

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**César Vinícius Pereira Costa**

**INFLUÊNCIAS DO ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO NA  
TRAJETÓRIA DAS STARTUPS DIGITAIS EM PROCESSO DE  
ACELERAÇÃO**

Porto Alegre

2016

**Cesar Vinicius Pereira Costa**

**INFLUÊNCIAS DO ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO NA  
TRAJETÓRIA DAS STARTUPS DIGITAIS EM PROCESSO DE  
ACELERAÇÃO**

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**

Porto Alegre

2016

## AGRADECIMENTOS

Tenho o propósito claro de ajudar no processo de transformação do mundo, mostrando às pessoas como elas podem ser melhores profissionalmente e, acima de tudo, pessoalmente. Para tanto, acredito que o ambiente empreendedor de inovação e colaboração forneça condições econômicas, políticas e sociais para progredirmos em direção a uma qualidade de vida mais saudável da população. Esta obra, portanto, é uma das formas de expressar minha aspiração à mudança no ambiente em que vivo, e só foi possível graças a duas pessoas que me ajudaram durante a vida e, principalmente, durante minha formação acadêmica e profissional.

Quero agradecer meus pais, Miriam Pereira e Cesar Pancinha, que, além de apoio e carinho, trabalharam muito para me proporcionar todas as experiências que tive oportunidade de vivenciar durante o período em que estudei na UFRGS. Mais do que tudo, ensinaram-me que, apesar da importância em se focar na formação acadêmica, existem muitos administradores, gestores e empresários no mundo, então o que forma profissionais diferenciados é o propósito e a ética por traz de todas as ações do indivíduo – isso que mudará o mundo para melhor.

Agradeço também a todas as pessoas que tive contato na PS Júnior por terem me proporcionado, além de grandes amizades que levarei para a vida, um amadurecimento emocional e espiritual. Foi por meio dessa fase que encontrei meu propósito e passei a exercê-lo. Obrigado por ter me feito uma pessoa melhor.

Um muito obrigado à Aurora Zen e ao Diego dos Santos por terem sabiamente orientado esta obra e proporcionado ainda mais aprendizado nesse final de formação acadêmica.

Também agradeço ao SocialCondo e Semente Negócios por terem me introduzido ao mercado de *startups*, pelo qual hoje tenho tanta paixão.

Finalmente, agradeço a todas as pessoas citadas e não citadas nos agradecimentos que, de alguma forma, acrescentaram um tempero à minha vida. Espero ter conseguido retribuir com todas as coisas boas que me proporcionaram.

## RESUMO

O conceito de *startup* tem se popularizado cada vez mais na sociedade brasileira. Empresas que nasceram desse conceito em outros países começam a existir no Brasil, como o Facebook, Google, e muitas outras. A partir disso, percebe-se o desenvolvimento que os empreendedores junto a ideias inovadoras acabam trazendo à região em que estão inseridos (Schumpeter, 1911). *Startups* brasileiras que acabaram tornando-se grandes casos de sucesso como Easy Taxi, Get Ninjas, Getnet e diversas outras mostram a importância do surgimento dessas organizações. Entretanto, as *startups* são ligeiramente influenciadas positiva e negativamente pelo contexto em que estão inseridas. Os chamados ecossistemas de empreendedorismo, portanto, são um conjunto de variáveis interdependentes que, se combinadas, proporcionam um ambiente favorável a grandes casos de sucesso (Isenberg, 2011). A construção desses ecossistemas, porém, não respeita guias ou mapas baseados em outros casos de sucesso, ou seja, não é possível simplesmente copiar um ecossistema bem-sucedido, visto que é muito grande e complexo para apenas copiar boas práticas que garantam o desenvolvimento do ambiente. Tendo isso em vista, este estudo busca analisar os conceitos e teorias a respeito de ecossistema de empreendedorismo e *startups*, a partir de um grupo focal realizados com especialistas do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre e empreendedores de *startups* digitais em processo de aceleração, a fim de se identificar como se dá as influências do ecossistema de Porto Alegre em relação a trajetórias das *startups* situadas na capital gaúcha e, assim, propor recomendações de práticas para amadurecer esse ecossistema.

**PALAVRAS CHAVE:** startup, ecossistema de empreendedorismo, boas práticas, desenvolvimento.

## ABSTRACT

The startup's concept has become popular increasingly in Brazilian society. Companies that were born from this concept in other countries begin to exist in Brazil, such as Facebook, Google, and many others. Then, we can see the development that entrepreneurs with innovative ideas bring up to the region where they are situated (Schumpeter, 1911). Brazilian startups that eventually became big successes as Easy Taxi, Get Ninjas, Getnet and some others show the importance of the emergence of these organizations. However, startups are influenced slightly positively and negatively by the context in which they operate. The so-called entrepreneurial ecosystems, therefore, are a set of interdependent variables that, if combined, provide an environment conducive to great successes (Isenberg, 2011). The construction of these ecosystems, however, does not respect guides or maps based on other successful cases, you can not simply copy a successful ecosystem, since it is too large and complex to copy only best practices to ensure the development of an environment. Keeping that in mind, this study seeks to analyze the concepts and theories concerning entrepreneurship and startup ecosystem, stemming from a focus group conducted with experts from Porto Alegre's entrepreneurship ecosystem and entrepreneurs of digital startups in acceleration process in order to identify how is the influence of Porto Alegre's ecosystem over the trajectories of startups located in the state capital and thus propose practical recommendations to mature this ecosystem.

**KEYWORDS:** startup, entrepreneurship ecosystem, best practices, development.

# SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1.	OBJETIVOS .....	9
1.2.1.	OBJETIVO GERAL .....	9
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.2.	JUSTIFICATIVA.....	10
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1.	O EMPREENDEDORISMO .....	11
2.2.	O ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO .....	14
2.3.	A STARTUP .....	20
3.	MÉTODO .....	25
4.	ANÁLISE DOS DADOS .....	30
4.1.	O ECOSSISTEMA DE PORTO ALEGRE .....	30
4.2.	A ACELERADORA WOW .....	38
4.3.	AS STARTUPS .....	39
4.3.1.	STARTUP A .....	40
4.3.2.	STARTUP B .....	44
4.3.3.	STARTUP C .....	47
4.4.	AS STARTUPS E O ECOSSISTEMA .....	50
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
	REFERÊNCIAS .....	63
	ANEXOS.....	67
	ANEXO I - Roteiro de entrevista com Startups .....	67
	ANEXO II - Roteiro de grupo focal .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo tem origem da palavra francesa *entrepreneur*, tendo inicialmente o significado “o que está no meio”, ou “entre compradores”, segundo Becker e Lacombe (2003). Entretanto, decorrente das utilizações desse termo no senso comum, acabou sofrendo diversas variações. Sendo assim, a definição que será utilizada no presente trabalho é a de Dornelas (2001):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. [...] O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor, iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar e utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.

Sendo esse conceito clarificado, pode-se investigar mais profundamente a ideia de ecossistema de empreendedorismo, definido por Isenberg (2011) define por meio de seis dimensões interdependentes: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados. Pode-se entender, portanto, que ecossistema de empreendedorismo é o conjunto desses agentes os quais, quando combinados de forma holística, influenciam a criação de negócios empreendedores.

Juntamente a esses conceitos, é fundamental compreender quais são os estágios de desenvolvimento de uma *startup*, a fim de, posteriormente, identificar como o ecossistema está impactando positiva ou negativamente nesses negócios. Para tanto, a ferramenta de “desenvolvimento de cliente” (*customer development*) criada por Blank e Dorf (2014) será utilizada como base de identificação do estágio da startup.

Uma vez compreendida a perspectiva que serão abordados os conceitos apresentados sobre empreendedorismo e ecossistema de empreendedorismo, pode-se avançar para a explanação sobre o tema do

trabalho, o problema sobre o qual pretende discorrer e a justificativa e relevância da escolha do mesmo.

Nesse contexto, duas regiões que são referência como ecossistemas empreendedores: Vale do Silício, nos Estados Unidos, e Tel Aviv, em Israel. A quantidade de *startups* de grande potencial e impacto nos trazem essa perspectiva. Israel é conhecida como a nação das *startups* pela quantidade de negócios inovadores que existem no país, enquanto o Vale do Silício é sede de grandes empresas que iniciaram como *startups* e tiveram seu crescimento escalado rapidamente, como o Facebook, a Apple, o Google, entre diversas outras empresas que nasceram ou foram atraídas pela região.

Considerando a realidade brasileira, por motivos que estão intrínsecos aos elementos apresentados por Isenberg (2011), não é possível identificar um número expressivo de casos bem sucedidos de *startups* se comparado às regiões destacadas anteriormente. Exemplo disso foram as conclusões obtidas por uma pesquisa desenvolvida pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, a qual analisou o ecossistema de empreendedorismo brasileiro de startups a partir dos pilares da OCDE, e também servirá como base teórica e empírica nesta pesquisa.

Trazendo ainda mais próxima essa fotografia, percebem-se oportunidades de melhoria também no ecossistema de empreendedorismo da cidade de Porto Alegre, sendo essa a região foco deste trabalho de pesquisa. Portanto, é fundamental que haja uma contextualização prévia da cidade.

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade contava com 1.409.351 habitantes em 2010, representando 13,2% do estado do Rio Grande do Sul. Desse universo, 46,39% são do gênero masculino, e 53,61% feminino, tendo então as mulheres em maior número na cidade. Além disso, ainda sobre a população, o IBGE conclui que 41,26% da população de homens e mulheres são classificados em fase adulta, abrangendo a faixa etária dos 30 a 59 anos.

Em relação à economia de Porto Alegre, a Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser indica que o Produto Interno Bruto (PIB) é de R\$57.379.336,78 em 2013. Isto complementa outro dado da mesma



instituição, que destaca o percentual da população economicamente ativa da cidade em dezembro de 2015: 53,70%.

O Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil, resultado de pesquisa de 2010, aponta que o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Porto Alegre era de 0,805, considerado o sexto melhor índice das cidades brasileiras, localizado na faixa de Desenvolvimento Muito Alto, topo da escala no Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD). Este índice é calculado com base na expectativa de vida ao nascer (76,42 anos), a renda *per capita* média (R\$1.758,27) e um conjunto de diferentes fluxos escolares por faixa etária e população com 18 anos ou mais com ensino fundamental completo. Ressalta-se que o IDHM, bem como o IDH nacional varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, melhor o índice de desenvolvimento humano da região.

Apesar de haver dados e informações suficientes e disponíveis para avaliar o ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre, como alguns dos dados já apresentados, o número de incubadoras, aceleradoras e *startups* existentes na cidade, ações que outros agentes empreendedores, como o governo, o Sebrae e as próprias universidades, ainda não se tem uma análise da maturidade desse ecossistema na capital gaúcha. Sendo assim, este trabalho de pesquisa focará na resolução do seguinte problema de pesquisa: **qual é a influência do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre na trajetória das *startups* em processo de aceleração?**

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a influência do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre na trajetória das *startups* em processo de aceleração.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar os domínios do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre;
- b) Analisar a trajetória de *startups* em processo de aceleração;
- c) Identificar as dificuldades das *startups* aceleradas em evoluir na sua trajetória;
- d) Identificar as dificuldades decorrentes do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Esse é um tema absolutamente relevante para a área de empreendedorismo de Porto Alegre, pois, além de promover informações suficientes para servirem de embasamento na criação de projetos para desenvolver o empreendedorismo na cidade, também poderá ser utilizado como *benchmarking* para promover desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo em outras grandes cidades e polos econômicos do estado futuramente, como Caxias, Pelotas, Santa Maria e Rio Grande. Ressaltando-se que o empreendedorismo gera desenvolvimento econômico local, pois pode gerar milhares de empregos, atrair investimentos privados e governamentais, melhorando inclusive a infraestrutura da região, como aconteceu na história do Vale do Silício, apresentada em pesquisa da Endeavor Global chamada “Como o Vale do Silício se Tornou o Vale do Silício?”, do ano de 2014.

Além disso, optou-se por desenvolver o trabalho focado em startups no processo de aceleração, visto que estas possuem maior contato com o ecossistema de empreendedorismo da sua região. Sendo assim, sua perspectiva acaba sendo mais embasada pelo contato que têm com os agentes do seu ambiente do que startups que estão trabalhando em isolamento. Finalmente, esses negócios estão em nível mais avançado de desenvolvimento, tendo praticamente todos algum faturamento, ou seja, a ideia já saiu do papel.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Empreendedorismo é um conceito amplo e, portanto, pode gerar dúvidas interpretações. Além disso, sua magnitude impacta esferas não só econômicas, mas também sociais, visto que influencia e é influenciado por cultura, capital humano e diversos outros aspectos.

Nesta seção, apresenta-se uma revisão de conceitos sobre o que o presente trabalho aborda. Sendo assim, dividiu-se em três tópicos principais que explicam desde o conceito e a importância do empreendedorismo na economia e na evolução de uma sociedade, o significado da palavra “startup” e como se dá seu processo de desenvolvimento. Finaliza-se com os elementos do ecossistema de empreendedorismo analisados pelo modelo de Isenberg (2011). Com isso, é suficiente para compreender a teoria que embasará a pesquisa.

### 2.1. O EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento econômico de um país. Segundo Schumpeter (1911), o empreendedor é responsável por esse desenvolvimento, visto que é o propulsor da inovação – produção e inserção na atividade econômica - com base nos desejos e necessidades observados na dinâmica dos consumidores.

[A]s inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, igualmente, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. Portanto, apesar de ser permissível, e até mesmo necessário, considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, devemos tomar uma atitude diferente quando analisamos a mudança (Schumpeter, 1911, p. 48).

Percebe-se que as mudanças ocorrem por atividade de produção, e não do consumo. As inovações descritas por Schumpeter (1984) não se detêm apenas no âmbito do produto, mas de diversas combinações de produto, mercado e modelo de negócio. Esses diferentes modos de Schumpeter (1911, p. 48-9) são:

- 1) Introdução de um novo bem, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados, ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que, de modo algum, precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Schumpeter (1942) identifica as novas maneiras de se fazer essas combinações, alocando-as e realocando-as em novas atividades, como a causa do então chamado desenvolvimento econômico. O empreendedor, portanto, seria a figura que cria essas novas combinações, possuindo as habilidades necessárias para que o novo seja de fato implementado. O novo, nessa situação, refere-se não somente a inovações disruptivas de produtos que não existiam, mas novos modelos de negócios ou inovações incrementais que melhorem determinados serviços e produtos.

O conceito de destruição criativa cunhado por Schumpeter (1942) clarifica seu ponto de vista em relação ao desenvolvimento econômico por meio da inovação. O maior ganho econômico que a empresa poderia auferir seria por meio do processo de inovação. Porém, seus ganhos reduzem na medida em que novos competidores entram no mesmo mercado. Ou seja, o processo de inovação não é estático, mas totalmente dinâmico, então as empresas, a fim de manterem lucros maiores, devem continuamente inovar. Por conseguinte, a concorrência mercadológica acarreta na inovação e, por isso, no desenvolvimento econômico.

Conforme estudo de Kam (2015), sobre o impacto do empreendedorismo no crescimento da produtividade, é possível elencar cinco formas diferentes de como esse impacto pode ocorrer. Ao introduzir novos conhecimentos e tecnologias, os empreendedores causam melhora na produtividade na medida em que essas tecnologias se difundem na economia. Os empreendedores também são a fonte primária da destruição criadora, uma vez que derrotam competidores e realocam recursos de forma mais produtiva. Em vez de alocar recursos de forma mais eficiente, também criam novos mercados e atividades de consumo, liderando o crescimento. Quando empreendedores não derrotam competidores, criam pressão para se tornarem mais produtivos e competitivos. De forma negativa, empreendedores por necessidade, ou seja, aqueles os quais não conseguem encontrar empregos e acabam empreendendo por falta de opção, podem desacelerar a economia tentando colocar sua firma no mercado, visto que não há aspiração de alto crescimento. Os programas governamentais e outras medidas protetivas fazem com que esse empreendedor continue subsistindo em baixo nível de produtividade, desacelerando a economia.

Dornelas (2001) coloca que é possível compreender o processo empreendedor por meio de quatro etapas, as quais serão brevemente explicadas abaixo.

1. Identificar e avaliar a oportunidade: o empreendedor deve distinguir ideias de oportunidades. Nesse processo, ele identifica as necessidades e tendências do mercado, potencial da concorrência e ciclo de vida do produto. É imprescindível que o conceito do negócio seja testado junto a clientes que se encaixem no público-alvo do produto.
2. Desenvolver plano de negócios: é o documento em que é sintetizada a essência da empresa, sua estratégia, mercado, concorrência, como vai gerar receita, dentre diversas outras questões. Em suma, será o processo de planejamento da empresa para crescer.
3. Determinar e captar os recursos necessários: nessa etapa o empreendedor deve ter um planejamento muito bem

consolidado e habilidade de negociação, pois é o momento em que se depara com o desafio de avaliar possibilidades de financiamento para crescer, podendo ser através de bancos, economias pessoais, empréstimos familiares, entre diversas outras.

4. Gerenciar a empresa criada: é a etapa em que o empreendedor deve focar em maximizar os ganhos utilizando o mínimo de recursos possível. Sendo assim, deve-se contratar mão de obra de qualidade, reconhecer limitações e agir para corrigir os problemas presentes e evitar os futuros. É uma etapa crucial para o sucesso do empreendimento.

Na seção 2.3.A STARTUP, será abordada de forma mais aprofundada como se dá o desenvolvimento de uma *startup*, principalmente no que tange à identificar uma oportunidade e testá-la com o público-alvo para verificar se há mercado. Entretanto, Dornelas (2001) traz conceitos importantes sobre o processo de empreender, visto que apresenta o início desse processo através da identificação de uma oportunidade, e não de uma ideia, como se pode pensar. Ou seja, a oportunidade é a ideia testada e avaliada junto ao mercado.

## 2.2. O ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO

Isenberg (2010) salienta que não há uma fórmula exata para criar uma economia empreendedora; existem apenas práticas, se não imperfeitas, indicações de caminhos possíveis. Em seus estudos sobre ecossistemas empreendedores, o autor identificou que há diversas tentativas em regiões do mundo para se copiar um ecossistema como o Vale do Silício, ou o de Israel, em que novas startups são frequentemente criadas, investidas e desenvolvidas, transformando-se em grandes empresas, como foi o Facebook, o Google, o Netflix, entre diversas outras histórias conhecidas.

Entretanto, a construção de ecossistemas empreendedores não respeita guias ou mapas baseados em outros casos de sucesso. O contexto

de um ecossistema é muito grande e complexo para simplesmente copiar boas práticas que garantam o desenvolvimento do ambiente.

Isenberg (2010), por isso, restringe o aprendizado sobre como construir um ecossistema de empreendedorismo em nove princípios que podem nortear governos na criação desse ambiente:

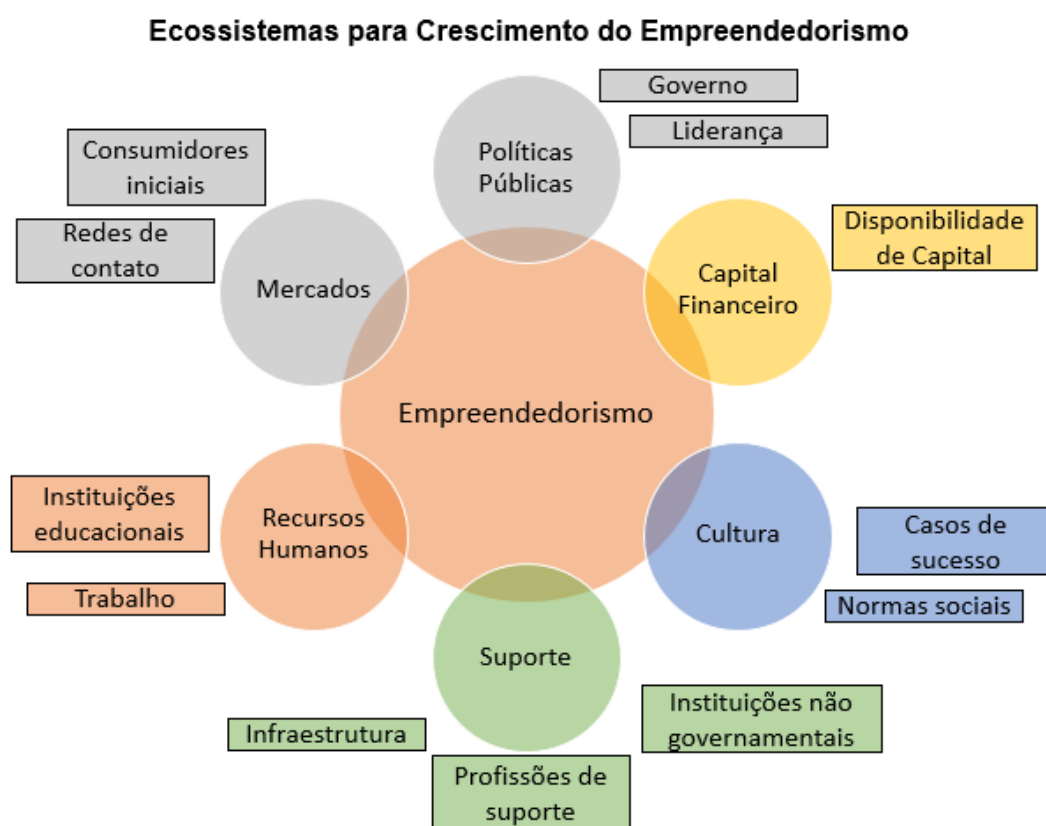
- a) Parar de emular o Vale do Silício: na tentativa de se tornar um próximo Vale do Silício, muitos governos se frustram e falham. Algo que não entendem é o contexto sob o qual foi criada essa região, que contemplava a forte indústria aeroespacial, a cultura aberta californiana, as relações de suporte de Stanford com a indústria, a inovadora e vanguardista invenção de Fairchild Semiconductor, que produziu o primeiro circuito integrado comercialmente disponível, a política liberal de imigração de doutorandos, entre outras questões.
- b) Moldar o ecossistema em torno de condições locais: por meio do desenvolvimento de Israel, Isenberg conclui que o ecossistema é uma combinação de fatores únicos, trazendo o país como exemplo pelo desenvolvimento em P&D por causa da indústria militar, a histórica diáspora que criou senso de comunidade, a cultural frugalidade, a educação e a sabedoria não convencional.
- c) Engajar o setor privado desde o início: governos não conseguem desenvolver ecossistemas sozinhos, necessitando do setor privado como aliado, visto que este possui a motivação e perspectiva para desenvolver mercados lucrativos e autossustentáveis.
- d) Favorecer os grandes potenciais: programas sociais de apoio às massas menos favorecidas são importantes para qualquer país, entretanto, partindo do princípio que os recursos são escassos e é fundamental alocá-los de forma a maximizar os ganhos, programas também deveriam focar em empreendedores com alto potencial de crescimento, pois estes são aqueles que gerarão impacto econômico significativo.

- e) Conseguir um grande vencedor abordo: um grande caso de sucesso tem efeitos surpreendentes no ecossistema, visto que estimula a imaginação das pessoas e inspira novas criações, por isso os sucessos devem ser amplamente celebrados.
- f) Estimular mudanças culturais empreendedoras: é fundamental que atitudes pró empreendedorismo sejam gratificadas e comunicadas pela sociedade, mudando a mentalidade de medo ao risco e ao fracasso.
- g) Fortalecer as raízes: Isenberg diz que os governos devem fortalecer as raízes do empreendedorismo, ou seja, garantir que o desenvolvimento dos empreendedores e dos negócios seja resistente e que não encontre falta de recursos.
- h) Não deixar os *clusters* complexos demais: o governo deve identificar qual direção os empreendedores estão tomando e “pavimentar o caminho”, ou seja, não intervir em todo o processo de desenvolvimento do ecossistema, mas fornecer suporte nos elos em que o próprio ecossistema não consegue ser forte. E principalmente fortalecer ecossistemas já existentes, e não tentar criar novos.
- i) Reformar o quadro legal, burocrático e regulatório: inúmeras reformas causam impacto positivo no ecossistema de empreendedorismo, como facilidade ao crédito, agilidade na abertura de empresas, apoio aos desempregados, entre diversas outras.

Os princípios apresentados por Isenberg (2011) clarificam que há complexidade no desenvolvimento de um ecossistema de empreendedorismo, visto que tentativas de se copiar referências globais acabam sendo ineficazes por diversos motivos que independem de ações vindas exclusivamente do governo ou do setor privado. Sendo assim, Isenberg (2011) identificou que não havia apenas uma característica que originava o sucesso do empreendedorismo local, mas um conjunto interdependente de variáveis combinadas.



A partir disso, os estudos de Isenberg (2010) desenvolveram metodologias e conceitos para que se pudesse entender diferentes comunidades, bem como identificar o papel de cada *stakeholder* na construção de um ecossistema estruturado. Foram, portanto, delimitados seis domínios do ecossistema de empreendedorismo (Figura 2): políticas públicas, capital financeiro, cultura, suporte, recursos humanos e mercados.



Fonte: baseado em <http://entrepreneurial-revolution.com/lessons/>

Em relação às políticas públicas, estão inseridas as instituições governamentais de apoio ao empreendedorismo, principalmente as universidades públicas que fornecem conhecimento por meio de suas pesquisas científicas que podem ser levadas ao mercado como soluções ou produtos. Estão também órgãos de regulamentação, os quais podem levar incentivos para estimular o desenvolvimento empresarial.

Fatores dentro desse domínio que afetam diretamente o ecossistema são, por exemplo, quantidade de tributos que empreendedores devem pagar

mesmo no início do negócio, custo e tempo para abrir formalmente um novo negócio, dificuldade e onerosidade de contratação e demissão de funcionários, rigidez de controle de horas trabalhadas, taxa de recuperação de empresas que vão a falência, entre outros. Além disso, no que tange às universidades públicas, o acesso das *startups* a pesquisas acadêmicas é um fator importante desse domínio.

No domínio do capital financeiro, estão instituições privadas que investem em empreendimentos. Como exemplo estão os microempréstimos, investidores anjo, fundos de *Venture Capital*, patrimônio privado, entre outros.

O acesso a capital de risco é um importante fator desse domínio. Para tanto, deve haver estrutura legal que assegure e incentive investidores a entrarem em empreendimentos de maior risco, principalmente em *startups* que ainda estão no início de sua trajetória e precisam de dinheiro para acelerarem seu processo de desenvolvimento, ou seja, em negócios que ainda não estão comercializando seus produtos. Outra questão desse domínio é a facilidade de obtenção de crédito em bancos públicos ou privados para investir no negócio.

Na cultura, estão as características sociais e subjetivas da sociedade, conectadas à forma como se relacionam, suas ambições e medos, o que valorizam e recriam, seus preconceitos – logicamente que relacionadas ao empreendedorismo. Nessa esfera, entram as histórias de sucessos, a visibilidade da riqueza gerada pelos empreendedores, a tolerância ao risco, a forma como encaram os fracassos, o status social do empreendedor, a inovação, criatividade e experimentação.

Além da formação acadêmica voltada ao empreendedorismo, é importante, nesse domínio, o desenvolvimento da mentalidade empreendedora das pessoas. Ou seja, aversão a riscos e a fracassos é um fator que prejudicaria o empreendedorismo, bem como a falta de iniciativa das pessoas. Outro fator fundamental sobre a cultura empreendedora é a razão pela qual as pessoas empreendem. Essa razão deve estar conectada às possibilidades de ganhos financeiros ou realização profissional e pessoal em detrimento aos riscos assumidos, e não à geração de receitas por falta de outra alternativa "empreendedorismo por necessidade".

No âmbito das instituições de suporte, estão as organizações que fornecem infraestrutura e serviços de auxílio ao negócio. Ou seja, empresas de telecomunicação, transporte, energia, espaços de *co-working*, incubadoras, aceleradoras, e também serviços de contabilidade, advocacia, bancos e consultorias.

Nesse domínio, é importante haver infraestrutura básica para a startup conseguir desenvolver e, futuramente, comercializar seu produto. Além disso, devem existir serviços de suporte como aqueles citados anteriormente com a competência e o custo acessíveis e especializados às startups. Instituições que organizem eventos, congressos e programas de empreendedorismo também auxiliam nesse domínio. O *Startup Weekend*, que é evento o qual ocorre em um final de semana e tem como objetivo dar uma base importante para quem quer iniciar uma startup, e pode ser fonte de *networking* para expandir negócios ou recrutar talentos. O *Startup RS*, programa de pré-aceleração de startups realizado pelo Sebrae RS, auxilia startups a se desenvolverem e as conectam a diversos investidores.

Nos recursos humanos, estão os profissionais capacitados tanto para trabalhar em empreendimentos inovadores quanto para empreender, e as instituições de ensino, que qualificam a mão de obra empreendedora. Dentro disso, deve haver treinamentos gerais e específicos para empreendedores e para profissionais que trabalharão nos negócios.

Nesse domínio, aparece a importância de cursos acadêmicos voltados à formação de empreendedores, e não de funcionários. Ou seja, as universidades devem trazer conteúdos relacionados a empreendedorismo para sua grade curricular e incentivarem seus alunos a entenderem tanto o universo do empreendedor, quanto o de funcionário. Além disso, é fundamental a *startup* ter facilidade em recrutar pessoas qualificadas para exercerem suas funções no negócio, o que acaba dependendo do interesse de estudantes ou formados em trabalhar em uma startup, e da preparação desses interessados.

Por fim, os mercados devem incluir consumidores adeptos a novos produtos e redes de contato que permitam disseminar os conceitos dos empreendimentos a níveis nacional e internacional. Além disso, é importante

que exista fácil acesso a canais que possam ser utilizados para distribuir o produto tanto dentro quanto fora do país.

Obviamente que, pelas dimensões do Brasil, há um grande volume de público consumidor. Entretanto, é importante, nesse domínio, que haja uma quantidade de consumidores relevante dispostos a adquirir novas tecnologias. Portanto, os consumidores devem estar dispostos a acompanhar a revolução tecnológica, ou pelo menos, pagar o preço de um produto inovador. Além disso, a facilidade de importação e exportação em termos de custo, documentação e legislação é fundamental para *startups* que planejam expandir para mercados internacionais, ou que já nascem internacionais.

Por serem domínios interdependentes, o trabalho de Isenberg (2011) defende que essas variáveis devem ser desenvolvidas em conjunto, e não de forma isolada. Assim, pode-se compreender o motivo pelo qual o ecossistema de empreendedorismo pode ter domínios bem desenvolvidos, mas ainda assim não conseguir produzir um maior número de *startups*. "Na Coreia, o indivíduo não deve ser exposto enquanto passando por uma situação de fracasso profissional. No entanto, no início de 2000, muitos empresários entraram na onda da nova economia (bolha da internet). Quando a bolha estourou, o fracasso público desses profissionais deixou uma cicatriz no empreendedorismo" (Senor e Singer, 2009). A citação mostra um elevado desenvolvimento no domínio "recursos humanos". Porém há um fator limitador na "cultura", que é a aversão ao fracasso profissional.

### 2.3.A STARTUP

Sendo a inovação a força motriz do desenvolvimento econômico, passa-se a perceber a importância em entender como empreender com uma solução inovadora, sendo que, de acordo com Blank (2013, p. 36):

Lançar um negócio novo — uma startup de tecnologia, uma pequena empresa, uma iniciativa dentro de uma grande companhia — sempre foi um tiro no escuro. Segundo a fórmula seguida há décadas, a pessoa cria um plano de negócios, apresenta a ideia a investidores, monta uma equipe, lança um produto e, isso feito, parte com tudo para vender. E, em algum ponto dessa sequência de eventos, provavelmente vai sofrer um revés fatal. É que a sorte não está do seu lado: um novo estudo de Shikhar Ghosh, da Harvard

Business School, mostra que 75% dos empreendimentos lançados não vingam.

De forma geral, empreendedores iniciam seus negócios por meio de um plano de negócios, que é um documento estático descrevendo a oportunidade, o problema a ser resolvido e a solução proposta. Esse documento inclui projeções de receita, lucro e fluxo de caixa para os próximos cinco anos. Esse documento é elaborado pelo empreendedor em isolamento, antes de criar o produto, executando-se tão somente uma pesquisa de mercado. Entretanto, “um plano de negócios raramente sobrevive ao primeiro contato com clientes” (BLANK, 2013, p. 37).

Ainda, para Blank (2013, p. 37), a definição mais apropriada para startup é “uma organização temporária feita para buscar um modelo de negócios que possa ser reproduzido e ampliado”. Combinada a essa definição, Meyer (2012) as expõe como empresas que começam pequenas, porém com grandes ambições, tendo em vista seu potencial inovador, que possibilita maior probabilidade de crescimento exponencial em tempo reduzido.

Antes de atingir seu potencial, a startup deve passar por uma série de estágios, nos quais encara diferentes desafios. De acordo com Blank (2015): “startups passam por uma série de estágios antes de se tornar uma grande companhia”. Partindo dessa constatação, o autor descreve estes três grandes estágios: Busca, Construção e Escala.

De acordo com Blank (2015), no primeiro estágio de vida, o objetivo da startup é o de buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável. Ou seja, os empreendedores devem testar e validar as hipóteses levantadas durante a construção do seu modelo de negócios. Esse estágio é bem-sucedido quando se tem o entendimento sobre qual canal de vendas seus clientes utilizarão para adquirir a solução, bem como os custos relacionados a esse canal; as vendas são alcançadas sem atividades que demandem um esforço muito oneroso dos empreendedores; e, finalmente, o custo de aquisição de clientes e o valor que os clientes pagarão pela solução nos próximos meses são estimados com clareza.

Além disso, é lógico de se imaginar que a maioria das startups morre aqui (BLANK, 2015), visto que os empreendedores ainda estão verificando se

existe mercado para sua ideia, ou se sua solução realmente resolve um problema real.

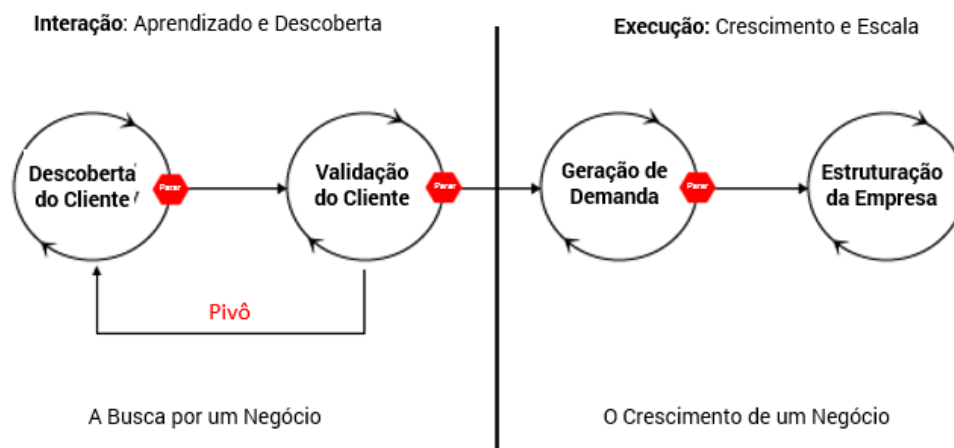
No estágio de construção, a startup precisa começar a ganhar escala por meio de crescimento do número de clientes de modo que o aumento desse número não afete de forma expressiva os custos da startup, mas aumente sua receita. Além disso, Blank (2015) coloca que a organização começa a necessitar de alguns atributos de gestão, como implementação da cultura, treinamentos, processos e procedimentos.

Por fim, no estágio de crescimento, o negócio atingiu liquidez, podendo ter aberto capital, ou ter sido comprado ou incorporado por uma empresa maior. Nesta etapa, os processos e indicadores referentes às estratégias foram implementados em sua totalidade.

Infelizmente, o conteúdo sobre o desenvolvimento das *startups* acaba se restringindo quase que exclusivamente ao estágio de busca, tendo em vista que a maior parte das *startups* não consegue passar para os próximos estágios, precisando de mais ajuda nesse início de experimentação. Além disso, a literatura utilizada para abordar esse desenvolvimento é a apresentada por Steve Blank, que explica os estágios em um contexto diferente de mercados emergentes, como o Brasil. Os Estados Unidos, com a história bem-sucedida do Vale do Silício como berço de startups que se tornaram grandes corporações bilionárias como Facebook, Google, Netflix, entre muitas outras, possui um ecossistema de empreendedorismo mais amadurecido do que o brasileiro, que está recém começando a ter mais casos de sucesso nos últimos anos, como Easy Taxi, Buscapé, Resultados Digitais, e algumas outras.

A metodologia de “desenvolvimento de cliente” (*customer development*), também cunhada por Blank (2015), é importante para se ter entendimento sobre as fases de desenvolvimento da *startup*, porém, infelizmente, é insuficiente para servir como guia para empreendedores, visto que a existem diversas etapas dentro de cada fase apresentada as quais não ficam claras na metodologia. A Figura 1 abaixo ilustra a proposta pra o desenvolvimento do cliente.

## Os Quatro Passos do Desenvolvimento do Cliente



Configurando o Produto ao Mercado

Fonte: Blank (2015)

O modelo prevê quatro etapas do desenvolvimento de uma startup: descoberta do cliente, validação pelo cliente, geração de demanda e estruturação da empresa. Assim, cada passo é representado por uma trilha circular recursiva, ressaltando que é um processo de retroalimentação, em que hipóteses são geradas, testadas e só será dado o próximo passo se realmente houver validação dessas hipóteses. Blank (2015, p. 21) coloca que:

Não é de admirar que a maioria dos empreendedores de startups sintam-se constrangidos em ir a campo para aprender, fracassar e aprender mais um pouco. O lema rígido a que estão acostumados proclama em alto e bom som: “Mova-se da esquerda para a direita e terá sucesso. Vá da direita para a esquerda e será demitido”. É por esse motivo que nas startups os esforços dos departamentos de vendas e marketing tendem a tocar para frente, mesmo quando é óbvio que eles ainda não marcaram o seu território.

Em relação à primeira fase, chamada de “descoberta do cliente”, é onde os empreendedores procuram potenciais clientes que possuem a mesma visão do produto para verificar se as principais hipóteses do seu modelo de negócios estão corretas, ou seja, se existe um problema real a ser resolvido, e se o produto em questão o soluciona. Sendo assim, a fase é

dividida em duas etapas: a primeira é entender junto aos clientes sua percepção sobre o que é o problema e o que é necessário para resolvê-lo, ou seja, quão relevante seria o impacto positivo de corrigir o problema em termos de acréscimo de interesse e de vendas; na segunda, mostra-se o produto minimamente viável ao cliente pela primeira vez, asseverando, com tato, que ele resolve o problema apontado ou satisfaz razoavelmente as necessidades, tendo o intuito de persuadir muitos clientes a comprá-lo.

A fase de “validação de cliente” tem como objetivo validar se o modelo de negócios que está sendo testado consegue realmente prover um volume de clientes de modo recorrente e sustentável tal que se possa construir uma empresa lucrativa. Assim, são testados os canais de distribuição, os canais de venda, a precificação do produto e a produção ou desenvolvimento da solução, por meio do que Blank (2014, p. 24) chama de produto minimamente viável de alta fidelidade, ou seja, aquele que testa as principais características da solução junto aos clientes. Nessa fase, grande parte das startups, dependendo de como é o modelo de negócios validado, faz as suas primeiras vendas.

Essas duas fases formam a etapa de busca da startup. Portanto, o procedimento completo consiste em verificar as características mais importantes do produto, bem como a existência de mercado e clientes, testar o valor atribuído ao produto e sua demanda, identificar o comprador, implementar as estratégias de preço e distribuição e conferir o processo proposto para o ciclo de vendas. Somente quando todas essas questões forem sanadas, ou seja, quando houver um determinado nível adequado de clientes e um ritmo contínuo de vendas, chega o momento de dar o próximo passo e aumentar a escala, dando origem à fase de “geração de demanda”.

Na fase de “geração de demanda”, subsequente à “validação de cliente”, a empresa acelera seu crescimento, despendendo grandes somas de recursos para aumentar a demanda global de seus produtos pela incorporação de usuários através dos seus canais de venda, com publicidade e promoção. É nesse momento que a startup passará a controlar de forma mais precisa o ritmo dos aportes de capital.

Por fim, a fase de “estruturação da empresa” objetiva o alcance do modelo de negócio que possibilita elevar a escala de forma sustentável. É



nessa fase em que a então chamada startup, voltada à pesquisa, testes e validações, passa a ser uma companhia. Sendo assim, a estrutura interna da equipe é modificada, passando do modo “buscar” para o modo “executar”, configurando departamentos de Vendas, Desenvolvimento de Negócios, Marketing, Recursos Humanos, entre outros. Tudo isso com o objetivo de fornecer aos executivos de cada departamento certa autonomia e meta de aumento de escala da companhia. Além disso, há a criação de um conselho de administração, o qual muitas vezes opta por trocar o empreendedor fundador por um executivo mais experiente, a fim de acelerar o crescimento do negócio.

O método de “desenvolvimento de clientes” prevê, com isso, constante feedback do cliente, levando a reformulações do produto e do modelo de negócios até que se valide a solução. Os ciclos rápidos dessa metodologia e a preservação do caixa dão aos empreendedores maiores possibilidades para rearticular, revisar e ter sucesso antes que as contas bancárias sequem. Por isso, Blank (2014, pg. 49) deixa claro que “nenhum plano de negócios de uma startup sobrevive ao primeiro contato com clientes”.

### **3. MÉTODO**

Este capítulo tem o objetivo de demonstrar as metodologias utilizadas para a elaboração e execução deste trabalho sobre a influência do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre na trajetória das startups digitais em processo de aceleração. Para tal objetivo, após serem levantadas informações baseadas em teorias atuais sobre startups e a composição de seu ecossistema, foi feito um estudo de múltiplos casos em três startups digitais que estão sendo aceleradas na Wow Aceleradora, além de um grupo focal com especialistas do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre. Essa aceleradora foi selecionada por causa de sua trajetória e relevância no Estado, sendo ela a primeira aceleradora do Rio Grande do Sul.

Além disso, é a aceleradora de Porto Alegre que mais possui *startups* e investidores associados, o que facilitou no processo de escolha dos entrevistados pela variedade de negócios contemplados, bem como no nível de conhecimento desses entrevistados sobre o ecossistema.

O estudo de caso segundo Yin (2001) é definido como: (...) investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32).

A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas em profundidade com um ou dois sócios de cada startup que aderiram à pesquisa abordando todos os temas trazidos no trabalho para que chegue a informações relevantes visando os objetivos do estudo. Segundo Malhotra (2006, apud POPPY BRECH, 2002, p. 153) “a entrevista em profundidade é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é estimulado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico”. A fim de melhor guiar a entrevista, um roteiro semiestruturado foi elaborado pelo autor do presente trabalho, elencando-se os principais aspectos a serem explorados junto aos entrevistados e possibilitando a compreensão da visão de cada *startup* sobre o seu ecossistema, como seus pontos fracos e fortes, e foi aplicado no período de 03 a 07 de Outubro de 2016.

O roteiro foi dividido em três partes. Na primeira, buscou-se identificar a trajetória da *startup*, ou seja, qual foi o contexto desde a criação da ideia até o momento atual. Depois foram elaboradas perguntas para cada domínio do ecossistema de empreendedorismo focado em Porto Alegre. Por fim, foram feitas perguntas para identificação do perfil do entrevistado.

O critério de escolha da *startup* foi o tempo que está sendo acelerada, o qual foi determinado em pelo menos seis meses, visto que esse tempo trará conhecimentos importantes sobre o ecossistema de empreendedorismo por causa da trajetória que já teve, e a existência de no mínimo um colaborador, pois os empreendedores devem ter passado pela experiência de recrutamento, forma de contratação e treinamentos, o que ajudará nas suas análises sobre o ecossistema. Abaixo está a Tabela 1 que mostra a Startup

entrevistada, o empreendedor que participou da entrevista, bem como sua idade, formação e função na startup:

Tabela 1

<i>Startup</i> participantes	Empreendedor	Idade	Formação	Função na <i>startup</i>
STARTUP A	Entrevistado A	31	Ciências da computação	Diretor de Marketing
STARTUP B	Entrevistado B	32	Análise de sistemas	Diretor Geral
STARTUP C	Entrevistado C	31	Ciências da computação	Diretor de Marketing

No grupo focal, realizado pela organização Semente Negócios<sup>1</sup> no dia 30 de Março de 2016, no qual o autor deste trabalho teve participação na execução, e no qual estiveram presentes alguns dos principais especialistas do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre, teve o objetivo de analisar cada domínio apresentado por Isenberg (2011). Para Caplan (1990), os grupos focais são “pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas”, sendo ideal para verificar qual papel cada entidade está participante está desempenhando no ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre.

Os participantes foram convidados pela própria Semente Negócios em nome do Sebrae RS, instituição para a qual a empresa executou a pesquisa. Algumas das entidades contatadas para o grupo focal não puderam comparecer, resultando em um total de dez participantes: Sebrae RS da região metropolitana, Raiar, Wow Aceleradora, Ventiur Aceleradora, POA Digital, Associação Gaúcha de Startups, Criatec, Ulbratech, Nós Coworking e Endeavor. Apesar da ausência de alguns representantes, o conhecimento e experiência dos presentes enriqueceram a pesquisa de forma que se tornou viável uma avaliação de todos os domínios do ecossistema de Porto Alegre.

---

<sup>1</sup> Semente Negócios é uma empresa com sede principal em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que desenha e executa programas de empreendedorismo voltados a negócios inovadores, auxiliando os empreendedores a desenvolverem seu negócio com base em metodologia própria criada a partir de conceitos e metodologias de startups e experiência da empresa.

Na Tabela 2 abaixo estão listadas todas as organizações participantes, e os representantes com seus nomes fictícios:

Tabela 2

Organizações do grupo focal	
Sebrae	Joana
Raiar	João
Wow Aceleradora	Fabio
Ventiur Aceleradora	Tomas
POA Digital	Tiago
Associação Gaúcha de Startups	Vinicius
Criatec	Augusto
Ulbratech	Rui
Nós Coworking	Eduardo
Endeavor	Laura

O roteiro semiestruturado elaborado para guiar as discussões do grupo focal foi dividido em blocos, sendo cada bloco um domínio do ecossistema:

- Em políticas públicas, foi questionado o envolvimento das lideranças políticas no ecossistema, bem como o posicionamento do governo quanto à regulação, tributação e incentivos ao ato de empreender.
- Em capital financeiro, foi incentivada a discussão principalmente sobre a disponibilidade de capital para investimento no nosso ecossistema.
- Sobre a cultura, buscou-se identificar histórias de sucesso de startups da região, a existência de rede de relacionamento entre os empreendedores em torno de ecossistema, bem como a abertura das pessoas à inovação.
- Em suporte, foi trazida a questão da existência e funcionamento de infraestrutura que incentive novos negócios, a integração e visão compartilhada entre as instituições de suporte, e a existência de serviços especializados nas necessidades das startups.
- No capital humano, foram questionados a qualidade da mão de obra tecnológica da região, o nível de maturidade de empreendedores e mentores para o desenvolvimento dos seus negócios, e a solidez e representatividade do sistema educacional da região.

- Por último, em mercados, foram questionados aspectos como perfil das empresas e da economia locais, potencial de inovação da região, e perfil do mercado consumidor local.

Posteriormente, foram obtidas informações e dados que corroborem ou contraponham as análises realizadas pelo grupo focal. Essas foram encontradas principalmente por meio eletrônico através de pesquisas da Endeavor, matérias de jornal eletrônico e site da prefeitura.

A análise dos dados obtidos foi organizada, primeiramente, identificando os atores de cada domínio do ecossistema de Porto Alegre, bem como informações e práticas executadas por eles. Posteriormente, foi feita uma análise sobre a Wow Aceleradora, destacando sua trajetória, como funciona o processo de seleção e aceleração de startups, além de startups que estão sendo aceleradas atualmente. Então, será feita a análise em bloco sobre as respostas das três startups entrevistadas, identificando, na sua trajetória, quais foram os aspectos do ecossistema que as auxiliaram, e quais prejudicaram o desenvolvimento do negócio. Por fim, serão sugeridas ações com base no grupo focal e nas entrevistas em profundidade para melhorar a situação de cada domínio do ecossistema empreendedor de Porto Alegre.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. O ECOSSISTEMA DE PORTO ALEGRE

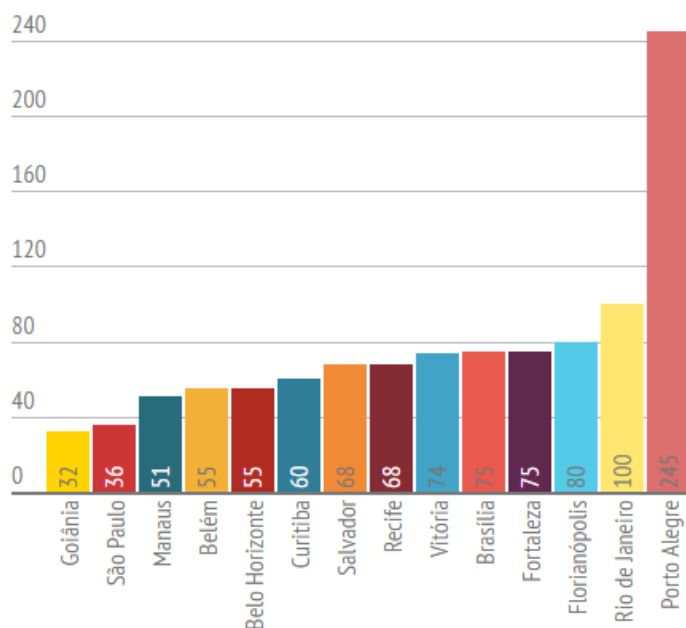
- Políticas Públicas

Os participantes concluíram que o governo não se faz presente em políticas voltadas ao empreendedorismo de maneira relevante. Não conseguem identificar muitas leis ou projetos governamentais que incentivem o empreendedorismo em Porto Alegre. Foi comentado sobre uma iniciativa que conseguiu receber apoio governamental, que é um cluster de tecnologias voltadas à saúde no Rio Grande do Sul, onde, no planejamento inicial, serão criadas vinte novas startups e serão apoiadas vinte pequenas e médias empresas do estado, além de buscar solução para os obstáculos existentes nos procedimentos de licenciamento e certificação junto à Anvisa. Apesar do caso de sucesso dessa parceria com o governo do estado, não percebem ampla abertura do estado ou da cidade para projetos de startups.

Além disso, percebem que há uma grande barreira ao empreendedorismo devido ao processo de regulamentação de empresas na junta comercial. Algumas startups que entram ou que tem interesse em entrar no processo de aceleração ainda não possuem CNPJ ou contrato social, então precisam organizar essas questões rapidamente para conseguirem investimento da aceleradora, porém nem sempre esse processo é rápido, e muitas vezes acaba sendo custoso para a startup, que normalmente trabalha com tempo restrito dos empreendedores e com baixo custo, já que em fases iniciais o negócio ainda não gera renda suficiente para o empreendedor se dedicar de forma exclusiva. Dentro desse quesito, uma constatação do representante do Criatec evidencia essa ineficiência da Prefeitura de Porto Alegre: “em Santa Catarina, para fazer transformação de limitada para sociedade anônima demora uns quatro dias, enquanto em Porto Alegre demora de vinte e cinco a trinta dias. São esses detalhes que mostram que não estão dando atenção”. Apesar disso, movimentações governamentais através do apoio do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) já estão sendo feitos para reduzir o tempo dessa burocracia destravando

licenças, já que, como pode ser visto na figura abaixo retirada da pesquisa Índice de Cidades Empreendedoras divulgada pela Endeavor em 2014, Porto Alegre é uma das cidades que mais demora para abrir empresa, chegando a 245 dias:

Na capital gaúcha, prazo para abrir empresa é mais longo do que em outras 13 cidades (dados em dias)



Fonte: Zero Hora (28/09/2015)

Em contrapartida ao que foi falado pelo grupo, em julho de 2016 foi inaugurada a nova Sala do Empreendedor de Porto Alegre de acordo com o site da Prefeitura de Porto Alegre. A iniciativa é uma parceria da prefeitura com a Endeavor Brasil (organização de apoio ao empreendedorismo), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Governo do Estado. A nova estrutura de emissão de Alvarás de Localização e Funcionamento vai centralizar o atendimento e desburocratizar o processo, podendo reduzir em até 99% o tempo de abertura de empresas. Dessa forma, o cidadão passa a ter um só local para abrir uma empresa, podendo agendar o atendimento pela internet, o que reduz as filas e o tempo que o interessado em abrir um negócio precisa para encaminhar os documentos e solicitar as licenças necessárias. A Sala do Empreendedor é o marco inicial da implantação do projeto Simplificar, que até o final do ano de 2016, deve tornar Porto Alegre a Capital referência na tramitação de processos. O objetivo é

reduzir em 87% o tempo médio de abertura de empresas de alto risco e em 99% as de baixo risco. De acordo com a mesma pesquisa da Endeavor, mas na edição de 2016, Porto Alegre já reduziu o número de dias para abrir empresa de 245 para 82 dias.

Pontualmente, foi comentado o projeto de revitalização do quarto distrito de Porto Alegre, em que a inovação poderia ser alavancada por meio de diversos benefícios fiscais, de infraestrutura, e diversos outros. Entretanto, concordaram que pouco foi feito desde a proposta dessa revitalização. O único benefício que conhecem atualmente é a isenção de IPTU pelo período de cinco anos para empresas de tecnologia instaladas nesse distrito, porém, ainda assim, isso não é amplamente divulgado. Apesar disso, a região está sendo foco de investimento em inovação e economia criativa, tendo os imóveis a isenção de IPTU e ITBI, por tempo determinado, se forem utilizados por empresas de base tecnológica ou empresas inovadoras que venham se instalar nos bairros Floresta, São Geraldo, Navegantes, Humaitá e Farrapos.

O Gabinete de Inovação e Tecnologia (Inovapoa), que tem missão de desenvolver políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação não foi comentado em momento algum no grupo focal, o que pode mostrar a fraca atuação junto aos diversos atores do ecossistema da cidade, ou também a falta de informação dos especialistas. Ainda, existe apoio governamental por meio do Tecnova RS, que visa criar condições financeiras favoráveis e apoiar a inovação para o crescimento rápido de um conjunto de empresas de micro e pequeno porte com foco no apoio à inovação tecnológica e com o suporte dos parceiros estaduais.

- Capital Financeiro

Os participantes do grupo focal acordaram que existem duas grandes aceleradoras em Porto Alegre, a Wow e a Ventiur, as quais são referências nacionais e tem operado de forma consistente, ao contrário de muitas outras aceleradoras que foram criadas e acabaram falindo em pouco tempo. Além disso, existem fundos de investimento, como CRP e Criatec, que atuam na nossa região. Entretanto, os especialistas concluíram que ainda há uma cultura de investimentos de menor risco. Então, mesmo esses fundos injetam investimentos apenas em projetos que já estão mais avançados. Além disso,



esses investimentos normalmente não são feitos em projetos disruptivos, ou seja, com alto potencial de inovação, mostrando certo conservadorismo. Essas organizações, na visão dos participantes, deveriam ter um papel mais ativo de incentivadores no ecossistema, porém atualmente se comportam como consumidoras, assumindo baixos riscos com startups que já estão praticamente consolidadas.

Indo mais além da discussão dos especialistas, o Criatec é um fundo de capital semente gerido atualmente pela Inseed Investimentos e pela Antera Gestão de Recursos. Analisando o portfólio de investimentos do fundo, percebe-se que as empresas investidas são em grande parte fora do Rio Grande do Sul – das 36 empresas apresentadas no portfólio do site do fundo Criatec, apenas suas são gaúchas.

Contraopondo a discussão, foi levantado como exemplo o fundo de investimentos criado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) chamado Criatec 3, o qual promete investir em startups de determinados segmentos, dos quais *startups* digitais são contempladas, principalmente em fases iniciais de desenvolvimento, no que chamam de finalização de prova de conceito mercadológica, e que tenham faturamento líquido de até R\$12 milhões no ano anterior ao investimento.

Novamente, traz-se a pesquisa Índice de Cidades Empreendedoras para confirmar que os investidores gaúchos ainda são tímidos para investimentos de risco, trazendo a informação de que não houve transações de *private equity* entre 2009 e 2014, além de ser uma das capitais que mais poupa dinheiro per capita, o que pode ser sinal de conservadorismo.

- Cultura

A cultura foi trazida como peça fundamental para o desenvolvimento do ecossistema de Porto Alegre. A aversão ao risco pelo brasileiro, e o bairrismo e desconfiança do gaúcho foram tidos como principais problemas do nosso ecossistema, limitando o potencial de inovação das *startups*, visto que não se expõe muito ao mercado até lançar seu produto com receio de que alguém copiará a ideia. Entretanto, isso vai totalmente de encontro com o que as metodologias de desenvolvimento de startups orientam, colocando que os empreendedores devem fazer o máximo de interação com o mercado para

conseguir aprender sobre aquilo que deve e que não deve ser desenvolvido na *startup*.

De acordo com matéria da Zero Hora de 2013 sob o título “O mapa das startups de Porto Alegre: a Capital tem vocação para inovar?”, é levantada questão de que, apesar dos profissionais com qualificação técnica e universidades de ponta, o bairrismo e o conservadorismo do mercado ainda atrasam a multiplicação de negócios inovadores. O Diego Ramus, sócio da Startupi, empresa com sede em São Paulo, que desde 2008 promove a interação entre projetos inovadores e investidores potenciais, alega que em Porto Alegre a busca por parceiros de fora é menor do que em outros Estados, que realizam essa busca de forma bastante espontânea. Além disso, adiciona que o conservadorismo do gaúcho não tem como responsável apenas investidores, mas também clientes, dizendo que já viu projetos que não deram certo na capital gaúcha dando certo em outros lugares.

Sobre isso, a pesquisa Índice de Capitais Empreendedores da Endeavor em 2014 aponta que os gaúchos são realmente avessos ao risco, colocando-os em 11º lugar no ranking de capitais brasileiras no que tange à cultura empreendedora e, na pesquisa de 2016, os gaúchos ficaram em 30º lugar.

Além disso, existe uma grande diferença entre startups que nascem em grandes centros econômicos, como São Paulo, para as que nascem em Porto Alegre, visto que aquelas já nascem pensando globalmente e se expondo a fundos de investimento. Em São Paulo, por causa da cultura mais aberta à inovação, acaba também beneficiando as *startups* da região por terem acesso a mais consumidores, parceiros e investidores aptos a experimentar novas soluções.

Houve grande divergência no grupo em relação ao contexto de vida do empreendedor. Alguns participantes acreditam que existem diversos potenciais empreendedores que possuem ideias com grande potencial, porém não empreendem por receio de largar o emprego e não conseguem sustentar suas famílias. Entretanto, outros disseram que as pessoas as quais possuem esse nível de responsabilidade acabam se esforçando muito mais para o negócio dar certo. Sendo assim, os participantes acreditam que a idade do empreendedor acaba influenciando no negócio, pois existem mais empreendedores jovens visto que esses ainda não possuem a

responsabilidade de serem provedores de uma família, porém esses empreendedores acabam sendo muitas vezes menos experientes e comprometidos do que os poucos empreendedores mais velhos e experientes que deixaram seus empregos para empreender.

Foi trazido também que ainda se espera por uma *startup* que tenha tido grande sucesso e sirva de exemplo para outros empreendedores. Atualmente, tem-se startups digitais conhecidas nacionalmente como o Me Salva, o Superplayer, entre outros, mas ainda sentem falta de um caso de sucesso reconhecido globalmente.

- Suporte

Nas discussões sobre instituições que prestam suporte no ecossistema, não foram criticadas aquelas existentes atualmente. Ou seja, todos concordaram que existem escritórios de contabilidade e advocacia, por exemplo, que conseguem atender a demandas específicas de startups por um preço diferenciado, sabendo que as empresas iniciais ainda não possuem verba suficiente para arcar com tais custos. Além disso, as incubadoras, aceleradoras e espaços de coworking existentes em Porto Alegre, apesar de ainda não representarem grande volume, estão consolidadas no mercado e prestam serviços de qualidade às *startups*. Essa questão pode ser elucidada pelo seguinte comentário do representante da Associação Gaúcha de Startups: “Existem algumas empresas especializadas em empreendedorismo como Semente, Pulsar, Ventiur, entre outras, que atendem todas as demandas do Estado. Além disso, existem já advogados e contadores focando neste nicho”. Apesar de serem bem qualificadas, a alegação do especialista é duvidosa, já que existem milhões de pessoas e vários potenciais empreendedores no Estado, número certamente maior do que essas organizações conseguem atender.

A principal crítica trazida pelo grupo foi a falta de conexão e interação entre esses serviços diversos, como elucidado pelo representante da Raiar: “Sebrae é uma instituição que, através do Startup RS acaba integrando muito bem as organizações, mas nenhuma outra instituição atua em conjunto com outros projetos”. Ou seja, os atores do ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre estão focados nas suas atividades, e acabam não fomentando a

conexão e troca com outros atores, então sentem falta de uma organização dedicada a isso, ou projetos que sejam desenvolvidos em conjunto.

- Recursos Humanos

Os participantes concordam que existem muitos profissionais de TI (tecnologia da informação) qualificados em Porto Alegre, e grande parte dos empreendedores são esses profissionais que vislumbraram oportunidade de negócio por carências das empresas que trabalhavam, outros por identificarem oportunidades enquanto realizavam mestrado ou doutorado. Ou seja, as *startups* acabam sendo criadas a partir de oportunidades identificadas pelos empreendedores, e não por necessidade criada a partir de uma demissão, um ausência de empregos.

Entretanto, percebem que ainda falta interesse em alunos de universidades em abrir seu próprio negócio. Sobre isso, o representante do Criatec argumentou: “falta empreendedorismo na academia. O currículo prepara funcionários”. Concluíram que, apesar de haver iniciativas pró-empresendedorismo nas universidades, não há um currículo que permita a experiência empreendedora ou maiores conexões com o mercado.

No que tange à disponibilidade de mão de obra para trabalhar em *startups*, o grupo não comentou, mas buscando dados do mercado de Porto Alegre, o quadro acaba sendo competitivo quando se coloca em frente a um candidato à vaga uma empresa consolidada e uma *startup*. De acordo com o piso salarial de 2016, para uma pessoa formada em tecnologia da informação o piso salarial é de R\$3,146,61, enquanto para um vendedor interno é de R\$3.251,74 – além dos tributos que a empresa deve pagar para contratar como funcionário. Sendo assim, mostra-se quase inviável a contratação de funcionários por uma *startup* que ainda está sendo acelerada. Nas entrevistas com as *startups*, que se encontram mais afrente neste trabalho, os empreendedores alegam que geralmente contratam estagiários por serem mão de obra mais barata.

A Endeavor acredita que disponibilidade de mão de obra é decisiva na escolha por local para empreender. A pesquisa de Índice de Cidades Empreendedoras de 2016 aponta que 41,4% dos porto-alegrenses estudam em universidades bem avaliadas pelo Exame Nacional de Desempenho dos

Estudantes (Enade), o que garante o terceiro lugar no pilar Mão de Obra Qualificada, e complementa a afirmação dos especialistas do grupo focal.

- Mercados

O principal ponto levantado no acesso a mercados é a distância de grandes centros como São Paulo. Não só a maior quantidade de potenciais consumidores, parceiros, investidores foi apontada, mas também a cultura paulista que é mais aberta à inovação, o que auxilia no consumo de novas tecnologias, como trouxe o representante do Sebrae: “aqui em Porto Alegre o acesso a mercados é mais complicado, principalmente por causa da cultura. Em São Paulo, é mais fácil inovar porque pessoas estão mais propensas a experimentar coisas novas”. Além disso, acreditam que o contexto econômico em que o Brasil vive hoje prejudica ainda mais as *startups* e seus produtos inovadores, visto que o consumidor acaba evitando arriscar em soluções novas ainda desconhecidas.

Entretanto, os participantes identificam oportunidades em alguns setores do mercado não só para Porto Alegre, mas para todo o estado. O agronegócio, a indústria pesada, a saúde e a educação são áreas que já são fortes no estado e, portanto, são vistas pelo grupo como grandes potenciais para o surgimento de startups que ofereçam soluções inovadoras e cresçam para se tornarem casos de sucesso.

Não foi comentado no grupo focal, mas há a atuação de grandes empresas no fomento ao empreendedorismo, como é o caso da Natura, multinacional brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), que buscou empresas iniciantes, pequenas e médias para fazer negócios. A companhia busca empresas que façam parte das redes de parques tecnológicas e incubadoras associados à Anprotec e que contribuam para sua proposta de valor, de aumentar o bem-estar do cliente no uso de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Outro exemplo é o Bradesco, que em 2015 fez a segunda edição do InovaBra, programa voltado a descobrir projetos inovadores de *startups* que tenham soluções aplicáveis ou com possibilidade de adaptação no setor de

produtos e serviços financeiros. A primeira edição do InovaBra em 2014 teve 500 participantes, com 10 selecionados. No processo, as empresas devem apresentar soluções nas seguintes áreas: meios de pagamento, canais digitais, produtos, seguros e Banco do Futuro, que engloba iniciativas que possam ser adotadas nos próximos anos por qualquer área do Banco.

Além do Bradesco, outras empresas também possuem programas que visam fomentar *startups* para desenvolverem soluções para problemas que a própria empresa sofre. Como outros exemplos, podem ser citadas a Ford, a Brasken, entre outras.

#### 4.2.A ACELERADORA WOW

A Wow é uma associação civil sem fins lucrativos, e é uma das primeiras aceleradoras de startups da região sul do Brasil, nascendo em 2013 na cidade de Porto Alegre e hoje atuando nacionalmente. A organização conta com o apoio de mais de 90 investidores que proporcionam para as startups aceleradas um amplo networking e experiência em diversos setores da economia. Sendo assim, a instituição surgiu para oferecer alguns dos subsídios mais importantes para uma *startup*: capital financeiro, infraestrutura e capital intelectual, na forma de mentoria, capacitação e extenso networking. Nessa trajetória, 30 startups já passaram pelo processo de aceleração, sendo que duas encerraram suas operações recentemente.

A startup que deseja fazer parte do processo de aceleração da Wow deve passar por uma rígida seleção, que acontece semestralmente e é dividida em quatro etapas, tendo aproximadamente 300 inscritos inicialmente. Primeiramente, há um formulário online a ser preenchido, o qual avaliará superficialmente o negócio e os empreendedores – podem ser inscritas *startups* que já possuam um protótipo em desenvolvimento até negócios que já faturam. Nessa etapa é onde são eliminadas a maioria das *startups*, visto que se inscrevem empresas tradicionais, prestadores de serviço, e pessoas que apenas possuem uma ideia de negócio. Feito isso, as selecionadas passam por entrevistas com os colaboradores da aceleradora, a fim de entender melhor o estágio em que a startup se encontra, tirar dúvidas que

ficaram do formulário, conhecer melhores os empreendedores, entre outras questões. Na etapa posterior, ficam apenas 30 startups, as quais terão entrevistas com investidores da Wow que tenham expertise no negócio que estão avaliando, então se pode ter maior profundidade na análise dessas startups. Se aprovadas, as startups são chamadas para o que chamam de “Wow Day”, no qual apenas 10 startups terão cinco minutos para apresentarem seu negócio para todos os investidores da aceleradora e responderem todas as perguntas que surgirem. No final da seleção, não há um número pré-estabelecido de startups que serão aceleradas, apesar de haver um orçamento semestral para aceleração. Sendo assim, já ocorreram seleções com apenas duas aprovações, e outras com sete. e então, depende da qualidade dos negócios e empreendedores que estão sendo avaliados pelos investidores.

As startups aprovadas ficam um ano em processo de aceleração, em que usufruem, como já mencionado, de conhecimentos e *networking*, visto que possuem uma série de workshops, eventos e reuniões com mentores e especialistas de mercado; capital financeiro, já que a aceleradora investe de 50 a 150 mil reais comprando 15% da startup; infraestrutura, porque as aceleradas podem utilizar gratuitamente o espaço do Nós Coworking por seis meses, além de descontos em diversos softwares para captação e gestão de clientes, hospedagem de sistema na Amazon, entre outros. Dentro disso, calculando-se a quantidade de benefícios geradores pela aceleradora, seus colaboradores estimam uma economia de aproximadamente R\$ 200 mil por startup no ano de aceleração. Apesar do processo de aceleração durar um ano, as startups, normalmente, acabam ficando mais tempo negociando de forma informal com a aceleradora.

#### 4.3. AS STARTUPS

Tendo em vista que este trabalho tem como objetivo identificar as influências do ecossistema na trajetória das startups digitais em processo de aceleração, é importante que as próprias startups expressem quais são seus maiores desafios e quais são suas análises sobre o ecossistema em que

estão inseridas, trazendo pontos fortes e fracos do mesmo. Sendo assim, após a realização do grupo focal com especialistas, e a obtenção de informações do ecossistema trazidas tanto pelos especialistas quanto por pesquisa em jornais, sites e revistas, foram feitas as entrevistas com três *startups* da aceleradora Wow, a fim de que se tenha maior embasamento e assertividade nas conclusões do trabalho.

#### 4.3.1. STARTUP A

O STARTUP A oferece um aplicativo para otimizar processos internos do condomínio, como reserva de salão de festas, comunicação entre síndico e condômino, discussões entre condôminos, entre diversas outras facilidades. O slogan “tornando a vida em condomínio melhor” elucida a proposta da ferramenta que foi idealizada por três sócios que trabalhavam em uma multinacional de tecnologia e resolveram empreender esse novo negócio na metade de 2013. Desde a idealização, a *startup* teve uma trajetória interessante de crescimento, ganhando prêmios muito disputados como o Startup Brasil e o Startup Chile, entrando na Wow depois do processo rigoroso de seleção, aumentando o quadro social com mais uma pessoa e a equipe, que passou de três para dez pessoas. Além disso, sua aceleração ocorreu no ano de 2015. Este foi o único investimento que receberam até o momento. No início de 2016, devido ao crescimento da empresa, acabaram se mudando para um escritório próprio.

Em sua análise sobre o ecossistema de Porto Alegre, percebe que as políticas públicas não ajudam as startups crescerem e se estabilizarem. Não conhece políticas pró-empresendedorismo e, apesar de já ter ouvido a respeito do projeto do 4º distrito – local da atual sede -, nem sabe como poderia se beneficiar. Reclamou muito dos trâmites burocráticos para abrir empresa, que demorou mais de um mês para estar com toda a papelada formalizada. Além disso, o próprio Sebrae, que deveria ser um órgão governamental de suporte a esses empreendedores, não teve expressão no desenvolvimento da *startup*.

Em contraponto, diz que as universidades ajudaram muito na formação dos sócios principalmente. Elogia as universidades de Porto Alegre na área de tecnologia. Entretanto, não comentou em nenhum momento sobre conhecimentos que as universidades geram para seu negócio e mercado.



Sobre o acesso a capital financeiro, disse que, estando na aceleradora, facilita muito o acesso a fundos de investimento através do networking dos investidores e mentores da Wow. Entretanto, sua principal crítica foi a lacuna que existe no mercado de investimento de risco. Ou seja, existem investidores de capital semente, os quais oferecem até 500 mil reais em negócios muito iniciais, e existem Venture Capital, que investem a partir de 2 milhões de reais em negócios mais consolidados no mercado, o que acaba, na prática, nem sendo considerado um investimento de risco. Portanto, seu foco atualmente está em conseguir captar investimento de um Venture Capital ou de um investidor estratégico, que são empresas consolidadas no mercado de atuação da *startup* e podem, além de injetar dinheiro, abrir mercados para o negócio crescer. Empréstimo bancário, por outro lado, não é nem cogitado pela *startup*, porque o risco acaba sendo todo dos quatro sócios.

No domínio Cultura, não consegue pensar em muitos casos de sucesso além da Getnet, que está entre as três maiores empresas de meio de pagamento no Brasil, e foi comprada por milhões de reais pelo banco Santander. Outro exemplo de dimensão muito menor é o Superplayer, uma rádio online, na qual os usuários encontram estações personalizadas e listas feitas por especialistas para todos os momentos, e o Me Salva, plataforma de educação, que auxilia jovens a se prepararem para vestibulares e provas. Conheceu o primeiro caso por meio de eventos da Wow, e os outros dois porque já tinha amizade com os empreendedores antes de surgir a *startup*.

Ainda sobre esse domínio, comentou que começou a ter vontade de empreender depois de trabalhar na multinacional, porque viu uma oportunidade com seus colegas, e resolveu abrir mão do salário da empresa para empreender seu próprio negócio. A cultura do porto alegreense está melhorando, mas ainda há uma restrição cultural: “quando quis largar o emprego na multinacional, minha família me pressionou questionando a transição da estabilidade do salário para a instabilidade de empreender”.

A infraestrutura é parte do domínio de suporte, e a frase "tem muito a melhorar" ilustrou o que o empreendedor pensa sobre isso. O problema central do transporte público, por exemplo, é a falta de segurança. Empreendedor não tem dinheiro, e ele tinha que pegar ônibus com computador. Se roubassem, não teria dinheiro para comprar outro, e isso

talvez acabasse com seu negócio quando estava em fase inicial. Dentro do negócio, o principal problema é a qualidade da internet. Já testou duas operadoras, e ambas não são boas - internet cai, e isso é horrível para negócios digitais - "a gente depende disso para falar com clientes".

Visitaram incubadoras, gostaram dos espaços, mas não quiseram incubar, então não sabem mesmo como é a qualidade. Em relação às aceleradoras, conheceram a Ventiur e Wow em Porto Alegre. Optaram pela Wow por causa da rede de investidores, e a estrutura é muito qualificada - dentro de um coworking com diversas facilidades.

Por já terem contato com escritório de contabilidade e de alguns advogados, acabaram usando esses serviços - inclusive mais baratos. Não chegou a procurar esses serviços, mas sabe que não tem muitos serviços com experiência de atender *startups*. Além disso, a própria aceleradora tem contato com alguns serviços e os oferece às *startups*.

Sobre o domínio Recursos Humanos, para contratar colaboradores tenta conseguir contatos por indicação, apesar de também divulgar vagas abertamente nas redes sociais. Considera que nunca erraram em contratar, porque, além de priorizar indicação, o processo acaba sendo rígido e é preparado para testar algumas habilidades que a pessoa exercerá, podendo ser vendas à distância via telefone e videoconferência, testes de lógica e resolução de problemas no caso desenvolvedores, entre outras atividades dependendo do papel que será desempenhado. Praticamente todas as contratações foram de estagiários, porque são mais baratos e ainda sim com qualidade. Tem um terceirizado também que trabalha alguns dias da semana.

De acordo com o empreendedor, "no início era mais difícil encontrar pessoas, porque, como o negócio ainda não está grande nem 'famoso', as pessoas acabavam não querendo assumir o risco de negócio incerto. Agora está mais fácil, porque estamos ficando cada vez maiores e mais conhecidos". Perdem de contratar muitas pessoas porque o salário em uma *startup* em estágio inicial acaba não sendo tão competitivo. No fim, consegue colaboradores que estão mais interessados nas vantagens que uma *startup* tem em detrimento ao salário de uma grande empresa, como a flexibilidade, a possibilidade de entrar na sociedade e aumento salarial decorrente do crescimento da empresa. Contraindo isso, uma pesquisa feita pela Robert

Half, empresa de recrutamento de São Paulo que mapeia remuneração de mais de 200 cargos no Brasil, apontou em um artigo de 2015 que “na média a remuneração é entre 20% e 40% mais alta do que a praticada por empresas tradicionais. Sem contar a possibilidade, bem comum, de se tornar sócio ou acionista”. Ou seja, o contexto constatado pela *startup* entrevistada está se modificando, e os salários também começam a equiparar com o das grandes empresas.

Já que a seleção é rígida, é feito um alinhamento forte de cultura, os colaboradores acabam conseguindo exercer bem seu papel, não focando apenas nas suas funções, mas também em outros processos da empresa.

Por último, sobre o domínio Mercados, a maior dificuldade foi que todos os sócios são da tecnologia, sem experiência comercial. Então, tiveram que desenvolver isso entre os sócios. Todas as primeiras vendas foram porta a porta tentando conseguir o contato do síndico, que é seu cliente principal. Depois começaram a investir em mídias sociais e venda por telefone para conseguir clientes de outras cidades. Isso mostra clara falta de capacitação das instituições de ensino em gestão empresarial, vendas e outras matérias importantes para empreendedores de qualquer segmento de negócio, que acabam tendo que muitas vezes aprender na prática todas essas questões – e talvez prejudicando seu negócio.

Normalmente, seus clientes entendem bem a tecnologia, mas há uma barreira a novas tecnologias que mudem como são alguns processos do condomínio. Porém, sempre se preocuparam com a usabilidade do aplicativo, então é muito fácil utilizar, pensando em pessoas de 18 a 80 anos – “é um dos grandes diferenciais, pois as interfaces dos outros são anos 2000, e acabam não sendo usados”.

Um grande desafio para mercados nacionais e internacionais é o trabalho de educação do público-alvo. Ou seja, as pessoas precisam de algo para melhorar seu problema, mas não sabem o que é exatamente. Quando apresentam uma solução tecnológica que muda o processo interno do condomínio, há uma barreira para inserir isso na mente das pessoas. Então, a educação do público pela STARTUP A é complicada, ainda mais porque deve ser feita à distância por telefone e conteúdos digitais.

#### 4.3.2. STARTUP B

A STARTUP B fornece um aplicativo que conecta caminhoneiros, os quais precisam garantir seu faturamento mensal, com transportadoras, que tentam reduzir seus custos de transporte. As transportadoras devem cadastrar as cargas que devem ser transportadas bem como seus requisitos de transporte. e então, os caminhoneiros lançam ofertas, trocam mensagens com a contratante, e recebem o pagamento pelo próprio sistema assim que a carga for entregue no destino. É possível até acompanhar o trajeto do caminhoneiro rastreando o veículo e recebendo registros da coleta e entrega.

A ideia do negócio surgiu de três empreendedores, sendo dois da área de tecnologia e o terceiro trabalhava com transportadoras, então possuía a expertise necessária para entender todo o processo. Em 2013, começaram a validar algumas hipóteses de como seria o produto, até chegar em sua versão comercializável no início de 2014. Nessa trajetória, inscreveram-se no *Startup Brasil* duas vezes, sendo que ganharam na segunda vez, passaram no processo seletivo da *Wow*, conseguindo nessas duas conquistas não só visibilidade e conhecimentos, mas também investimento para avançar sua operação. Atualmente, completaram-se um ano e meio desde o início do processo de aceleração em 2015, bem como cresceram a estrutura da empresa, que conta hoje com um estagiário e uma empresa terceirizada que realiza a prospecção de novos clientes. Além disso, o sócio fundador da STARTUP B expôs que a *startup* está em um estágio de identificar um modelo de receita recorrente que traga maior lucratividade, e crescer de forma mais expressiva nacionalmente. Sendo assim, estão buscando investidores estratégicos na área de transporte para ajudá-los a avançar nesse estágio.

Em sua análise sobre as políticas públicas de Porto Alegre, o empreendedor não conhece políticas pró-empendedorismo. Já ouviu a respeito do projeto do 4º distrito, mas nem sabe como poderia se beneficiar. Além disso, reclamou dos trâmites burocráticos para abrir a *startup*, que demoraram mais de um mês para regularizar. Apesar de conhecer programas governamentais como o *Startup Brasil*, que, em sua percepção, ajudou a fomentar o ecossistema de aceleradoras no país, não enxerga iniciativas similares em Porto Alegre. Concluiu, a partir dessas duas questões, que a

prefeitura deveria ter mais ações não só focadas em *startups*, mas também para fomentar todo o ecossistema de empreendedorismo da cidade.

Ainda em relação às políticas públicas, avaliou que a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) auxiliou muito no início do desenvolvimento da ideia através do processo de incubação. No começo, antes da aceleração, estiveram incubados no CEI (Centro de Empreendimento em Informática) da universidade, onde tiveram mentorias com profissionais do mercado sem custos para a *startup*. O Sebrae, órgão governamental que deveria auxiliar esses empreendedores, acabaram não tendo efeito algum no negócio, visto que a visão do empreendedor é que o Sebrae atende muito mais empresas tradicionais, e não inovadoras.

Em relação ao capital financeiro, reclamou que quase todos os fundos de investimento estão em São Paulo, então é um problema não estar em São Paulo. A STARTUP B conversou com diversos fundos nos últimos meses, sendo que em Porto Alegre focaram apenas no Criatec e CRP, visto que são os maiores fundos da cidade. Sobre isso, confirmou que é muito importante estar ligado à aceleradora porque acaba abrindo portas para a *startup*. Alguns fundos procuraram a STARTUP B por começarem a crescer e se tornarem mais visíveis no mercado, além de estarem na aceleradora, que pode ser vista, na sua opinião, como um selo de qualidade. Outras formas de angariar fundos, como empréstimo bancário não foram nem cogitados, por não haver uma diluição do risco se o negócio não der certo.

Na dimensão Cultura, ainda não conhece casos de sucesso em Porto Alegre além da Getnet, que conheceu através de um evento promovido pela Wow. O empreendedor entrevistado sempre quis empreender: "quando era pequeno vendia caixinha de figurinha aos colegas", então já possuía interesse desde criança. Ainda, percebe que a cultura influencia na contratação de pessoas ao passo que acha difícil encontrar pessoas que queiram trabalhar em uma *startup*, visto que o salário é baixo e existem muitas incertezas sobre a viabilidade do negócio no início. Concluiu, porém, que essa cultura está melhorando, principalmente porque *startups* estão começando a surgir mais para a população - apesar de Porto Alegre ainda não ter muitos casos.

A infraestrutura, na opinião do empreendedor, ainda precisa melhorar muito. A internet, por exemplo, mesmo com a excelente infraestrutura do Nós

Coworking, local onde está localizada a *startup*, oscila muito: “Sem internet, praticamente paramos de trabalhar por ser um negócio de tecnologia”. Acabam muitas vezes até trabalhando de casa, e utilizam ferramentas de comunicação interna da empresa para conversar – “se está chovendo muito, a cidade fica um caos, então trabalhamos de casa”.

Avaliou a Wow como sendo uma aceleradora excelente, mesmo se comparada com aceleradoras de São Paulo: “os Workshops, mentorias e investidores são de grande qualidade”. Em contrapartida, comentou que o CEI ainda é muito acadêmico, longe do mercado, então não agregou tanto valor ao negócio quando começaram a coloca-lo no mercado. Além disso, conhece outros espaços de coworking, mas preferiu ficar no Nós por causa da parceria da Wow, que oferece o local gratuitamente, e pela infraestrutura de qualidade que oferece.

Sobre serviços como escritórios de contabilidade, disse que cobram menos por saber que é uma empresa pequena, mas que tem potencial de crescer – apesar de não saberem o que é uma *startup*. Teve também contato com escritórios de advocacia, mas salienta que uma *startup* nunca procuraria grandes escritórios, mas advogados recém formados ou contatos os quais a aceleradora repassa como parceiros que acabam fazendo preço diferenciado para *startup*.

Em relação à dimensão Recursos Humanos, afirmou que a contratação de profissionais de tecnologia é bem estruturada, tendo prova e entrevista especializada para a área de atuação. Entretanto, foi um desafio contratar para a área comercial, visto que nenhum dos sócios tinha experiência na área, então contaram com a ajuda da Wow nesse processo através de workshops sobre contratação. Mesmo assim, ainda há um problema na área comercial, disse o empreendedor, pois é mais difícil de encontrar pessoas que entendem as especificidades dos processos comerciais de *startup*: “Não ensinam nada de conceitos de *inside sales* na academia ou no mercado”. A outra maior dificuldade é conseguir alguém com muita qualidade e que quer trabalhar em *startup*, porque, como já havia comentado a oferta salarial e a instabilidade do negócio não são atrativos: “*startup* pode quebrar bem mais fácil do que uma HP”.

Em relação à acessibilidade a mercados, comentou que seu sócio era do mercado de transportadoras e conhecia algumas empresas, então foi mais fácil conseguir seus primeiros clientes. Depois cresceram por meio de divulgação principalmente via mensagem de texto de celular e publicidade no Facebook, que são ferramentas que caminhoneiros utilizam bastante. Quem monetiza a operação da *startup* atualmente são agências de marketing, que utilizam o aplicativo como publicidade para empresas do mercado de transporte.

Há facilidade de entender a tecnologia porque, mesmo os caminhoneiros não muito tecnológicos, pedem para esposa ou filhos operarem para eles. Além disso, sabendo que grande parte do seu público-alvo é leigo em tecnologia, focaram desde o início em usabilidade, com botões grandes, tela simples e tutoriais explicativos, algo que considera um dos grandes diferenciais.

Na sua opinião, apesar de conseguir muitos clientes de outras cidades do Brasil, existe uma desvantagem em estar em Porto Alegre: "São Paulo é 10 vezes mais Porto Alegre. 10 vezes mais fundos, 10 vezes mais transportadoras, 10 vezes mais investidores anjo, 10 vezes mais caminhoneiros, 10 vezes mais agências de publicidade. É ruim estar longe disso". Além disso, comentou que existem transportadoras do Brasil que fazem frete para o Mercosul, mas nunca buscaram clientes internacionais, visto que querem crescer no Brasil para depois ir para fora.

#### 4.3.3. STARTUP C

A STARTUP C oferece um software idealizado para facilitar os processos de nutricionistas, e facilitar a dieta de pacientes, fidelizando-os aos profissionais. No sistema, o nutricionista pode calcular dietas, registrar diversas informações do paciente e controlar sua agenda, e o paciente pode conversar com o profissional, visualizar suas dietas, preencher seu diário alimentar, acompanhar sua evolução física, entre outras facilidades.

A ideia foi desenvolvida a partir de três sócios, sendo todos da área da tecnologia. A trajetória da *startup* iniciou em 2014, sendo que, após um ano, já estavam sendo acelerados pela Wow. O negócio já contou com uma estrutura enxuta com poucos funcionários, crescendo para maior número e

novamente diminuindo. Atualmente, a STARTUP C tem sede própria, continua com seus três sócios e conta com três funcionários contratados, tendo um crescimento no faturamento acima de 10% ao mês.

Na sua análise sobre as políticas públicas de Porto Alegre, disse não conhecer políticas pró-empresendedorismo na cidade e, como os demais entrevistados, reclama dos trâmites burocráticos para abrir a empresa. Ainda, também não enxerga as universidades com tanto potencial de ajuda para sua *startup* atualmente, visto que visitaram diversas em Porto Alegre para oferecer seu produto aos estudantes como modelo de parceria, e apenas em uma delas surtiu o efeito desejado. Por fim, participaram do StartupRS, programa de desenvolvimento de *startups* promovido pelo Sebrae, mas o conteúdo do programa não agregou tanto: “foi muito mais importante o networking que o Sebrae oferece no programa do que o conteúdo em si”.

Sobre o acesso a capital financeiro, não tinha muita experiência para poder analisar essa dimensão. Disse, porém, que não há muitos investidores em Porto Alegre, e a maioria dos fundos estão em São Paulo: “conversamos já com alguns, mas todos de São Paulo”. Além disso, como as demais *startups*, conclui que o acesso a fundos de investimento é mais fácil por causa do contato intermediário da Wow. Bem como já foi trazido pelos outros entrevistados, não entende muito sobre empréstimo, porque nunca precisou utilizar, e procuraria investidores caso precisasse de aporte financeiro.

Quando perguntado sobre os casos de sucesso que conhece em Porto Alegre, só lembrava do Superplayer, porque trabalhou com um dos fundadores antes de empreender, e hoje é uma *startup* que já recebeu um aporte financeiro significativo de um fundo de investimento. Ainda sobre a cultura de empreendedorismo, alegou que seu empreendimento não era algo esperado, mas vislumbrou a oportunidade, então aproveitou, porque já tinha o interesse em abrir um negócio próprio. Finalmente, afirmou que existem muitas empresas na área de tecnologia em Porto Alegre, então é uma área mais fácil de empreender, porém o mercado é difícil, porque acredita não ser fácil pessoas entenderem produtos inovadores, ou seja, as pessoas acabam não identificando ou não acreditando no valor que eles podem gerar para suas vidas ou negócios, podendo ser então



um problema com o produto em si, que não é bom o suficiente, ou com a comunicação do valor que esse produto gera ao cliente.

No que tange à infraestrutura da cidade, acredita que é bastante precária, principalmente o transporte público e a internet. Telefonia, na sua opinião, é o que mais prejudica, porque várias vezes o trabalho acaba sendo mais lento, ou não consegue resolver problemas no momento em que gostaria porque a conexão com a internet cai. Além disso, o uso de carro dos sócios ou táxi acaba aumentando os gastos da *startup*.

Sobre os espaços de *coworking* e aceleradoras, acredita que ainda não há o suficiente, mas as que existem são muito boas. Incubadoras não sabe responder porque não teve contato. Ainda sobre a dimensão Suporte, não encontrou nenhum serviço específico para *startups* quando precisou, mas tinha contato com advogados, então facilitou a obtenção de preço diferenciado, apesar de não atenderem sobre *startups* especificamente. Sobre contador, não era especialista para o ramo, e não entendia muito bem de negócios digitais, então teve algumas dúvidas inicialmente.

A respeito de Recursos Humanos, a STARTUP C anuncia as vagas nas redes sociais e pede indicações, chama a pessoa para conversar, mostrando a realidade e desafios da empresa, e a pessoa que melhor se adaptar é contratada. Sendo assim, ela deve mostrar muito interesse em participar, e provar que conseguirá executar o trabalho, então é contratada. Ao contrário da STARTUP A e da STARTUP B, contrataram funcionários ao invés de estagiários, porque precisavam de profissionais especialistas, e terceirizam áreas que não faziam parte do *core business* como gestão de mídias sociais. Além disso, já que todos os sócios são da área de tecnologia, não tiveram dificuldade em contratar desenvolvedores, porque não precisaram de pessoas dessa área. Sendo assim, as áreas dos funcionários contratados foram fáceis de encontrar porque havia alta oferta de profissionais. Entretanto, em geral, as pessoas nem sabem o que são *startups*, mas se interessam pela flexibilidade de horário.

Os primeiros clientes para testar a ferramenta foram conhecidos dos sócios. A partir dos testes e melhora do sistema, começou-se o investimento em publicidade digital no Facebook e geração de conteúdo principalmente. O desafio foi conseguir vender sem precisar visitar o cliente, então as pessoas

tinham que comprar os produtos por elas mesmas, sem precisar de um vendedor presencial. Contudo, o produto propõe uma forma diferente de a pessoa trabalhar, então inicialmente é uma barreira fazer a pessoa trocar alguns hábitos para poder utilizar o produto. O trabalho que a empresa acaba tendo não é só o desenvolvimento do produto, mas também gerar materiais para mostrar os benefícios de utilizar o produto, acarretando em uma mudança de mentalidade.

Os clientes acabam seguindo o mapa populacional do Brasil, concentrando em RJ-SP. Quando abriram a empresa, não fizeram uma pesquisa tão profunda sobre o mercado, então têm dados sobre quantidade de nutricionistas em cada lugar, mas não exatamente qual percentual eles poderiam atingir. Percebem alguns desafios que ainda acontecerão: “clientes de outros mercados que não nutricionistas já utilizam o produto, então um desafio futuro será montar operação para atingir outros segmentos de público-alvo”.

#### 4.4. AS STARTUPS E O ECOSISTEMA

A partir da análise dos dados das entrevistas e do grupo focal em relação às seis dimensões sugeridas por Isenberg (2010), foi possível identificar quais são as principais influências do ecossistema empreendedor de Porto Alegre na trajetória das *startups* digitais em processo de aceleração. Com o objetivo de melhor entendimento dos resultados da pesquisa, a análise foi dividida da mesma forma que a pesquisa, ou seja, por dimensão, e também pode ser visualizada na tabela resumo que compara as respostas do grupo focal e das entrevistas.

	GRUPO FOCAL	Startups
Políticas públicas	Governo tem pequenas ações como o cluster da saúde, mas, de maneira geral, não incentiva o empreendedorismo através de desburocratizações. Além disso, projetos como o do quarto distrito não é amplamente promovido às startups.	Reclamam da inexistência de políticas pró-empendedorismo por parte do governo estadual e prefeitura, além de não enxergarem Sebrae como apoio eficaz às startups
Capital Financeiro	Aceleradoras ainda são poucas, mas de muita qualidade, porém fundos de investimento de risco não investem em startups que ainda não são consolidadas, ou seja, não investem em negócios de risco.	Maior parte dos fundos de investimento de risco estão localizados em São Paulo, então é mais difícil o acesso. As aceleradoras são tidos como facilitadores para startups terem acesso aos fundos. E ainda não há muitos fundos que apóiem negócios com 500 mil a 2 milhões de reais
Cultura	Receio do porto-alegrense em falar sobre ideia prejudica evolução de sua startup, além da cultura de aversão ao risco, que os impede de empreender, de trabalhar em startup e comprar produtos inovadores. Maior parte dos empreendedores acabam sendo pessoas que ainda não possuem grandes responsabilidades financeiras. E ainda não há grandes casos de sucesso de startups na cidade	Acreditam que está melhorando, mas ainda há certa dificuldade em contratar pessoas no início da trajetória de startup. Família ainda se preocupa com a decisão instável de empreender. O motivo dessa decisão varia de empreendedor para empreendedor. E ainda não enxergam casos inspiradores de startups além da Getnet, apesar de estarem surgindo algumas startups como Me Salva e Superplayer
Instituição de Suporte	Existem escritórios de advocacia e contabilidade que conseguem atender demandas específicas das startups. Não existem muitos coworking, incubadoras e aceleradoras na cidade, mas aquilo que existe tem qualidade. Faltam mais ações dessas instituições em conjunto como o StartupRS.	Os principais problemas apontados foram o transporte público, que é encarado com perigo pelos empreendedores, e a telecomunicação, que prejudica a interação com clientes, pois internet é essencial para negócios digitais.
Recursos Humanos	Existe mão de obra qualificada em Porto Alegre tanto para contratação quanto para empreender. Percebe-se falta de atividades empreendedoras no currículo acadêmico de universidades, apesar de haver algumas iniciativas empreendedoras.	Existe mão de obra qualificada, porém no início da trajetória era mais difícil encontrar pessoas pois normalmente elas preferem grandes empresas com maiores salários, mas muitas se interessam pela flexibilidade da startup. Alguns ainda sentem falta de profissionais com conhecimentos acadêmicos sobre processos de startup
Mercados	A distância de São Paulo é algo que prejudica o acesso a consumidores, parceiros, fundos, entre outros. Contexto econômico atual faz as pessoas não investirem em novas soluções, e se prenderem no convencional. Vislumbram startups dentro de segmentos em que o estado já é forte, como agronegócio, saúde, indústria pesada e educação	Os primeiros clientes normalmente são de relacionamentos dos empreendedores, e os utilizam para validar e melhorar o produto para depois comercializá-lo de forma mais abrangente. Enxergam barreira das pessoas em aderirem a novas tecnologias ou mudanças de hábitos em qualquer lugar do país, então acabam investindo muito em usabilidade. Sabem que seus maiores clientes estão em São Paulo, então, apesar de possível obter clientes via digital, se estivessem lá seria mais fácil

- Políticas Públicas

Fica claro que tanto os especialistas do grupo focal quanto as *startups* não percebem uma atuação do governo municipal de Porto Alegre em ações pró-empendedorismo. Apesar de alguns projetos específicos, como o cluster de saúde citado pelo grupo focal e o projeto de revitalização do quarto distrito, não há ações maiores para influenciar positivamente o desenvolvimento das *startups*. Além disso, a informação de ações governamentais não chega aos ouvidos dos empreendedores, então, mesmo se existissem em maior dimensão, acabariam não afetando seus negócios. É necessária, portanto, melhor comunicação das ações feitas pelo governo em prol do empreendedorismo.

Ao contrário do que se espera da prefeitura, ao invés de facilitar os trâmites legais para regularização do negócio, ela os dificulta, demorando um tempo que, na visão de todos os entrevistados, é demasiado e desnecessário. Ressaltando-se que é obrigatório estar com a documentação em ordem para

fazer parte de uma aceleradora, então esses atrasos podem impedir com que algumas *startups* entrem em processo de aceleração tanto por desmotivação dos empreendedores quanto por não conseguirem toda a documentação a tempo. Entretanto, a ação da prefeitura com a Sala do Empreendedor facilitará muito o processo de abertura de empresas, porém ninguém citou essa facilidade, mostrando novamente falha de comunicação entre uma dimensão e outra do ecossistema.

Além disso, o Sebrae, serviço social autônomo brasileiro que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país, não traz resultados significativos para as *startups*, o que apresenta um contrassenso em relação a sua atuação. Lembrando que, de acordo com o empreendedor entrevistado da STARTUP B, o Sebrae foca e atende muito mais empreendedores que pretendem abrir padarias e lojas, ou seja, negócios tradicionais, do que negócios de alto potencial inovador, como *startups*, o que se mostra contrário a um dos nove princípios de Isenberg que norteiam governos a influenciar positivamente a criação de ecossistemas empreendedores: "... programas também deveriam focar em empreendedores com alto potencial de crescimento, pois estes são aqueles que gerarão impacto econômico significativo". Sendo assim, o Sebrae, apesar de ter participação em *startups*, deveria fortalecer a atuação nesse segmento para potencializar o ecossistema empreendedor.

Sobre a dimensão de políticas públicas, é perceptível a falta de efetividade do governo em promover o empreendedorismo na cidade, seja por falta de interesse, de verba ou de conhecimentos sobre como fazer. Trazendo os princípios norteadores de Isenberg como exemplo, algumas ações importantes para iniciar essa mudança de atitude governamental seriam a criação de programas para empreendedores com alto potencial de crescimento, como derivações do Startup Brasil; reformar o quadro legal, burocrático e regulatório, a fim de facilitar a abertura de empresas; engajar o setor privado a contribuir mais significativamente no ecossistema, por meio de programas, investimento estratégico em negócios, experiência de mercado, ou criação de novas *startups*; evidenciar casos de sucesso de Porto Alegre, como alguns já citados na pesquisa; comunicar os avanços relacionados ao ecossistema de forma mais efetiva aos agentes de todas as dimensões; entre

diversas outras que podem ser pensadas para melhorar o ecossistema de empreendedorismo da cidade.

- Capital Financeiro

Nenhuma das *startups* entrevistadas teve aporte de fundos de investimento através da intermediação da aceleradora, porém o acesso aos fundos com os quais as *startups* desejavam negociar foi fortemente facilitado pela presença da aceleradora, ou seja, elas conseguiram reuniões presenciais ou virtuais com quem queriam. Sendo assim, fica como consenso de que estar em uma aceleradora como a Wow facilita o acesso a fundos de investimento, apesar de não garantir o investimento. Isso pode estar relacionado a alguns fatores identificados na pesquisa.

Primeiramente, não existem muitos fundos de investimento localizados em Porto Alegre, sendo apenas dois citados durante as entrevistas e o grupo focal. Isso dificulta a proximidade das *startups* aos olhos de potenciais investidores, que estão majoritariamente assentados em São Paulo. Essa proximidade poderia possibilitar maiores interações entre esses dois agentes, promovendo, além de experiência para a *startup* por estar em contato constante com fundos, um relacionamento próximo que geraria confiança no fundo em relação aos empreendedores, resultando em um possível aporte de capital.

Além disso, algo que se mostra como grande influenciador nos investimentos tanto em Porto Alegre como no resto do Brasil é a cultura ainda incipiente no investimento de risco. De acordo com a pesquisa, existem investidores que promovem aportes relativamente baixos para *startups* iniciais, e investidores que promovem aporte altos para *startups* que já tiveram um grande crescimento e se mostram em fase de consolidação no mercado, ou seja, negócios que já provaram ser bem-sucedidos. Portanto, *startups* que ainda estão em processo de aceleração, ou seja, entre a fase inicial e a de consolidação no mercado, não são muito assistidas por fundos de investimento.

Conclui-se, pelos fatos apontados sobre o capital financeiro, que existe uma lacuna no mercado de investimentos de risco não só em Porto Alegre, mas no Brasil, a qual deveria ser ocupada por fundos de investimento que apostem em negócios que já passaram pela fase inicial de desenvolvimento,

estão sendo comercializados no mercado, mas que ainda não houve sua consolidação. Para tanto é necessária principalmente uma mudança cultural que promova investimentos de risco, a fim de que surjam fundos alocados nessa lacuna de mercado, mas também outros tipos de investidores de risco em Porto Alegre e no restante do país. Apesar disso, enquanto esses fundos não surgem, essa lacuna está sendo suprida por investidores estratégicos, ou seja, empresas do mesmo segmento da *startup* que investe no negócio, oferecendo tanto aporte financeiro quanto conhecimento e acesso a mercados, então as *startups* nessa fase de sua trajetória estão apostando mais nesse tipo de investidor do que em fundos.

- Cultura

Em relação à cultura do porto-alegrense, notoriamente o grupo focal conclui que o bairrismo e a desconfiança da maior parte do povo gaúcho impedem o surgimento, o crescimento e o sucesso de muitas *startups*, visto que os empreendedores, por receio de terem suas ideias copiadas, não procuram especialistas para apresentar a ideia, não entrevistam possíveis clientes, e não expõe sua ideia em oportunidades de receber feedback para melhorá-la. Obviamente, se se comparar essa alegação com as entrevistas, pode-se identificar que as *startups* não seguiram o que o grupo focal levantou. Ou seja, elas, desde o início de desenvolvimento, procuraram incubadoras, pessoas para testar, e levaram para o processo de aceleração um produto muito mais aplicado ao mercado. Entretanto, não quer dizer que os especialistas estejam equivocados, visto que, em três anos de Wow, apenas 30 negócios foram acelerados, ou seja, em torno de 10% das inscritas são aceleradas, mostrando existe um volume considerável de startups no Rio Grande do Sul, mas a maioria delas não está preparada.

O exemplo que ilustra o que já foi mencionado é a cultura mais aberta de São Paulo se comparado com Porto Alegre. O grupo focal citou que as *startups* nascidas naquela cidade iniciam a sua trajetória pensando globalmente, enquanto que na capital do Rio Grande do Sul o pensamento acaba não chegando tão longe, o que pode ser visto com os dois casos de sucesso apresentados pelos participantes da pesquisa: o Superplayer e o Me Salva, que focam apenas no mercado nacional; caminho seguido também

pelas *startups* entrevistadas, que ainda nem pensam em mercados internacionais na sua visão.

Outra questão importante de ressaltar é a real influência do contexto de vida em que a pessoa está para tomar a decisão de empreender. O grupo focal afirmou que a maioria dos empreendedores que conhecem acabam sendo pessoas mais jovens, visto que ainda não possuem família constituída e, portanto, têm menos riscos para empreender. Isso foi visto nas entrevistas, visto que nenhum dos empreendedores possuía filhos quando tomaram a decisão de empreender. Claro que existe uma responsabilidade maior do empreendedor se ele já constituiu família, então, nesses casos, uma possível saída para o empreendedorismo é as empresas de mercado e os centros acadêmicos possibilitarem *spin-offs* de seus produtos, dando apoio aos empreendedores que desenvolverão esses novos produtos.

Por último, percebe-se que o empreendedorismo no que diz respeito às *startups* acaba sendo muito mais voltado às oportunidades que surgem aliadas à prévia vontade de pessoas em empreender do que necessidade de conseguir algo para trabalhar seja por desemprego, ou dificuldade de se colocar no mercado de trabalho. Essa constatação também foi trazida pelo grupo focal no debate dentro da dimensão Recursos Humanos. Essa motivação do empreendedor, de acordo com Kam (2015), é um dos fatores que impacta diretamente o crescimento da produtividade do ecossistema, visto que os empreendedores por necessidade podem desacelerar a economia tentando colocar sua firma no mercado, já que não há aspiração de alto crescimento no mercado.

- Suporte

Consegue-se perceber que as instituições de suporte existentes atualmente em Porto Alegre suprem as necessidades das *startups*. Serviços de contabilidade e advocacia, por exemplo, são sugeridos às *startups* pela própria aceleradora com preços diferenciados como benefícios de estarem sendo aceleradores. Além disso, mesmo *startups* que não utilizem esses serviços indicados, possuem sua própria maneira de encontrar profissionais com preço diferenciado, sendo por indicação ou contatos de conhecidos. Ou seja, apesar de não haver serviços especializados para *startups*, isso acaba não tendo influência negativa para o trabalho dos empreendedores.

Outros exemplos como incubadoras e aceleradoras também foram trazidos na pesquisa. Apesar de não haver esse tipo de organização em grande volume na capital, foi unânime a conclusão sobre a efetividade das aceleradoras existentes, principalmente a Wow e a Ventiur. Entretanto, as incubadoras, que ficam dentro das universidades, acabam não sendo tão efetivas, visto que seu conhecimento ainda é muito acadêmico de acordo com o entrevistado da STARTUP B, que teve sua *startup* incubada. Isso mostra que as universidades poderiam investir mais nas incubadoras para trazerem especialistas do mercado a fim de orientarem os empreendedores no início da sua trajetória.

No grupo focal, acabou não sendo comentada questões de infraestrutura da cidade – talvez porque os participantes, apesar de especialistas, não estão no cotidiano da operação da *startup* para sentir os problemas de infraestrutura. E, embora, alguns pontos como transporte e segurança tenham sido trazidos pelas *startups*, o mais relevante e que influencia negativamente o trabalho dos negócios é a telecomunicação. Todas as *startups* sofrem com os precários serviços de internet disponíveis na cidade. Isso impacta diretamente em negócios digitais, uma vez que dependem da internet tanto para desenvolver seu produto quanto para se comunicar com seus clientes. Se o ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre quiser crescer seu número e qualidade de *startups* digitais, certamente precisará investir mais em tecnologia de ponta para não prejudicar a operação desses negócios.

- Recursos Humanos

Nota-se que, tanto no grupo focal quanto nas entrevistas, a maior parte dos empreendedores já vêm de uma formação acadêmica em tecnologia da informação. A formação técnica desses profissionais pela academia é realmente efetiva, porém ainda há dúvidas sobre sua formação empreendedora. Os especialistas alegaram que a academia ainda possui um viés de formação de funcionários, e não empreendedores, o que explicaria a escassez de empreendedores recém graduados ou ainda em processo de graduação. Por mais que algumas pessoas já tivessem vontade de empreender, acabaram entrando nesse desafio apenas depois de já ter trabalhado em alguma empresa, como foi o caso dos entrevistados. Sendo



assim, deveriam existir mais conteúdos para formação de empreendedores durante a academia, a fim de promover diferentes possibilidades para um recém-formado.

Em relação à contratação de colaboradores, percebe-se que grande parte das *startups* contrata estagiários ou terceirizam alguns áreas do negócio. Isso se deve principalmente ao alto custo que um funcionário acarreta para a empresa devido à alta carga tributária e a legislação trabalhista que mais prejudica do que auxilia o empresário de acordo com a percepção dos empreendedores. Ou seja, é mais confortável para a empresa trabalhar com estagiários e terceirizados. Dentro disso, existem alguns desafios em trazer colaboradores, principalmente devido à cultura – ainda é muito mais comum as pessoas procurarem grandes empresas para trabalhar por causa do salário e da estabilidade de um negócio consolidado -, e a falta de preparação de pessoas para lidar com especificidades de funções comerciais de uma *startup*, como *inside sales*.

As *startups* são ambientes mais flexíveis de se trabalhar, oportunizam benefícios aos colaboradores, mas tanto a cultura quanto à formação acadêmica terão que mudar para que mais pessoas se envolvam com esse tipo de negócio. A academia deverá trabalhar mais conceitos e especificidades de *startups*, bem como formar um pensamento empreendedor em seus alunos. Apesar das universidades terem papel fundamental nessa dimensão, o governo também facilitaria as oportunidades de emprego em *startups* se flexibilizasse os tributos e as legislações trabalhistas, a fim de que se reduza o preço de um funcionário.

- Mercados

O principal ponto fraco dessa dimensão, de acordo com a pesquisa, é a distância geográfica com São Paulo, uma vez que é nessa cidade onde estão os maiores fundos de investimento, empresas, quantidade de potenciais clientes, entre outros. Por se tratarem de negócios digitais, a dificuldade em se conseguir clientes acaba não sendo relevante, visto que as *startups* digitais acabam iniciando sua prospecção em Porto Alegre para testar o produto e entender sua comercialização, e logo já traçam estratégias de comunicação para atingir o restante do país de forma digital. Apesar disso, as *startups*, estando em São Paulo, teriam maior facilidade em conseguir captar clientes,

investidores, parceiros, pela proximidade que teriam. O contato pessoal, apesar dos negócios serem digitais, ainda é importante em qualquer tipo de segmento. O ecossistema de empreendedorismo de Porto Alegre como um todo precisa melhorar para ter o acesso a mercados que uma *startup* de São Paulo possui atualmente.

Outro ponto fraco conectado com as dimensões de Mercados e de Cultura é a dificuldade em comercializar produtos inovadores. Por questões de mudança de hábito e aversão a inovações, as *startups* digitais percebem que existe dificuldade em potenciais clientes que sofrem do problema que a *startup* resolve comprarem seus produtos. Todas fazem um trabalho paralelo ao desenvolvimento do seu produto que é a educação dos clientes, ou seja, elas criam conteúdos e materiais digitais e fornecem a potenciais clientes, a fim de mostrar os benefícios do produto e incentivá-los a assumir a mudança de hábito.

Conclui-se que a dimensão Mercados acaba não tendo tanta influência sobre *startup* digitais, visto que, com os avanços tecnológicos atuais, conseguem penetrar no mercado nacional como se estivessem em qualquer cidade do país. Entretanto, estando em um ecossistema de empreendedorismo mais desenvolvido, facilita o acesso a mercados através da possibilidade de crescimento mais rápido com a ajuda dos atores do ecossistema. Além disso, é importante novamente um papel governamental e acadêmico de desenvolver o pensamento empreendedor nas pessoas, a fim de formar não só novos empreendedores, mas também mais potenciais clientes abertos a inovações.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito maior deste trabalho é colocar em evidência as lacunas existentes no ecossistema empreendedor de Porto Alegre para que os diferentes atores coexistentes possam entender seu papel e atuar em prol do desenvolvimento de um ecossistema mais fértil para o empreendedorismo. Sendo assim, foi necessário focar no objetivo geral de analisar a influência do

ecossistema empreendedor de Porto Alegre na trajetória das *startups* em processo de aceleração, visto que esses negócios, além de possuírem alto potencial de crescimento, já estão inseridos e conectados com aceleradoras, as quais facilitam o acesso à informação sobre as dimensões do ecossistema, bem como o contato com os diversos atores dessas dimensões, como foi visto nas análises da pesquisa.

Uma vez tendo esse objetivo central, foi necessário caracterizar os seis domínios do ecossistema empreendedor da cidade, entendendo as características que eles englobam, identificar *startups* que possam discorrer sobre como se enxergam nesse ecossistema, bem como quais foram e continuam sendo suas principais dificuldades. Dessa forma, conseguiu-se extrair do grupo focal e das entrevistas com as *startups* aquilo que influencia na trajetória da *startup*.

No desenvolvimento deste trabalho, houveram algumas limitações. Primeiramente, o número de pessoas do grupo focal poderia ter sido maior e, apesar de convidados, não estiveram presentes muitos representantes de universidades. A segunda questão é a falta de referenciais sobre ecossistema e sobre *startups*, que estão limitados praticamente aos autores apresentados no trabalho. Por fim, pode-se ter como limitação as poucas pesquisas de empreendedorismo focadas em Porto Alegre, então a pulverização dos dados e informações prejudicou sua coleta. Essas pesquisas acabam trazendo dados em nível nacional, sem focalizar regiões específicas.

Previamente, pode-se dizer que o ecossistema empreendedor de Porto Alegre possui diversas lacunas que precisam ser melhoradas para que possibilite maior surgimento de *startups*, bem como facilite o sucesso daquelas que buscam crescimento. Assim sendo, algumas considerações podem ser destacadas por meio do trabalho desenvolvido.

Primeiramente, percebe-se que a interação entre os diferentes atores do ecossistema de Porto Alegre ainda é muito frágil, visto que principalmente os especialistas sentem falta de projetos e ações desenvolvidas em conjunto, como é o caso do mencionado StartupRS, que permeia diferentes dimensões do ecossistema. Essa fragilidade prejudica as *startups* visto que a magnitude das ações de cada ator do ecossistema acaba não sendo tão grande se comparadas com o potencial que teriam com o desenvolvimento conjunto.

Além disso, foi nitidamente identificado que a cultura é uma das dimensões que mais influencia no ecossistema empreendedor de Porto Alegre. Durante a pesquisa, notou-se que essa dimensão influencia no capital financeiro, visto que as pessoas ainda são avessas ao risco, nos recursos humanos, porque grande parte das pessoas ainda prefere a estabilidade de empresas consolidadas ao invés de trabalhar em uma *startup* ou empreender, e no mercado, uma vez que consumidores não aderem a novas tecnologias de forma tão fácil e as *startups* muitas vezes não nascem com visão global.

Concluiu-se também que, apesar da cultura ser grande influenciadora no ecossistema, existe inter-relação da cultura com outras dimensões, ou seja, a cultura influencia, mas também é influenciada. Por exemplo, de acordo com os entrevistados, a academia muitas vezes não incentiva seus estudantes a desenvolverem uma visão empreendedora através do seu programa de ensino, o que acaba gerando mais profissionais – ou funcionários - voltados ao mercado tradicional do que à inovação e empreendedorismo. Além disso, casos de sucesso como os citados na pesquisa – Getnet, Superplayer e Me Salva – não são amplamente promovidos na sociedade, então acabam ficando desconhecidos, perdendo a oportunidade de gerar grande motivação por parte de potenciais empreendedores e investidores. Finalmente, as instituições públicas poderiam exercer um papel importantíssimo tanto na flexibilização de leis e tributos para empreendedores quanto na propagação e incentivo ao empreendedorismo, porém isso ainda é muito incipiente, existindo apenas alguns programas e propagandas de televisão pontuais.

E algo que influencia negativamente a trajetória das *startups* é a precariedade da infraestrutura da cidade, principalmente no que tange à telecomunicação, visto que todos os negócios digitais precisam de internet estável e rápida para interagir com parceiros, investidores, equipe e, fundamentalmente, clientes. Essa carência acaba interferindo no crescimento - e talvez no surgimento – de *startups* digitais.

A partir de toda a pesquisa realizada e das conclusões deste trabalho, pode-se perceber que existem diversas lacunas de informações e análises que podem ser realizadas por meio de trabalhos futuros. Por exemplo, deve ser realizada uma análise sobre a eficácia dos programas e iniciativas de empreendedorismo dentro das universidades, a fim de identificar se os alunos

estão realmente fortalecendo uma visão empreendedora. Ainda sobre ambiente acadêmico, é possível analisar se as universidades estão reestruturando seus currículos acadêmicos e como estão fazendo isso para incluir maior experiência empreendedora para seus alunos.

É interessante também entender melhor a atuação dos fundos de investimento de risco existentes na cidade para aprofundar a sua tomada de decisão, identificando as razões específicas de se investir em negócios mais consolidados, e não tanto em *startups*, e descobrindo também os motivos de investirem mais em negócios fora do estado do que negócios gaúchos.

Políticas públicas pró-empresendedorismo desenvolvidas em locais tidos como bem sucedidos no que tange ao desenvolvimento do ecossistema empreendedor, como o Porto Digital em Recife, devem ser minuciosamente analisados para que se possa identificar boas práticas e leva-las à capital gaúcha. Além disso, é importante pesquisar a razão de algumas cidades do Brasil terem o processo de legalização de empresa mais curto e menos burocrático do que outras cidades.

Além disso, ainda se sente a necessidade de um estudo que avalie a maturidade das *startups*. Poderia ser utilizado o modelo de “desenvolvimento de cliente” de Steve Blank, aprofundando-o para as etapas pelas quais os negócios passam na realidade brasileira.

Esse trabalho focou-se exclusivamente em startups que estão em processo de aceleração na Wow. Entretanto, seria interessante uma análise com *startups* aceleradas por outras aceleradoras, a fim de verificar quais são as suas diferenças e como elas influenciam na trajetória dos negócios.

Por fim, um estudo importantíssimo que ainda não foi realizado no estado é o diagnóstico sobre os motivos de falência de *startups*. É interessante identificar esses motivos em *startups* que tiveram diferentes trajetórias, tanto aquelas mais iniciais quanto *startups* avançadas que acabaram descontinuando sua operação, visto que, dessa forma, identificar-se-á quais dimensões do ecossistema empreendedor mais leva *startups* à falência – falta de investidores, falta de conhecimento, falta de infraestrutura, dificuldade em acessar mercados, cultura, entre outros.

Com base nessas considerações, é possível que os diferentes atores do ecossistema empreendedor de Porto Alegre entendam melhor seu papel, as

lacunas que existem na cidade e promovam ações para desenvolver esse ecossistema e, conseqüentemente, possibilitar maior surgimento e crescimento de *startups* digitais.

## REFERÊNCIAS

MORRIS, Rhett; PENIDO, Mariana - **Como O Vale Do Silício Se Tornou O Vale Do Silício**: Três surpreendentes lições para outras cidades e regiões. Brasil: Endeavor Insights, 2014 [consult. 07 maio 2016]. Disponível na internet <URL:. <http://info.endeavor.org.br/ebook-vale-do-silicio>

VERARDI, Luciana Simor. Empreendedorismo: Revisitando Conceitos e Contextos. 2012. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

ISENBERG, D. **How to Start an Entrepreneurial Revolution**. Massachusetts, EUA: Harvard Business Review, Junho, 2010. 11p.

ISENBERG, D. (2011). **Babson Entrepreneurship Ecosystem Project**. Babson College (BEEP). Disponível em: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystemlessons/>.

OCDE. (2009). **Measuring entrepreneurship**: A collection of indicators. OECD Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme.

OCDE. (2011). **OECD Indicators of entrepreneurial determinants**. Disponível em: <http://www.oecd.org/industry/business-stats/indicatorsofentrepreneurialdeterminants.htm>.

BLANK, Steve. **Por que o movimento lean startup muda tudo**. Harvard Business Review, Massachusetts, p.35-41, Maio, 2013.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de; COZZI, Afonso; NOGUEIRA, Vanessa; COSTA, Vinicius da. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro De Startups**: Uma Análise dos Determinantes do Empreendedorismo no Brasil a partir dos Pilares da OCDE. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2013. 51p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª Ed. São Paulo; Nova Cultura, 1984.

Costa, Achyles Barcelos da (2006). **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Instituto Humanitas Unisinos, São Leopoldo-RS, Cadernos IHU Ideias, ano 4, n. 47.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942). **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

INSIGHT, Endeavor. **How Does Entrepreneurship Impact Productivity?** 2016. Disponível em: <<http://www.ecosysteminsights.org/enterprise-and-efficiency-how-does-entrepreneurship-impact-productivity/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

Meyer, Julie. (2012). **Welcome to entrepreneur country**. London: Constable.

BLANK, Steve. O que eu faço agora? O ciclo de vida da startup. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ciclo-vida-startup-crescimento/>>. Acesso em: 18 set. 2015.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Empreendedorismo Corporativo. Campus: Rio de Janeiro, 2003.



Singer, S., Senor, D. (2009). **Start-up nation**: The story of Israel's economic miracle. Publisher McClelland & Stewart.

BLANK, Steve; DORF, Bob. Startup: **Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014. 572 p.

PORTO ALEGRE. Zero Hora. **Porto Alegre é 7ª capital mais favorável ao empreendedorismo**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/porto-alegre/noticia/2014/11/porto-alegre-e-7-capital-mais-favoravel-ao-empendedorismo-4649428.html>>. Acesso em: 29 out. 2016.

PORTO ALEGRE. Zero Hora. **Porto Alegre tenta agilizar a abertura de empresas**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/09/porto-alegre-tenta-agilizar-a-abertura-de-empresas-4858444.html>>. Acesso em: 29 out. 2016.

PORTO ALEGRE. Prefeitura de Porto Alegre. **Prefeitura firma parceria para desenvolver o 4º Distrito**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smf/default.php?p\\_noticia=184710&PREFEITURA+FIRMA+PARCERIA+PARA+DESENVOLVER+O+4%B0+DISTRITO](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smf/default.php?p_noticia=184710&PREFEITURA+FIRMA+PARCERIA+PARA+DESENVOLVER+O+4%B0+DISTRITO)>. Acesso em: 29 out. 2016.

PORTO ALEGRE. Prefeitura de Porto Alegre. **Sala do Empreendedor vai reduzir tempo de abertura de empresas**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal\\_pmpa\\_novo/default.php?p\\_noticia=188114&SALA+DO+EMPREENDEDOR+VAI+REDUZIR+TEMPO+DE+ABERTURA+DE+EMPRESAS](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/default.php?p_noticia=188114&SALA+DO+EMPREENDEDOR+VAI+REDUZIR+TEMPO+DE+ABERTURA+DE+EMPRESAS)>. Acesso em: 09 nov. 2016.

PORTO ALEGRE. Zero Hora. **O mapa das startups de Porto Alegre: a Capital tem vocação para inovar?**. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/10/o-mapa-das-startups-de-porto-alegre-a-capital-tem-vocacao-para-inovar-4297851.html#>>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

PORTO ALEGRE. Piso Salarial. **Tabela Salarial 2016 – Tabela de Piso Salarial, Salário Médio e Teto Salarial**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.pisosalarial.com.br/salarios/tabela-salarial/>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

SÃO PAULO. Converge Comunicações. **Grandes empresas investem na busca de startups para fomentar inovação**. SÃO PAULO, 2015. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/webinside/estrategia/25/11/2015/grandes-empresas-investem-na-busca-de-startups-para-fomentar-inovacao/>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

SÃO PAULO. GS & MD Gouvêa de Souza. **Por que seu próximo emprego pode ser numa startup**. SÃO PAULO, 2015. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/pt/noticias/gestao-de-pessoas/por-que-seu-proximo-emprego-pode-ser-numa-startup>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

ENDEAVOR. “Índice de Cidades Empreendedoras Brasil 2014”. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice2014>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

ENDEAVOR. “Índice de Cidades Empreendedoras Brasil 2016”. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice2016>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

## ANEXOS

### ANEXO I - Roteiro de entrevista com Startups

Agradeço pelo seu tempo e contribuição para a realização do meu trabalho de conclusão de curso em Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

#### PARTE 1 - TRAJETÓRIA

1. Você poderia contar a história da trajetória da startup, desde o surgimento da ideia até o momento atual?
2. Quando foi fundada?
3. Faturamento anual
4. Número de sócios
5. Número de colaboradores
6. Já foram investidos?
7. Estão buscando mais investimento?
8. Qual é o estágio em que estão?
9. Há quanto tempo está sendo acelerada?

#### PARTE 2 – ECOSSISTEMA E SUA INFLUÊNCIA

1. Políticas Públicas
  - a. Como avalia as políticas públicas de Porto Alegre em relação ao empreendedorismo?
  - b. Como as universidades influenciaram a startup?
  - c. Qual foi a influência do Sebrae à startup?
2. Capital Financeiro
  - a. Como é o acesso aos investidores? Estar em Porto Alegre gera alguma vantagem?
  - b. Você identifica alguma facilidade em conseguir empréstimo bancário por ter uma startup?
3. Cultura
  - a. Você poderia citar alguns cases de empreendedores sucesso que conhece em Porto Alegre? Como tomou conhecimento?
  - b. Motivo pelo qual empreendeu?
  - c. Como percebe a cultura porto alegreense no que tange à inovação, criatividade e ao empreendedorismo?
4. Instituição de Suporte
  - a. Como avalia a infraestrutura (transporte, energia, telecomunicação) de Porto Alegre?
  - b. Como avalia as incubadoras, aceleradoras e espaços de coworking de Porto Alegre?

- c. Como avalia qualidade de serviços como contabilidade, consultorias, advocacia disponíveis na cidade?
- 5. Recursos Humanos
  - a. Como ocorre a contratação dos colaboradores?
  - b. Como você busca colaboradores para funções específicas? Encontra alguma dificuldade?
  - c. Os colaboradores contratados estão preparados para trabalhar em uma startup?
- 6. Mercados
  - a. Como você desenvolveu mercado e encontrou os primeiros clientes?
  - b. Como ocorreu a comercialização do produto/serviço? Os consumidores entendem facilmente a tecnologia?
  - c. Na sua opinião, quais são os maiores desafios para atingir outros mercados nacionais e internacionais?

### PARTE 3 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1. Cargo e funções
- 2. Idade
- 3. Escolaridade

### **ANEXO II - Roteiro de grupo focal**

- 1. Políticas Públicas
  - a. Envolvimento: como percebem o nível de envolvimento das lideranças ligadas a instituições públicas locais?
  - b. Incentivos: como percebem o posicionamento do governo quanto a regulação, tributação e incentivos ao ato de empreender
- 2. Capital Financeiro
  - a. Capital disponível: como avaliam o ecossistema de investimento, quantidade e tipo de capital disponível?
- 3. Cultura
  - a. Histórias de sucesso: quais empreendedores ou startups que já obtiveram sucesso na sua jornada que servem de inspiração e experiência ao ecossistema?

- b. Conexão: qual é o nível de engajamento e existência de redes entre de empreendedores em torno do ecossistema de inovação?
  - c. Valores coletivos: quais valores que caracterizam a cultura e o comportamento da comunidade da região e sua abertura à inovação?
4. Instituições de Suporte
- a. Infraestrutura: qual é a existência e qualidade de estruturas de suporte aos empreendedores que os incentivem a começar como incubadoras, universidades e working spaces bem como questões relativas à mobilidade, saúde, conectividade e qualidade de vida?
  - b. Integração: qual é o nível de interação entre as organizações de suporte, atividades realizadas em conjunto e visão compartilhada da comunidade?
  - c. Serviços para empreendedores: qual é o nível de conhecimento especializado em serviços necessários aos empreendedores como consultorias de inovação, advogados e contadores?
5. Capital Humano
- a. Mão de obra: qual é a densidade e qualidade dos profissionais de tecnologia na região?
  - b. Maturidade empreendedora: qual é o nível de maturidade dos empreendedores e mentores da região ao conduzir as startups no seu desenvolvimento?
  - c. Instituições Educacionais: como avalia a solidez e representatividade das universidades e sistema educacional como um todo na região?
6. Mercados
- a. Matriz econômica: Qual é o perfil das empresas consolidadas e perfil da economia local?
  - b. Oportunidades: qual é o potencial de inovação em setores propícios ao desenvolvimento da região?
  - c. Consumidores: qual é o perfil do mercado consumidor local?