



RESULTADOS DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS SEED JUNTO AO ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRASIL



Abstract: *The objective of the present study was to analyze the results perceived by SEED managers and participants, Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development, from their role as an agent for the development of entrepreneurship and innovation in startups. Through qualitative research with the managers of the organization, participants and alumni of the program, the results demonstrated that the SEED project was effective in its assignments, and that the participants, after reaching the maturity resulting from the participation, are able to follow growth after the program. The work concludes that if some points are improved, such as increased investment and adaptations in the way the program is run, they can elevate the SEED startup project to a global scale.*

Keywords: *Entrepreneurship; Innovation; Startups; SEED Acceleration Program.*

Resumo: *O objetivo do presente estudo foi analisar quais os resultados percebidos, pelos gestores e participantes do SEED, Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development, a partir de sua atuação como agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação de startups. Através de pesquisa descritiva qualitativa com os gestores da entidade, participantes e ex-participantes do programa, os resultados demonstraram que o projeto SEED se mostrou efetivo em suas atribuições, e que os participantes, após atingirem a maturidade resultante da participação, estão aptos a seguirem o crescimento após o programa. O trabalho conclui que se alguns pontos forem aperfeiçoados, como maior investimento e adequações na forma de condução do programa, podem elevar o projeto de startups do SEED a um patamar de escala global.*

Palavras-chave: *Empreendedorismo, Inovação; Startups; Programa de Aceleração SEED.*

1 INTRODUÇÃO

A época atual experimenta velocidade de mudanças que demandam renovação constante e busca intensa por novas soluções que gerem vantagem competitiva para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas (Blank & Dorf, 2014). Assim, surgem novas empresas ou núcleos em empresas consolidadas com o propósito de desenvolver inovação e tecnologia para criação de produtos e serviços objetivando melhorar o modo de vida das pessoas, denominadas *startups*. Conforme Nager, Nelsen e Nouyrigat (2013), as *startups* serão lembradas como o início de uma revolução tão importante e transformadora quanto a Revolução Científica (século XVI) e a Revolução Industrial (século XVIII), denominando-a “Revolução do Empreendedorismo”. Para Perin (2015), as *startups* são as principais fontes de inovação nas esferas privada e pública, no ambiente de trabalho ou na solução de problemas

sociais complexos, combinando oportunidades com a velocidade de lançamento de novos produtos e serviços, testes de erro e acerto e disseminação ampla e fácil, tornando o momento atual, por isso, revolucionário. Neste contexto, o Estado de Minas Gerais tem se destacado no cenário de empreendedorismo no Brasil, e os órgãos de apoio às *startups* se constituem elementos importantes, com contribuições relevantes na criação e desenvolvimento de novos negócios e como catalisadores para a transferência de conhecimento e tecnologia, facilitando e acelerando os processos de inovação e fornecendo recursos físicos, financeiros e humanos. O SEED (*Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development*) é parte do ‘Minas Digital’ e um dos principais agentes de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil. Por isso, o objetivo deste trabalho foi analisar quais os resultados percebidos, pelos gestores e participantes do SEED, a partir de sua atuação como agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação de *startups*. Para tanto, buscou-se: i) verificar a atuação do SEED junto às *startups* participantes; ii) avaliar a evolução das *startups* durante a participação no programa; iii) avaliar a situação das *startups* após deixarem o programa; iv) avaliar se o resultado do programa está sendo realmente efetivo em relação ao planejamento inicial e a sua contribuição para o processo de desenvolvimento proposto. Este trabalho tem relevância social por permitir analisar o SEED como programa de fomento às *startups* e seu impacto no desenvolvimento destas. Também se justifica por sua relevância acadêmica, dado o ineditismo da abordagem e a abrangência da pesquisa, e por ser esta uma temática atual e inovadora em consolidação no universo do empreendedorismo. E sua relevância gerencial permite a avaliação dos pontos positivos e de melhoria aos gestores do SEED, importantes para ações estratégicas futuras, dada a inexistência de trabalhos com esta finalidade.

Este artigo está estruturado em seis capítulos, iniciando-se com esta introdução. O 2º capítulo apresenta o referencial teórico que embasou o estudo e o modelo teórico adotado, com base no contexto da pesquisa (SEED). O 3º capítulo apresenta os procedimentos metodológicos. No 4º capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos; no capítulo 5 são discutidos tais resultados, e no capítulo 6, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Para Tidd & Bessant (2015), o empreendedorismo é um atributo humano que mescla planejamento, estrutura, visão e ímpeto, somados às ferramentas necessárias e à capacidade

de saber usá-las, juntamente com a coragem de correr riscos, valendo tanto para negócios recém-criados como para uma organização já estabelecida que necessite fazer uma renovação de seus produtos e serviços, objetivando impulsionar sua vantagem competitiva. Segundo Iizuka e Moraes (2014), o empreendedorismo exige mais que o simples saber; exige também o saber ser e o saber fazer, e relatam que o mercado está em uma fase de grandes mudanças nos modelos de relações de trabalho, sendo evidente que o cenário de empregos não será o mesmo do passado; assim, o empreendedorismo surge como uma das alternativas capazes de habilitar os indivíduos na criação do seu próprio negócio, permitindo a sua empregabilidade e consequente qualificação e atualização constantes. Para Dornelas (2008), em nível mundial, o interesse pelo empreendedorismo envolve ações governamentais e organizações multinacionais, existindo um consenso de que o poderio econômico dos países passa pelo sucesso dos futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Nos Estados Unidos, o governo tem fomentado iniciativas dos governos estaduais e de organizações privadas para estimular e apoiar o empreendedorismo. Um exemplo é o programa de Pesquisa para a Inovação em Pequenas Empresas (*SBIR - Small Business Innovation Research*). Também o Reino Unido em 1999 criou a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, nos moldes do SBA (*Small Business Administration*) dos Estados Unidos, fato ocorrido também com vários outros países pertencentes à Comunidade Europeia. Alves (2013) aponta as regiões do Vale do Silício na Califórnia/EUA, da China, da Itália e da Irlanda como exemplos de valorização do investimento em empreendedorismo e inovação. No Vale do Silício é nítida a importância da cooperação entre as empresas e, assim, a criação de novos produtos surge de forma mais rápida, atendendo a uma demanda crescente de novidades cada vez mais complexas, forçando estas empresas a se especializarem no que podem fazer de melhor. Na Itália o governo voltou suas ações para incentivos financeiros e apoio em desenvolvimento de novos produtos, estímulos à modernização dos equipamentos e incentivo ao comércio exterior para empresas interessadas em expandir negócios fora das fronteiras. Nas regiões da “Terceira Itália”, uma série de pequenas empresas, organizadas em cooperativas apoiadas pelos governos locais, contam com agências de desenvolvimento econômico (como exemplo, a Autoridade Regional para o Desenvolvimento Econômico da Emília-Romagna, conhecida pela sigla ERVET), responsáveis por coordenar centros de apoio de aperfeiçoamento e desenvolvimento tecnológicos. A China, a partir do ano de 2001, foi aceita na Organização Mundial do Comércio - OMC, e fez uma reavaliação de seus planos estratégicos, mudando as relações do governo com as indústrias, descentralizando políticas e dando maior independência às

organizações. Conseguiu várias mudanças em um curto espaço de tempo a partir da captação do conhecimento via investimentos estrangeiros trazidos para o país, alto nível de desenvolvimento em P&D e um crescente aporte de investimentos em educação e capacitação. Quanto ao governo irlandês, este tem incentivado a inovação através de investimentos em educação, capacitação profissional e apoio às empresas de menor porte. A geração de *startups* apoiadas por fundos de investimento se espalham por toda a Irlanda. E a posição do governo neste processo é de um catalisador, colocando as empresas participantes como responsáveis na condução de todas as ações em parceria com instituições de ensino.

No Brasil, o empreendedorismo se destaca na década de 1990, graças a entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) (Dornelas, 2008). A criação das empresas pontocom também foi um dos fatores que promoveram e estimularam a disseminação do empreendedorismo, que mais tarde impulsionou o surgimento de várias *startups* relacionadas à Internet, desenvolvidas por jovens empreendedores. Nesta trajetória, muitos programas foram criados para dar suporte ao empreendedorismo, como as incubadoras de novas empresas, adaptação dos currículos ao tema desde os primeiros anos escolares, incentivos governamentais na inovação, na transferência de tecnologia e na criação de novas empresas, criação de organizações de fomento e apoio, programas facilitadores de acesso ao crédito para MPE e aqueles que auxiliam o reconhecimento da propriedade intelectual.

Sobre os empreendedores, Alfredo (2009) os define como pessoas que superaram seus limites e dificuldades e conseguiram criar negócios lucrativos e longevos. E mesmo quando não tiveram sucesso em um primeiro momento, persistiram e recomeçaram. Conforme Ries (2012), empreendedores estão por toda parte; para o autor, o empreendedor é uma instituição humana concebida para transformar ideias em novos produtos e serviços em condições de incerteza, cujo cargo deveria fazer parte do organograma qualquer empresa que tem na inovação a base para o sucesso futuro. Para Salim (2003), são fundamentais cinco características que definem o perfil de um empreendedor: i) criatividade e inovação (percebe oportunidades onde os outros não conseguem); ii) habilidade na aplicação da criatividade; iii) fé e força de vontade (capacidade de mudar a forma como são feitas as coisas e a vontade e a paixão como combustíveis para o sucesso); iv) foco na geração de valor (fazer as coisas da melhor forma possível, num prazo curto e com custo razoável); v) correr riscos (ir contra o pré-estabelecido e o óbvio, encurtando distâncias). O autor ainda aponta que os empreendedores de sucesso trabalham em colaboração, contradizendo o sendo comum de que é um ser solitário e tem como objetivo atingir seu objetivo por conta própria. Dornelas

(2009) aponta que empreendedores são visionários, ousados, gostam do que fazem, são questionadores, diferenciados e possuem motivação própria, querem ser únicos e deixarem um legado oriundo de suas ações. Segundo GEM (2016), a mentalidade empreendedora é um conceito vinculado à análise e avaliação do empreendedor no ambiente onde vive e à percepção de possibilidades que podem influenciar na hora de decidir ou não empreender. Esta análise considera pontos inerentes a cada pessoa, e passa por características voltadas à novas experiências e questões sociais relativas à convivência e proximidade com o ambiente de empreendedores e instituições de apoio.

2.2. AS STARTUPS E OS ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Segundo Ries (2012), uma *startup* é resultado de uma iniciativa humana, cujos produtos desenvolvidos são experimentos e seu resultado é o que possibilitará o aprendizado sobre como desenvolver uma organização sustentável. Para Alves (2013), *startup* define o 1º estágio das organizações que investem em produtos e modelos de negócios inovadores, composto por experiências e testes onde os empreendedores podem avaliar suas ideias e fazer ajustes com o objetivo de obter algo que possua demanda e dê retorno financeiro esperado.

A definição de "ecossistema", associado ao empreendedorismo e à inovação, refere-se ao relacionamento e à interdependência entre os participantes que compõem um ambiente de desenvolvimento e evolução, onde todos têm como objetivo o crescimento. Pinheiro (2016) aponta que este ecossistema é formado por universidades, aceleradoras, incubadoras, investidores, governo e outros agentes interessados no desenvolvimento do empreendedorismo. Oliveira, Cozzi, Nogueira e Costa (2013) citam diversas tentativas para sistematizar o que seria um modelo de economia empreendedora, mostrando as principais variáveis a serem consideradas no contexto do empreendedorismo, a partir de um projeto da Babson College denominado 'Projeto Ecossistema Empreendedor de Babson' (*Babson Entrepreneurship Ecosystem Project - BEEP*) (Isenberg, 2011). A partir de estudos relacionados ao incentivo ao empreendedorismo em diversos países, foi detectado que não havia uma só característica que determinava o sucesso do empreendedorismo local, e sim um ecossistema de elementos necessários para o fomento e desenvolvimento que conseguisse se manter ao longo do tempo, resultando em impactos positivos tanto de ordem social quanto de ordem econômica. Os autores citam que no contexto das políticas públicas estão envolvidas as instituições governamentais que apoiam e incentivam o empreendedorismo, como as universidades públicas, responsáveis pela geração do conhecimento a ser transformado em

produto e levado ao mercado, ou os órgãos de regulamentação com o propósito de implementar incentivos e/ou reduzir a burocracia visando fomentar o desenvolvimento das empresas. Na esfera financeira, estão as instituições privadas financiadoras dos empreendimentos, como investidores anjos, fundos de capital de risco e capital semente, dentre outros. A cultura está relacionada às características sociais das pessoas e aspectos subjetivos relacionados à forma como se relacionam, o que evitam e o que reconhecem com benéfico. Na esfera de instituições/profissionais de suporte aos empreendedores, situam-se as aceleradoras, incubadoras, além de profissionais liberais, que podem dar assessorias necessárias para dar suporte na estruturação de novas empresas.

2.3. ORGÃOS DE INCENTIVO À INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Abreu e Campos (2016) consideram as *startups* como foguetes com um ou mais proprietários (comandantes) e sua força de trabalho (tripulação), funcionando com recursos limitados e um modelo de negócio como o plano de voo. Este pode não estar bem detalhado, não por negligência do piloto, mas pelo ambiente não favorável que não permite uma ação mais efetiva da tripulação, demonstrando que o caminho a ser percorrido é longo e incerto e que poderão ser necessários ajustes no decorrer da missão. Neste momento surge o papel das incubadoras e das aceleradoras, que atuam no auxílio da montagem de um ótimo plano de voo e todo o suporte para uma operação bem sucedida. As incubadoras preferem *startups* que estão num estágio onde o projeto é mais conceitual ou em prototipação, com ligações a centros tecnológicos de pesquisas que ajudam a desenvolver o modelo de negócio, com tempo de maturação mais prolongado. Já as aceleradoras procuram *startups* que tenham modelos bem estabelecidos, revisados e em boas condições, e uma equipe preparada para alçar objetivos propensos a dificuldades e mudanças (pivotagem), tudo isto acontecendo em um processo de curta duração. Tanto as incubadoras quanto as aceleradoras têm características em comum, pois fomentam o desenvolvimento de novos negócios e promovem o lançamento das *startups*. A principal diferença está na duração dos programas: das aceleradoras é mais curto em relação à proposta dos programas das incubadoras, conforme Abreu e Campos (2016). Segundo Alves (2013), entidades privadas de interesse público têm a missão de apoiar os pequenos empreendedores e fazer com que se tornem competitivos e enfrentem o mercado com suas próprias forças. No Brasil se destacam o programa ‘ALI - Agentes Locais de Inovação’ e o ‘SEBRAETEC – Serviços em Inovação e Tecnologia’, ambos do SEBRAE, o ‘TI Maior’, que promove o desenvolvimento do setor de *software* e serviços de tecnologia da

informação, e o ‘Startup Brasil’, com o intuito de fortalecer o ecossistema de *startups* no país, apoiando e ampliando o relacionamento entre os *stakeholders*, o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores nos mercados nacional e internacional e o surgimento de um ambiente favorável ao empreendedorismo tecnológico.

2.4. MODELO CONCEITUAL DO ECOSISTEMA SEED

O modelo de ecossistema de *startups* brasileiro, segundo Pinheiro (2016), é composto pela associação de organizações que têm interesses em comum como governos, empresas aceleradoras de *startups*, investidores-anjo, incubadoras, fundos de *venture capital* e até arrecadação em redes sociais (*crowdfunding*). Tendo o SEED como unidade de análise, e considerando o número expressivo de atores que poderiam compor este ecossistema, neste trabalho foi direcionado o foco para três atores. O elemento central do modelo é representado pelo SEED, responsável pelo programa de aceleração das *startups* e gestora do projeto. As “*startups* entrantes”, segundo Abreu e Campos (2016), são aquelas selecionadas pelas aceleradoras em um processo e que têm um bom nível de vivência do negócio ou uma idéia criativa com possibilidade de crescimento no decorrer do programa. As “*startups* veteranas” são aquelas que passaram pelo ciclo de aceleração e, no caso de êxito, podem fazer a transição para uma empresa estabelecida. Segundo Ries (2012), a partir do momento que uma *startup* bem sucedida faz a transição para uma organização estabelecida, está pronta para alcançar suas metas planejadas. Isto não significa que atingir o sucesso seja o fim da história para uma *startup*. Seu trabalho nunca está finalizado e mesmo as empresas estabelecidas devem procurar novos meios de crescimento sustentável.

O SEED é um programa de aceleração de ideias inovadoras e de apoio a empreendedores nacionais e estrangeiros, criado pelo governo de Minas Gerais, que deseja desenvolver projetos de negócio de base tecnológica. Seu objetivo é transformar Minas Gerais no maior polo de empreendedorismo tecnológico da América Latina e buscar fortalecer ainda mais o ecossistema de empreendedorismo e inovação no Estado. Conforme SEED (2018), o programa de aceleração consiste na permanência dos empreendedores por seis meses para fortalecerem seus projetos. São aceitas 40 *startups* por rodada, com times formados por 2 a 3 empreendedores, onde são investidos valores entre R\$68.000,00 (para projetos com 2 participantes) a R\$80.000,00 (para projetos com 3 participantes) a título de capital semente. A seleção é feita por um Edital de Chamamento Público onde *startups* do mundo todo podem se inscrever. Os valores são distribuídos na forma de bolsas mensais de R\$ 2.000,00 para que

cada empreendedor possa fazer dedicação exclusiva ao projeto e os R\$ 44.000,00 restantes são repassados na forma de adiantamento de despesas, sem a necessidade de participação acionária do SEED no negócio, ficando os empreendedores donos de 100% do projeto. O SEED oferece acesso a um moderno espaço de trabalho compartilhado, *coworking*, acesso à Internet, sala de reuniões, sala de descanso e espaço para refeições. E é oferecido ainda todo apoio necessário para o desenvolvimento das *startups*, como contato com mentores e especialistas de renome para consultoria em diversas áreas, e uma intensa programação de palestras e treinamentos, com encontros marcados com clientes e potenciais investidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva (Gil, 2008; Vergara, 2009). Quanto aos meios, é um estudo de caso (Yin, 2001; Minayo, 2010). A abordagem foi qualitativa (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). A unidade de análise foi o SEED, selecionada via critério intencional de acessibilidade (Bravo & Eisman, 1998). As unidades de observação foram compostas pelos gestores do SEED, as *startups* presentes no programa e as *startups* que já passaram pelo SEED (veteranas). A técnica de coleta de dados foi a de entrevistas individuais em profundidade, via aplicação de roteiros semiestruturados (Duarte, 2004; Gil, 2008). No total, foram realizadas entrevistas com os dois gestores responsáveis pelo SEED, cinco gestores de *startups* participantes da 5ª rodada do programa e dez gestores de *startups* que já participaram das 3ª e 4ª rodadas. Para cada tipo foi aplicado um roteiro específico. Os sujeitos foram selecionados por amostragem não probabilística por acessibilidade e conveniência (Gil, 2008), mas que representaram, de forma adequada, a unidade de análise proposta (Vergara, 2009). Foi adotada a técnica de análise de conteúdo, a partir do material colhido nas entrevistas, para a análise das informações (Grzybovski & Mozzato, 2011), permitindo a ampliação do campo de interpretação dos dados (Bardin, 2008), reduzindo ao mesmo tempo a complexidade dos textos (Bauer & Gaskell, 2008).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ATUAÇÃO DO SEED JUNTO ÀS STARTUPS

Quanto ao objetivo de verificar a atuação do SEED junto às *startups*, foram entrevistados 2 membros do comitê de gestão do programa. O 1º exercia a função de Gerente,

formado em Direito e especialista em Marketing. Estava à frente da direção do SEED desde janeiro de 2018, e na pesquisa foi identificado como Gestor1. O 2º é formado em Relações Internacionais e exercia a função de Gerente de Comunidade desde janeiro de 2018, e na pesquisa foi identificado com Gestor2. Inicialmente foi perguntado a estes gestores como definiriam a atuação do SEED no apoio às *startups* em Belo Horizonte, em Minas Gerais, no Brasil e internacionalmente, e ambos deram respostas convergentes, no sentido de que o papel do SEED é fomentar o ecossistema de empreendedorismo e inovação, atraindo o futuro empreendedor para Belo Horizonte, viajando pelo interior do Estado para divulgar o trabalho, compartilhando os conhecimentos adquiridos, e também colocando o programa SEED no radar de inovação da América Latina. Citaram a realização de missões para Israel, Europa, Vale do Silício (EUA) para divulgação do programa e tentativa de atrair investimentos.

Posteriormente, foi perguntado como se dá o apoio do SEED junto às *startups*. Houve convergência de opiniões sobre a metodologia do SEED de apoio permanente via agente de aceleração e desenvolvimento de estratégias de marketing. Citaram a oferta gratuita de espaço de *coworking*, com infraestrutura necessária para o desenvolvimento do trabalho, como salas de reunião, Internet, cozinha, etc. Citaram também o acesso a investidores e disponibilização a cada empresa participante de recursos que podem chegar a R\$80.000,00 durante o período de 6 meses do programa, variando a partir do número de participantes de cada empresa. Em seguida, foi perguntado aos gestores se o SEED possui, além das informações publicadas no *site*, algum(ns) indicador(es) de sucesso de sua atuação junto às *startups*. Eles apontaram relatórios sobre as conexões realizadas, as pessoas atingidas pela disseminação da cultura empreendedora no período, o capital levantado (na rodada de 2017 foram captados valores próximos de R\$ 7.500.000,00) e o número de empregos diretos gerados pelas *startups*.

Continuando, foi perguntado quais os principais critérios utilizados para a seleção das *startups* a participarem do SEED, e se estes têm sido eficazes na atração de *startups* com potencial de crescimento. O Gestor1 descreveu que os critérios de escolha se baseiam nas variáveis do modelo de negócio, a amplitude para atingir o maior número de pessoas, a equipe e o potencial tecnológico do produto finalizado. O Gestor2 complementou que um importante critério é a maturidade da empresa, não podendo estar em fase embrionária. Posteriormente, foi perguntado quais seriam os indicadores para avaliar o desempenho e a evolução das *startups* durante o programa, e o que é feito caso os resultados fiquem abaixo do esperado. As respostas seguiram tendência convergente, relatando que o entendimento da natureza do negócio, o potencial do negócio, o faturamento, a capacidade de gerar emprego, o crescimento mês a mês, a medição da rentabilidade, o impacto no ecossistema (ou seja, o retorno que é

dado para a sociedade) são os principais indicadores avaliados no programa. São feitas reuniões semanais para avaliações de desempenho. Uma das regras descritas no edital é que 10% das *startups* com desempenhos inferiores são eliminadas do programa.

Questionou-se ainda sobre a existencia de alguma prática de acompanhamento do desempenho das *startups* que já passaram pelo programa, e quais resultados são considerados de maior sucesso para o SEED. Os gestores citaram como uma falha atual a não existência de um acompanhamento oficial sobre as empresas que passaram pelo programa; apenas conversas informais, e citaram alguns casos de sucesso, com destaque para o aplicativo Beer-or-Coffee, o qual possibilitou à comunidade de empreendedores o aumento de sua rede de contatos, ampliação de experiências e a possibilidade de negócios. Esta *startup* foi escolhida em outubro de 2016 para o “GoogleDemoDay - Women's Edition”, evento ocorrido no Vale do Silício (EUA) que apresentou 12 destacadas *startups* do mundo inteiro que estavam em fase crescente de desenvolvimento, sendo a única selecionada de toda a América Latina.

Sobre os principais gargalos do SEED, o Gestor1 citou a falta de recursos oriunda da crise financeira do Estado de Minas Gerais e a falta de envolvimento de instituições privadas, e sugere um envolvimento maior da sociedade mineira que desconhece o programa. Para o Gestor2, falta vontade do ecossistema em investir mais recursos financeiros, como capital semente, fato que poderia aumentar as possibilidades de sucesso das *startups*. Por último, foi perguntado qual a visão de futuro os gestores têm para o SEED, considerando os próximos 5 anos, e o que falta para esta visão se tornar realidade. Para o Gestor1, o SEED deve ter seu escopo aumentado e deve-se criar uma forma de condução autossustentável, que não dependa mais do Estado, além do programa se tornar uma fonte educacional para futuras gerações de empreendedores. O Gestor2 cita que o SEED vai se consolidar como um programa pioneiro, mas precisa de um ecossistema mais consolidado.

4.2 EVOLUÇÃO DAS STARTUPS DURANTE O PROGRAMA SEED

Nesta etapa foram entrevistadas 5 *startups* participantes da 5ª rodada do SEED (iniciada em 2018), dos ramos de automatização de processos de logística, bem-estar mental, esportivo e plataforma de anuncio de rádio, originárias de Belo Horizonte (MG), Viçosa (MG) e São João Del Rey (MG). Inicialmente foi perguntado como o participante define a atuação do SEED no apoio às *startups*. Afirmaram de forma unânime a importância do SEED no desenvolvimento das *startups* e ao ecossistema de inovação e tecnologia. Em seguida foi perguntado como os empreendedores ficaram sabendo do SEED, o que os estimularam a se

candidatarem (aspectos atrativos), e como avaliam o processo de seleção. As respostas foram divergentes em relação a como ficaram sabendo do SEED, e convergentes sobre os principais aspectos de atração - aporte financeiro e o *networking*. Também foi perguntado qual era a expectativa dos entrevistados quando resolveram participar do SEED e se ela está sendo atendida ou não, e por quê. Todos foram unânimes em afirmar que guardam uma expectativa muito positiva em relação ao SEED.

Em seguida perguntou-se se, de uma maneira geral, estava valendo ou não a pena participar do SEED, e do que o entrevistado mais tem gostado e do que não tem gostado. De maneira geral, demonstraram satisfação com sua participação, e a grande maioria afirmou não ter tido tempo de perceber algo que pudessem citar como crítica negativa. Foi perguntado aos entrevistados se eles já haviam participado de outros programas similares ao SEED. Um grupo afirmou que sim, e outro não havia tido essa experiência. Posteriormente foi perguntado se indicariam o SEED a algum empreendedor, e se o estimulariam a participar em rodadas futuras. Houve uma quase unanimidade de que indicariam e estimulariam outros empreendedores a participarem do SEED no futuro. Por último, foi perguntado o que sugeririam para que o programa busque ser referência no apoio às *startups* e se transforme em uma referência nacional e internacional.

4.3 SITUAÇÃO DAS STARTUPS APÓS O PROGRAMA SEED

Nesta etapa foram entrevistadas 10 *startups* que participaram do SEED nas rodadas 3 e 4, identificadas como ExStartup1 a ExStartup10. O perfil é diversificado e representam os ramos de logística, saúde, educação, psicologia, tecnologia, moda, esportes e financeira. São originárias de Belo Horizonte, na sua grande maioria, além de São Paulo e Recife. Inicialmente foi perguntado, como empreendedores de uma *ex-startup* do SEED, definiriam a atuação desta entidade no apoio às suas respectivas *startups*. As opiniões foram convergentes, afirmando que o apoio que a entidade forneceu foi fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias ao sucesso do negócio. Em seguida, foi perguntado a cada entrevistado qual era a sua expectativa quando resolveu participar do SEED, e se ela foi atendida ou não, além das justificativas para suas respostas. A maioria dos entrevistados foi taxativa em afirmar que tinha uma expectativa muito alta em relação à participação no programa e que esta foi atendida. Apenas dois entrevistados afirmaram que suas expectativas foram atendidas parcialmente.

Foi solicitado a cada entrevistado que apontasse como se deu o apoio do SEED junto à sua *startup*. Houve convergência nas opiniões ao afirmarem que lhes foram oferecidas diversas atividades como palestras, encontros, visitas, cursos *online*, mentoria personalizada, que propiciaram uma base de gestão mais qualificada. Houve unanimidade na afirmação de que foi oferecido espaço adequado de *coworking* para os empreendedores e suas equipes, com salas de reunião, cozinha, Internet e o necessário para a rotina de trabalho. Convergência quase total na afirmação de que o SEED propiciou o acesso das empresas a investidores, com potencial de alavancagem do negócio, por meio de eventos e encontros programados. Todos foram unânimes em afirmar que não houve acesso a incubadoras. Por último, todos os ex-participantes entrevistados receberam o valor referido no edital em investimentos financeiros, e tiveram ao longo do programa a oportunidade de apresentar os seus produtos a investidores. Em seguida, foi perguntado como o SEED avaliava o desenvolvimento e a evolução de cada *startup*, e o que era feito quando se identificava a necessidade de melhoria no desenvolvimento de algum negócio. As opiniões se relacionaram aos variados métodos de controle de resultados utilizados, com metas semanais de desenvolvimento e mentorias, que indicavam as mudanças necessárias para correção da trajetória da *startup*. Entretanto, a maioria dos entrevistados teceu críticas em relação aos critérios utilizados nestas avaliações.

Foi perguntado se valeu ou não a pena participar do SEED, e os respondentes foram unânimes em afirmar que a experiência de passar pelo programa foi muito válida. Em seguida, foi perguntado a cada entrevistado se, após sair do SEED, a situação da sua *startup* melhorou ou piorou. Neste quesito houve quase uma unanimidade na afirmação de que a situação está melhor depois de passarem pelo programa do SEED. Apenas um entrevistado afirmou que sua situação piorou, justificando pela falta do aporte financeiro. Continuando, foi perguntado a cada entrevistado sobre a possibilidade de participar novamente do SEED, caso tivesse oportunidade, e justificativas para sua resposta. Uma parte dos entrevistados afirmou que, no atual estágio em que se encontram, não vê como necessária a participação em um programa de aceleração, citando que até declinaram de convites para outros programas. Outros disseram que o fator financeiro e a experiência adquirida eram motivos importantes para repetirem o programa, caso existisse tal oportunidade. Por último, foi perguntado, com base na experiência em participarem do SEED, o que sugeririam para que o mesmo fosse referência nacional e internacional no apoio às *startups*. As respostas variaram e uma parte mais expressiva apontou a necessidade do SEED ter no seu corpo de agentes aceleradores profissionais com mais capacidade prática do que teórica.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abreu e Campos (2016) apontam o surgimento de aceleradoras de *startups* mundo afora, trazendo uma nova abordagem de organização. Elas procuram escolher *startups* que tenham potencial para impactar o ambiente de negócios, e que no desenvolvimento do programa de aceleração, possam ajudá-las na busca de valor e escalabilidade, incrementando o modelo de incubadoras de empresas, mais moderadas nas suas atividades de auxílio. Assim, torna-se providencial a necessidade de uma melhor compreensão da presença das aceleradoras de *startups* na economia brasileira, do impacto de sua atividade e de como elas atuam. Ries (2012) questiona por que as *startups* fracassam, e sugere que o problema é resultante da fascinação do empreendedor, associada à falta de um bom plano, de uma estratégia sólida e de uma pesquisa de mercado completa. Em épocas passadas, tais fatos eram indicadores de um possível sucesso. O impulso de aplicar estes aspectos às *startups* é irresistível, mas não funciona nos dias atuais, porque as *startups* atuam em um ambiente com muita incerteza. Elas ainda não sabem quem serão seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que as incertezas ficam mais evidenciadas no mundo atual, fica mais difícil prever o futuro, confirmando que os métodos antigos de administração não estão mais à altura de responderem às exigências do mundo empreendedor atual. Previsão e planejamento são muito efetivos quando baseados em um histórico operacional longo e estável. Para o autor, as *startups* não têm à sua disponibilidade nenhum dos dois.

Ficou evidenciado, a partir da presente pesquisa, que a proposta do SEED de fomentar o ecossistema de empreendedorismo e inovação de Belo Horizonte está coerente com o que foi realizado até o momento. A partir do SEED, a capital mineira tem se tornado um dos principais palcos de empreendedorismo e inovação do Brasil, e sua reputação como centro de desenvolvimento tecnológico já ultrapassa as fronteiras nacionais. A partir das incertezas enfrentadas pelos novos empreendedores, programas como o SEED vêm auxiliá-los com um novo processo de gestão capaz de permitir que eles enfrentem os desafios, buscando escalabilidade, experiência, competência e, assim, terem maior possibilidade de prosperar. O aporte financeiro, a relação *equity-free* entre o SEED e as *startups*, as mentorias, os cursos oferecidos, juntamente com a troca de experiências e o *networking*, são aspectos que fortalecem os empreendedores à atingirem o sucesso dos negócios. Neste ambiente todos ganham, o governo dá o retorno à sociedade fomentando o desenvolvimento de empresas que gerarão postos de trabalho diretos, indiretos e impostos, e os empreendedores, em contrapartida, têm uma programação de visitas técnicas em escolas e empresas de Minas

Gerais, com o intuito de repassarem suas experiências e conhecimentos adquiridos no programa e estimular a cultura empreendedora pelo Estado. Os empreendedores têm condições de fortalecer seus conhecimentos e manter seus negócios ativos e prósperos, disseminando uma ação sadia baseada em conhecimento e desenvolvimento tecnológico.

Segundo Ries (2012), as pessoas vivem um momento sem comparação do empreendedorismo mundial, mas essa oportunidade corre riscos. A falta de um paradigma gerencial baseado nas novas práticas de inovação às vezes não permite a plena utilização da capacidade intelectual das pessoas. E mesmo que se encontram meios para o faturamento financeiro, para cada sucesso há muitos fracassos, o que torna tais insucessos especialmente graves, não apenas pelo dano econômico causado a funcionários, empresas e investidores, mas também pelo desperdício dos recursos mais valiosos da civilização nos dias atuais, como o tempo, a paixão, o conhecimento e a habilidade das pessoas. Ainda segundo Ries (2012) as *startups* se baseiam na ideia de um negócio de sucesso capaz de mudar o mundo, denominado por ele como ‘visão de uma *startup*’. E para alcançar essa visão, utilizam uma estratégia, via modelo de negócios, planejamento do produto, análise dos concorrentes e dos parceiros de negócios e, finalmente, uma noção a respeito de quem serão seus potenciais clientes. O produto é o resultado final dessa estratégia.

Segundo Tigre (2006), as atividades de P&D em países desenvolvidos é realizada em empresas privadas, e mesmo assim, o Estado tem um papel muito importante na expansão e disseminação do conhecimento e da base científica, necessárias no desenvolvimento de tecnologias aplicadas no setor produtivo. O Estado tem também a função crucial de financiamento e na produção de incentivos para a inovação. Ao confrontar os dados coletados na pesquisa com a proposta de avaliar se o resultado da política empregada pelo SEED está sendo realmente efetiva em relação ao planejamento inicial e à sua devida contribuição para o processo de desenvolvimento proposto, percebe-se que as ações da entidade são coerentes e corroboram com o seu propósito de fomentar e estimular empresas de cunho tecnológico e todo um ecossistema de empreendedorismo e inovação no Estado de Minas Gerais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou evidenciada a importância do SEED para o ecossistema de inovação e empreendedorismo do Estado de Minas Gerais, sendo considerada a principal patrocinadora de um programa de aceleração de *startups* do país, utilizando recursos públicos. Foi captada durante as entrevistas com os vários públicos a opinião de que o SEED gera retorno para a

sociedade quando desenvolve, aprimora e faz com que as *startups* comecem a gerar lucros e os consequentes impostos, que serão revertidos para a sociedade. Além disso, as *startups*, quando atingem a maturidade necessária, resultado da participação no programa, começam a criar empregos diretos e indiretos e, mais uma vez, a sociedade é beneficiada pela iniciativa.

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, e corrobora com os objetivos definidos pelo programa. Conforme um dos entrevistados, o SEED atingiu um patamar de importância, confiabilidade e expressão tão valiosos para a comunidade, que mesmo com a sua interrupção, em 2015, continuou tendo o mesmo respaldo, dada a amplitude que atingiu além das fronteiras geográficas mineiras. O estudo também demonstrou que o SEED apresenta, a partir da visão dos participantes, pontos fortes, como um providencial e importante aporte financeiro, um escritório compartilhado com toda infraestrutura necessária para o funcionamento das empresas, treinamentos, *workshops*, rede de empreendedores, parceiros, investidores e todo um ambiente favorável para o desenvolvimento das *startups* selecionadas para o programa. Demonstrou, por outro lado, que algumas correções devem ser realizadas, como o aprimoramento na escolha de mentores e agentes de aceleração com mais capacidade prática e experiência em inovação e empreendedorismo. A criação de um mecanismo oficial que possibilite manter as relações entre o SEED e os ex-participantes também foi um aspecto de melhoria apontado.

REFERÊNCIAS

- Abreu, P.R.M., & Campos, N.M. (2016). Aceleradoras de startups “O que o lançamento de foguetes tem a ver com as aceleradoras de startups? Recuperado em 05 de Julho de 2017 de <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-lan%C3%A7amento-de-foguetes-tem-ver-com-aceleradoras-paulo>.
- Alfredo, L.H.P (2009). Empreendedorismo origem e desafios para o Brasil do século XXI. Recuperado em 12 de Maio de 2017 de <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/>.
- Alves, F.S. (2013). Um estudo das startups no Brasil. Recuperado em 11 de Maio de 2017 de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/15395/1/F%C3%81BIA%20SANTOS%20ALVES.pdf>.
- Alves-Mazzotti, A.J., & Gewandsznajder, F. (1999). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 147-176.
- Bardin, L. (2008). Análise de Conteúdo. São Paulo: Martins Fontes.
- Bauer, M.W., & Gaskell, G. (2008). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Atlas Books.
- Bravo, M.P.C., & Eisman, L.B. (1998). Investigación Educativa. 3a ed. Sevilla: Alfar.
- Dornelas, J.C.A. (2008). Empreendedorismo: Transformando ideais em negócios. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus.

- Dornelas, J.C.A. (2009). Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2ª ed: Rio de Janeiro: Campus
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. Recuperado em 11 de Novembro de 2017 de <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2016). Relatório Executivo – Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ.
- Gil, A.C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- Grzybovski, D. & Mozzato A. R. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. Recuperado em 26 de Novembro de 2017 de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>.
- Iizuka, E.S., & Moraes, G.H.S.M. (2014). Análise do potencial e perfil empreendedor do estudante de administração e o ambiente universitário: reflexões para instituições de ensino. Recuperado em 19 de Maio de 2017 de <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/313.pdf>.
- Isenberg, D. (2011). Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Recuperado em 22 de Junho de 2017 de <http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem.diagram/>.
- Minayo, M.C.S. (Org.). (2010). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 29a ed. Petrópolis: Vozes.
- Nager, M., Nelsen, C., & Nouyrigat, F. (2013). Startup Weekend. 1a ed. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Oliveira, C.A.A., Cozzi, A.O., Nogueira, V., & Costa, V. (2013). O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Recuperado em 21 de Junho de 2017 de <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18349>.
- Perin, B. (2015). A Revolução das Startups - O Novo Mundo do Empreendedorismo de Alto Impacto. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pinheiro, L. (2016). Ecossistemas de Startups: o caso do Cesar com tecnologia da informação. Revista Fonte, 16, Dezembro.
- Ries, E.A. (2012). A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel.
- Salim, M. (2003). Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil. Recuperado em 18 de Maio de 2017 em http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm.
- SEED – Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development (2018). Recuperado em 23 de Agosto de 2018 de <http://www.seed.mg.gov.br>.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). Gestão da Inovação. 5a ed. São Paulo: Bookman.
- Tigre, P.B. (2006). Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vergara, S.C. (2009). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 11a ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K. (2001). Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.