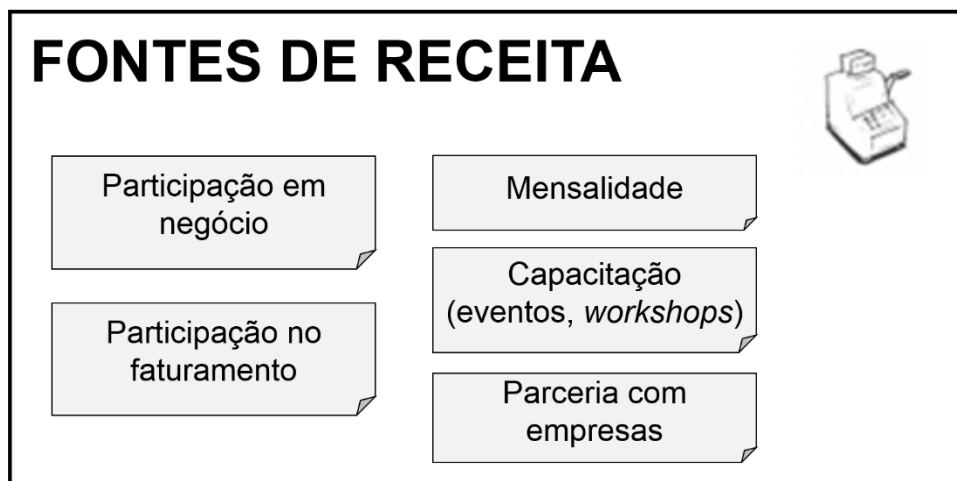
fontes de receita. Para os empreendedores que ainda estão em fase de ideação do negócio, o formato de monetização será através de ingressos em *workshops* relacionados ao desenvolvimento de negócios. O produto de capacitação empreendedora poderá ser feito através de parceiros, como a Semente Negócios, por exemplo, assim como convidados especialistas em segmentos diferentes de negócio.

Para os empreendedores com uma ideia de negócio mais estruturada, em processo de validação, poderá compor o quadro de residentes da Linx, ou seja, aproveitarão todo o espaço físico da Linx. A monetização através desse produto se dará através de uma mensalidade pelo espaço físico e uma participação de 5% nas vendas do negócio. A obtenção de renda para esse programa é semelhante ao modelo de ao processo das Incubadoras, a diferença é o contato bem mais próximo da equipe e no acompanhamento de resultados dos negócios.

Já os empreendedores que possuem o seu negócio validado com uma carteira pequena de clientes, podem participar do programa de aceleração da Linx, o qual disponibilizará uma quantia de Survival Money em troca de participação no negócio. Os valores da negociação irão variar de caso para caso, contando com uma avaliação de potencial do negócio.

As empresas também terão papel importante nas fontes de receita da Linx, pois através de parcerias, o centro de empreendedorismo poderá minimizar seus custos. Um exemplo de parceria poderia ser com a NET em troca de serviço de telefonia e internet de alta velocidade para ter um espaço junto aos empreendedores. Porém, sabe-se que as parcerias se tornarão mais rentáveis a medida que a Linx tem o seu nome como uma marca forte em Porto Alegre.

Figura 31 - Quadro de Fontes de Receita



2016

### 6.6. Atividades-Chave

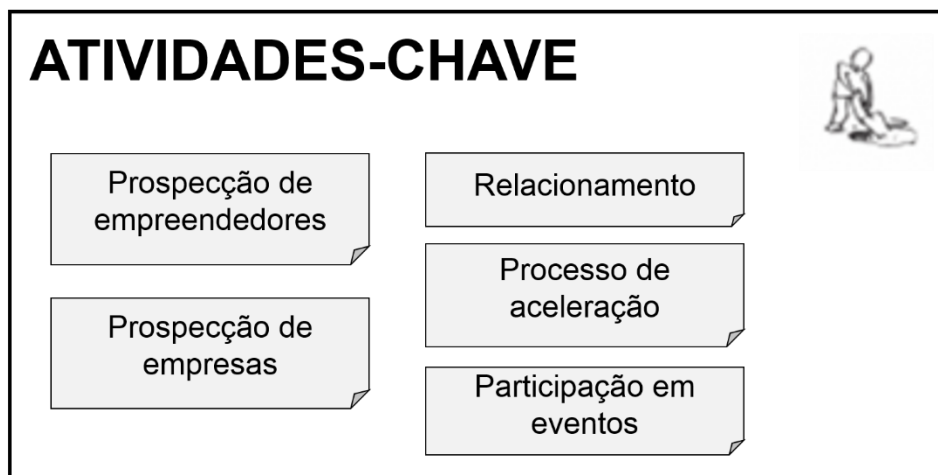
As principais atividades para fazer a entrega e captura de valor por parte da Linx estão relacionadas com a prospecção de empreendedores e empresas e o processo de aceleração de negócios. Nas atividades de prospecção, está o trabalho de uma equipe com conhecimento sobre o ecossistema empreendedor e um ótimo relacionamento interpessoal, pois será necessário para fazer reuniões de negócios e circular no meio empreendedor.

A participação em eventos que empreendedores frequentam também será uma atividade importante para o desenvolvimento do negócio, pois assim o nome da Linx ficará mais conhecido e relacionado ao ecossistema empreendedor porto-alegrense. Esses eventos também serão importantes para o mapeamento de potenciais empresas e empreendedores para ingressar no universo da Linx.

O processo de aceleração se dará através da definição de uma metodologia de acompanhamento com painel de indicadores de tendência e resultado, bem como mentorias periódicas com profissionais experientes no mercado do negócio. Além disso, a equipe interna responsável por essa atividade, também terá como objetivo o relacionamento com os

empreendedores, a fim de mantê-los satisfeitos com a Linx e coletando *feedbacks* sobre como o processo pode evoluir.

Figura 32 - Quadro de Atividades-Chave



2016

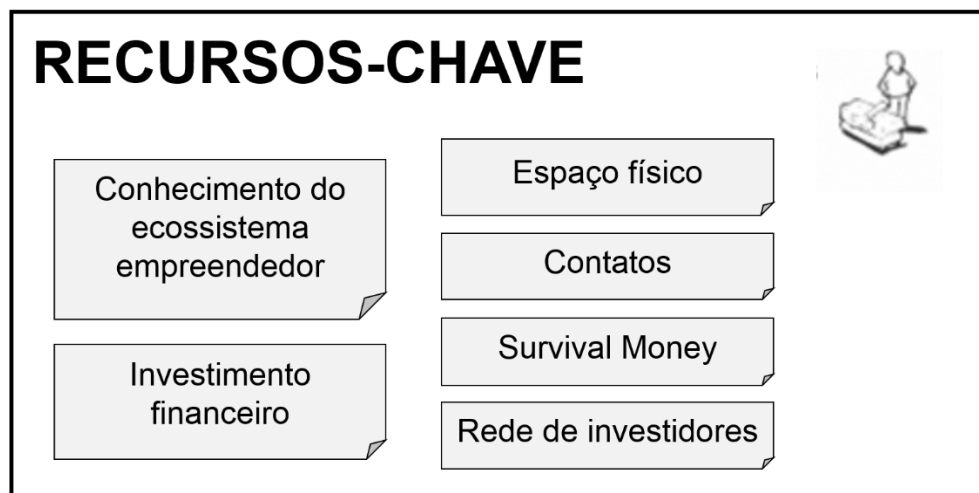
### 6.7. Recursos-Chave

Uma das bases do conceito da Linx é o espaço que chama atenção por ser disruptivo e inovador na sua estrutura, então um dos principais recursos para entregar o valor para os seus clientes, é a sede da Linx. Além disso, para ter um espaço que realmente chame atenção, será necessário muito investimento financeiro em reformas e equipamentos que possibilitem o conforto e agilidade para o trabalho dos empreendedores.

Outro recurso extremamente importante, é o conhecimento do ecossistema empreendedor. Ter um prédio com estrutura disruptiva e inovadora, não garante que negócios cresçam exponencialmente. Conhecimento e contatos são fundamentais para que a Linx entregue de fato o valor que pretende e se torne uma referência em empreendedorismo dentro de Porto Alegre.

Já para os empreendedores que vão entrar no programa de aceleração, um recurso imprescindível é o Survival Money oferecido em troca da participação. Para obtenção desse recurso, a Linx precisa desenvolver uma rede de investidores que possibilitem que o investimento inicial seja feito.

Figura 33 - Quadro de Recursos-Chave



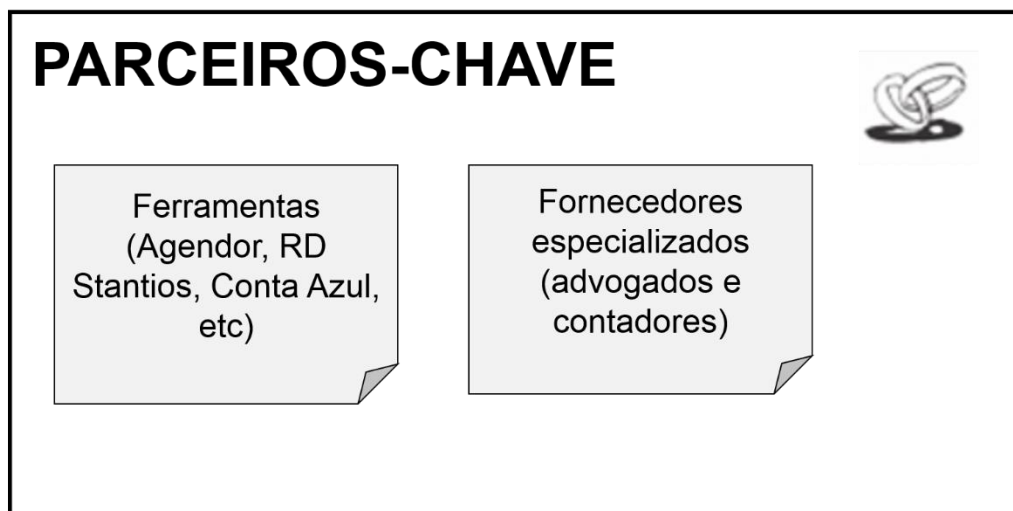
2016

### 6.8. Parceiros-Chave

Um dos principais benefícios oferecidos pelas Aceleradoras estudadas no presente trabalho é a parceria com empresas úteis para empreendedores, como ferramentas de gestão, descontos em espaços, entre outros. Para a Linx, as parcerias também serão muito importantes, contando igualmente com as ferramentas úteis para o empreendedor, tais como Agendor, RD Station, Contentools, Conta Azul, entre outras.

Outra parceria importante para a entrega de valor aos clientes, é o contato com fornecedores especializados em atendimento a *startups*. Os empreendedores entrevistados durante o presente trabalho, apontaram esse quesito como uma das principais dificuldades vividas, especialmente os profissionais de contabilidade e advocacia

Figura 34 - Quadro de Parceiros-Chave.



2016

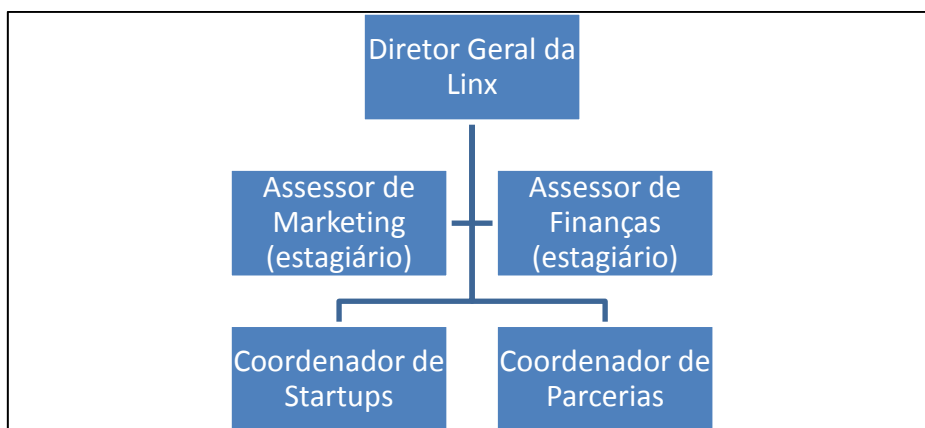
### 6.9. Estrutura de Custos

A estrutura de custos da Linx será baseada nas despesas de marketing, equipe e infraestrutura. O marketing será muito importante para o alcance da marca ao seu público-alvo. O patrocínio em mídias sociais será um dos principais canais utilizados nesse processo. Além disso, participação e eventuais patrocínios em eventos com público focado no empreendedorismo, também serão importantes para o desenvolvimento da Linx, o que também onera a estrutura de custos da empresa.

A estrutura física da Linx será um dos grandes diferenciais o que também vai demandar investimento por parte da empresa para a construção do espaço. Além disso, o uso da estrutura também acarretará em custos mensais de limpeza, bem como de serviços de internet de alta velocidade e telefonia.

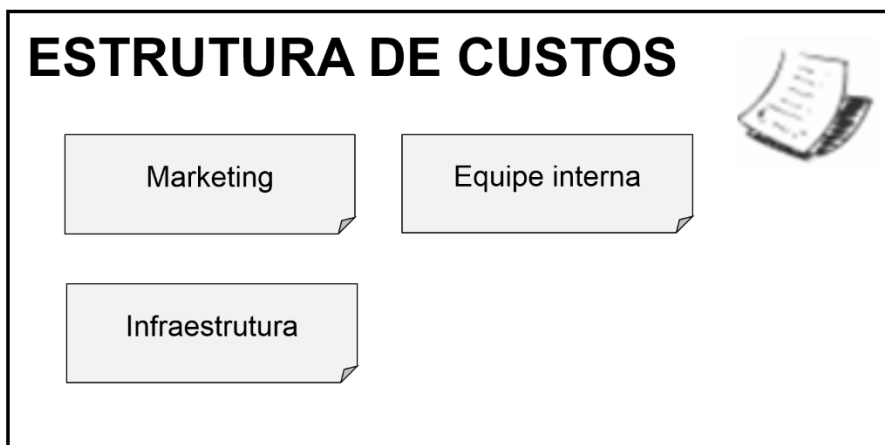
A equipe interna da Linx também será um custo a considerar, embora possa ser baseado em uma estrutura enxuta e composta por estagiários também. A estrutura será dividida em três diferentes áreas: finanças, marketing, parcerias e startups. Abaixo uma sugestão inicial de como pode funcionar o organograma para funcionamento da Linx. A seguir uma imagem de como poderia funcionar a estrutura de pessoal da Linx.

Figura 35 - Organograma da Linx



2016

Figura 36 - Quadro de Estrutura de Custos



2016



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo o desenvolvimento do modelo de negócio da Aceleradora de Startups Linx Participações, baseado na metodologia desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas. Para atingir esse objetivo, foram buscadas informações sobre as instituições de fomento ao empreendedorismo, para que a autora ampliasse seu conhecimento das práticas atuais do mercado e gerasse insights para a posterior concepção do modelo de negócio da Linx. Além disso, com o objetivo de modelar um negócio que agregue muito valor para startups e seus empreendedores, foram realizadas entrevistas em profundidade com empreendedores para entender suas principais dificuldades e aprendizados no processo de empreender, além de pegar sugestões de um modelo de negócio ideal para uma Aceleradora de Startups.

A partir do entendimento das práticas das instituições de fomento ao empreendedorismo e dos aprendizados trazidos pelos empreendedores entrevistados, foi possível estruturar um modelo de negócio compatível com as necessidades dos empreendedores e com valor comprovado por modelos de negócio semelhantes em São Paulo, como o Cubo. Estrutura confortável e inovadora, mentores de qualidade e programas de desenvolvimento dos empreendedores em todas as fases da sua *startup* são os principais atributos que poderão colocar a Linx no mapa do ecossistema empreendedor de Porto Alegre.

Acredita-se que a implementação do modelo de negócio trazido no presente trabalho seja implementado no segundo semestre de 2017, uma vez que a autora desse trabalho trabalha com um dos sócios da Linx e provavelmente conduzirá o processo de implementação. Além disso, a Linx já tem em vista um local para sediar o negócio, o qual fica próximo ao *Shopping Iguatemi* e tem mais de 400 m<sup>2</sup>. O próximo passo para implementação no negócio é uma reunião com os sócio-fundadores da Linx para apresentação do modelo de negócio estruturado. Após a validação do modelo, o passo seguinte estará no orçamento para implementação das instalações do local.

Enfim, conclui-se que a Linx tem grande potencial no mercado gaúcho se seguir o modelo de negócio sugerido no presente trabalho. O ecossistema empreendedor paulista é muito aquecido e possui grandes referências de centros de inovação. Acredita-se que existe espaço em Porto Alegre para se tornar uma capital representativa na área do empreendedorismo no Brasil e uma instituição, tal como a Linx se propõe, terá papel essencial nessa virada de chave de Porto Alegre.

O presente trabalho, além de atingir o objetivo geral proposto inicialmente, atingiu o objetivo pessoal da autora de ampliar os seus conhecimentos acerca do ecossistema empreendedor e aprendizados gerais de empreendedores no meio da sua jornada. Com o desejo de empreender no futuro, a autora sente-se realizada com a conclusão do trabalho e do curso de Administração em uma das Universidades mais renomadas do país. Tanto a Linx quanto a autora propõem-se a contribuir para o país através de projetos que fomentem o empreendedorismo de alto impacto, podendo assim movimentar mais a economia do país através de inovações e gerar mais empregos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras** – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas\\_mortalidad\\_e\\_startups\\_brasileiras.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidad_e_startups_brasileiras.pdf)> Acesso em: 26 de março de 2016.

BLANK, S. G. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. São Diego: K&S Ranch Press, 2007.

BROWN, T. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAMBROS, A. **Modelagem de Negócios** – Estruturação de um modelo de negócios para uma empresa de assinaturas de livros por indicação. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/129797>> Acesso em: 20 de março de 2016.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/julho, 1999.

MARTINS, R. **Desenvolvimento de uma Plataforma On-Line Voltada ao Empreendedorismo**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000978905&loc=2015&l=487235379bb67bfd>. Acesso em: 20 de março de 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. **Understanding a new generation incubation model: The accelerator**. Elsevier, 2015.

PERONI, B. **O Futuro das Aceleradoras (se é que tem um)**. Disponível em <http://blog.sementenegocios.com.br/o-futuro-das-aceleradoras/> Acesso em: 31 de março de 2016.

RIES, E. **A Startup Enxuta** – Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Capitalismo**. Nova Iorque, Harpe & Brothers, 1950.

SEBRAE 2014. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** – Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%20C3%B3rio%20executivo.pdf)> Acesso em: 19 de março de 2016.

START UP BRASIL. **Sobre o programa** – Saiba tudo sobre o Start UP Brasil. Disponível em: <[http://startupbrasil.org.br/sobre\\_programa/](http://startupbrasil.org.br/sobre_programa/)> Acesso em: 26 de março de 2016.

**SITES FIGURAS:**

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE STARTUPS. Disponível em:  
<http://www.agstartups.org.br>. Acesso em 03/2016

**CUBO é mais do que um espaço de coworking** – Disponível em:  
<https://cubo.network/startups> - Acesso em 03/2016

DRAFT - Negócios Criativos - **CUBO: um centro de empreendedorismo brasileiro que pretende ser uma referência global**, Filipe Callil - 10 de setembro de 2015. – Disponível em: <https://projetodraft.com/vem-ai-o-cubo-um-centro-de-empendedorismo-que-pretende-elevar-o-nivel-das-startups-Brasileiras/#sthash.IPOjaWJw.dpuf> - Acesso em 03/2016

IDGNOW. **Conheça o Cubo, novo centro de empreendedorismo para startups em São Paulo**. Disponível em: <http://idgnow.com.br/ti-corporativa/2015/09/11/conheca-o-cubo-novo-centro-de-empendedorismo-para-startups-em-sao-paulo/>- Acesso em 03/2016

PORTAL UNIVERSIDADE CASTELO BRANCO. Curiosidades -Tour pelos escritórios da Google pelo mundo. Disponível em:  
<http://www.castelobranco.br/blog/?p=3407>. Acesso em 03/2016.

SPOTTED BY LOCALS. Cool Co-Working Spots Around Europe. Jan 22nd, 2016 | By: Vladimira Sajbanova. Disponível em:  
<http://www.spottedbylocals.com/blog/cool-co-working-spaces-around-europe/>. Acesso em 03/2016

STARTUP Education. **Conheça o “Cubo”, iniciativa que promete transformar o ecossistema de Startups** – Disponível em:  
<http://startupi.com.br/2015/05/conheca-o-cubo-iniciativa-que-ira-transformar-o-ecossistema-de-startups-brasileiro/#sthash.tamT5Mw8.dpuf> - Acesso em 03/2016

UNIL IMÓVEIS. **Decore seu novo escritório inspirando-se em flat design e tecnologia.** Disponível em: <http://unilimoveis.com.br/decore-seu-novo-escritorio-inspirando-se-em-flat-design-e-tecnologia/> Acesso em 03/2016

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro com Empreendedores

#### Vida de Empreendedor

1. Como a ideia surgiu?
2. Quais são as principais dificuldades do empreendedor?
3. Quais as soluções usadas até agora?
4. O que falta para “chegar lá”?
5. O que uma startup de sucesso deve ter/ser?

#### Sobre aceleradoras

6. Como percebe o papel das aceleradoras?
7. Quais os pontos positivos?
8. E os negativos?
9. Como seria uma aceleradora ideal?

#### Caso tenha participado de aceleração

10. Por que decidiu participar de um programa de aceleração?
11. Quais eram as suas expectativas?
12. Quais foram os critérios para escolher a aceleradora?
13. Como você avalia a experiência? quais foram os pontos positivos e negativos?
14. Suas expectativas foram atendidas? Como?

## **Apêndice B – Roteiro com Aceleradoras**

1. Processo de Recrutamento de Startups
2. Processo de Seleção de Startups
3. Perfil dos acelerados
  - a. Startup
  - b. Empreendedor
4. Relação com os acelerados
  - a. Análise de resultados
  - b. Estrutura oferecida
  - c. % de participação
  - d. Processo de trabalho (até onde apoiam)
5. Sobre a aceleradora
  - a. Quando foi criada
  - b. Quem criou
6. Base intelectual (quem são, de onde vieram e como se “remuneram”)
7. Como é a estrutura interna (nº de pessoas, atividades, responsabilidades)
8. Financeiro da aceleradora
  - a. Quais tipos de aporte que dão (como decidem valor?)
  - b. Quais indicadores utilizam para medir seus resultados?
9. Outras fontes de monetização (além da %)
10. Canais de divulgação utilizados
11. Responsabilidade social (educação empreendedora)