

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

VICENTE FAGUNDES PICCOLI

**EM BUSCA DAS MELHORES:
COMO CRITÉRIOS DE SELEÇÃO IMPACTAM NA TRAJETÓRIA DE STARTUPS**

Porto Alegre

2017

VICENTE FAGUNDES PICCOLI

**EM BUSCA DAS MELHORES:
COMO CRITÉRIOS DE SELEÇÃO IMPACTAM NA TRAJETÓRIA DE STARTUPS**

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.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, João Carlos, aquele que sempre esteve ali para mim, obrigado pelo apoio incondicional, os ensinamentos constantes e os incontáveis puxões de orelha. À minha mãe, Lígia, aquela do abraço apertado, obrigado pelo carinho, apoio e conhecimentos passados de como realizar uma pesquisa acadêmica. À minha irmã Giovana, aquela que mesmo apenas 3 anos mais velha consegue ser minha segunda mãe, obrigado pelo apoio em seu momento mais estressante, por servir de exemplo de dedicação. Vocês são a melhor família que alguém poderia ter desejado, amo vocês.

Aos meus amigos, aqueles de anos e aqueles de meses, agradeço o entendimento. Agradeço as palavras de apoio, as cervejas compartilhadas, as risadas dadas e os abraços apertados.

Aos meus queridos companheiros de PS Júnior, a minha escola para vida, recheada de pessoas fantásticas, agradeço por todos os momentos vividos, lágrimas compartilhadas, metas comemoradas, *feedbacks* passados, eventos, tragos, imersões. De todos lembrarei em um cantinho do meu coração. PS: Júnior. PS²: Não passa nada!

Aos meus queridos colegas da WOW Aceleradora, colaboradores e empreendedores, agradeço o entendimento do tempo necessário, a disponibilidade e abertura para realização da pesquisa. Sem vocês nada disso teria sido possível!

RESUMO

Este trabalho foi elaborado com a pretensão de identificar como os aspectos utilizados pela WOW Aceleradora de Startups no seu processo seletivo impactaram na trajetória de seis *startups*, três que obtiveram sucesso e três que fracassaram. Com o aumento significativo no número de *startups* no cenário brasileiro, se torna primordial que o processo de seleção de instituições de investimento em tais empresas evolua constantemente. A fim de atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os empreendedores das *startups* e o gestor da aceleradora. Foram entrevistados um empreendedor por *startup* e o gestor da WOW Aceleradora de Startups, analisando-se através de quadros comparativos os casos de sucesso, de desistência e uma comparação geral entre ambos. Os resultados apontam que o mercado não é um grande impactante na trajetória das *startups*, onde é um padrão que o mercado apresente problemas para o crescimento. O produto das *startups* se mostrou um critério importante, onde a correta proposição de valor e diferenciação frente os concorrentes se mostrou muito significativo para o sucesso da empresa. O fator mais crucial foi a equipe, onde o potencial de visão de mercado e adequação as demandas existentes foi um determinante para o sucesso e fracasso das *startups* apresentadas. Sendo assim, este trabalho busca evoluir o processo de seleção de *startups* por aceleradoras, permitindo a diminuição do risco do investidor.

Palavras-chave: Startups. Aceleradoras. Critérios. Processo Seletivo.

ABSTRACT

This work has been elaborated with the objective of identifying how the criteria used by the WOW Startups Accelerator in its selective process influenced the trajectory of six startup companies, of which three that were successful and three that failed. Along with the significant increase in the number of startups in the Brazilian scenario, it is fundamental that the process of selecting investment institutions in such companies is constantly evolving. In order to reach the proposed objectives, a quantitative research was carried out with the entrepreneurs of the startups and the manager of the accelerator company. An entrepreneur for each startup and the manager of WOW Startups Accelerator were submitted to interviews and an analysis was performed through comparative tables of the cases of success, as well as the cases of withdrawal and a general comparison between the two. The results indicate that the market is not a major influence factor on the trajectory of startups, whereas a pattern is verified when the market presents growing problems. The product of the startups proved to be an important criterion, where the correct proposition of value and differentiation *vis-a-vis* competitors was very important for the company's success. The most determining factor was the team, where the potential of market vision and adaptation to the existing demands were determining factors for the success and failure of the presented startups. Thus, this work seeks to evolve the process of startup selection by accelerators allowing the reduction of the investor's risk.

Keywords: Startups. Accelerators. Criteria. Marketplace. Selective process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Ecossistemas para Crescimento do Empreendedorismo | 15 |
| Figura 2: Modelo de Acompanhamento de Startups | 20 |
| Figura 3: Os quatro passos do Desenvolvimento de Clientes | 22 |
| | |
| Gráfico 1: Crescimento no Número de Aceleradoras..... | 9 |
| | |
| Quadro 1: Análise comparativa dos Casos de Sucesso | 41 |
| Quadro 2: Quadro comparativo dos Casos de Desistência..... | 52 |
| Quadro 3: Quadro comparativo entre casos de Sucesso e Desistência..... | 55 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 OBJETIVOS | 10 |
| 1.1.1 Objetivo Geral | 10 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 13 |
| 2.1 O ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR..... | 13 |
| 2.2 A STARTUP..... | 16 |
| 2.3 AS ACELERADORAS | 24 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 28 |
| 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA | 28 |
| 3.3 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS CASOS..... | 29 |
| 3.4 COLETA DE DADOS..... | 30 |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS..... | 30 |
| 4 ANÁLISE DE DADOS | 32 |
| 4.1 CASOS DE SUCESSO..... | 32 |
| 4.1.1 Startup S1 | 32 |
| 4.1.2 Startup S2 | 35 |
| 4.1.3 Startup S3 | 37 |
| 4.1.4 Comparação dos Casos de Sucesso | 41 |
| 4.2 CASOS DE DESISTÊNCIA | 43 |
| 4.2.1 Startup D1 | 43 |
| 4.2.2 Startup D2 | 46 |
| 4.2.3 Startup D3 | 48 |
| 4.2.4 Comparação dos Casos de Desistência | 51 |
| 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CASOS DE SUCESSO E DESISTÊNCIA | 54 |

| | |
|---|----|
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |
| 5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO | 57 |
| 5.2 LIMITAÇÕES E NOVOS ESTUDOS | 58 |
| REFERÊNCIAS | 59 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DA WOW | 62 |
| APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA STARTUPS | 63 |

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, a economia mundial viveu o período da bolha das “ponto com”, onde o maior acesso à tecnologias de comunicação e informação pela população possibilitou o empreendedorismo romper com os seus modelos tradicionais e desenvolver produtos e modelos que atinjam mercados antes inexistentes. Nesses modelos, surgem nos Estados Unidos as *startups*, que, segundo Blank (2010, p.1), “é uma organização formada para buscar um modelo de negócio repetível e escalável”. Dessa forma, o objetivo de uma *startup* é validar esse seu modelo de negócio, e Ries (2011, p.13) afirma isso ao dizer:

Startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.

Este processo de validação em *startups* demanda uma nova metodologia de análise e desenvolvimento de negócios, que permita uma categorização e posterior evolução dessas. Assim, é criada a ferramenta de “desenvolvimento de cliente” (*customer development*) por Blank e Dorf (2014).

Gitahy (2011) afirma que *startups* podem ser definidas como empresas com custos baixos de operação, que podem atingir altos níveis de crescimento e lucratividade. Dessa forma, é natural que *startups* tenham atraído o olhar de investidores de risco, em busca de financiar projetos inovadores em troca de participações acionárias. Em especial, no caso de *startups* que ainda estão buscando a validação de seu modelo, esses investimentos foram principalmente no formato de investimento-anjo, que, segundo a Associação Anjos do Brasil (2017), se trata de um investimento de capital próprio de pessoa física, com troca de participação acionária, no qual o investidor fornece também mentoria à equipe da *startup*.

Cohen e Hochberg (2014) expõem a dificuldade em cunhar a definição de aceleradora devido à falta de um padrão de atuação de mercado dos programas que se intitulam aceleradoras. Entretanto, Cohen (2013 p.1) expõe:

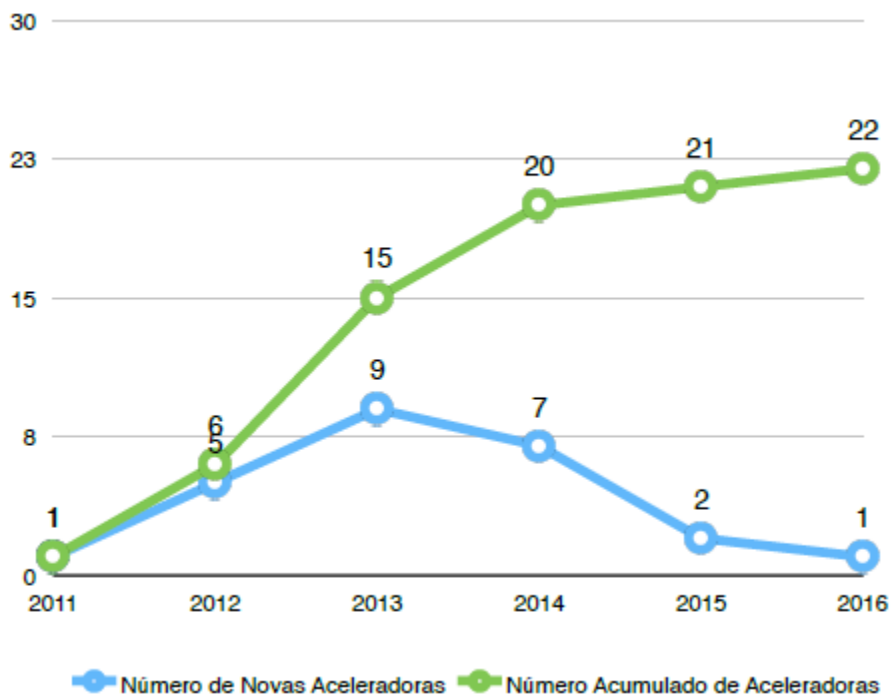
De maneira geral, aceleradoras auxiliam novos empreendimentos a definir e criar seus produtos iniciais, identificar segmentos de mercado promissores e asseguram recursos, incluindo capital e mão-de-obra. De maneira mais específica, programas de aceleradoras são programas com um tempo determinado - em geral três meses - que auxiliam turmas, ou *batches*, de *startups* no processo de criação. Geralmente providenciam uma pequena quantidade de capital *seed* e espaço de trabalho. Além disso, também é oferecida uma rede de oportunidades de *networking*, tanto com

outros empreendimentos e com mentores, que podem ser empreendedores de sucesso, empreendedores graduados do programa, investidores de venture capital, investidores-anjo ou executivos de corporações. Finalmente, a maioria dos programas finaliza com um grande evento, um “*demo day*” onde as *startups* se apresentam para uma grande plateia de investidores qualificados.

Dessa forma, as aceleradoras surgem para auxiliar no crescimento e validação das *startups*, criando programas de aceleração pautados em aprendizagem empreendedora e mentoria, modelo que se expande de maneira rápida. Cohen e Hochberg (2014) estimam que possam existir de 300 até 2000 programas de aceleração no mundo todo.

No Brasil, a primeira aceleradora fundada foi a “21212”, no ano de 2011, e é apenas com o Programa do Governo Federal “Start-Up Brasil”, em 2013, que acontece a disseminação da ideia e aumento no número de aceleradoras, conforme demonstra o gráfico:

Gráfico 1: Crescimento no Número de Aceleradoras



Fonte: ABRAII (2016).

O programa Start-Up Brasil é um programa de incentivo do Ministério de Ciências e Tecnologia, integrado ao Programa Estratégico de Software e Serviços de TI, que busca apoiar startups de todo Brasil por meio da ação de aceleradoras, fornecendo bolsas de R\$200.000,00 para *startups* que participem de programas de aceleração. Essa ação do Governo Federal incentivou o surgimento de diversas novas aceleradoras focadas em se

vincular ao programa, dentre elas a WOW Aceleradora de Startups como demonstra o gráfico da ABRAII (2016).

A WOW Aceleradora de Startups é uma das primeiras aceleradoras da região sul, atuando desde 2013 no mercado de aceleração, e já tendo investido em 45 startups, graduadas ou que ainda estão passando pelo processo de aceleração. Atuando de maneira condizente com a definição de Cohen (2013), citada anteriormente, a WOW seleciona, investe, acelera *startups* em turmas semestrais, com uma média de cinco startups por turma. A WOW presta serviços para empresas de investimento de investidores-anjo, se encarregando de selecionar e acelerar as *startups*, com o investimento das empresas. O processo de aceleração está pautado em cinco pontos: investimento financeiro, investimento econômico, mentoria, capacitação e acompanhamento.

O processo de investimento de uma aceleradora pode ser feito diretamente, como é comum no mercado, ou indiretamente, como é o caso da WOW, onde não é a aceleradora que investe, mas sim um parceiro. Por se tratar de um investimento de risco, no qual é natural que algumas *startups* fracassem e é esperado um retorno para o investidor no longo prazo, é necessário um processo seletivo que identifique *startups* promissoras e elimine *startups* com risco muito elevado. Durante esse processo, são focados três aspectos principais: equipe, mercado e produto.

Atualmente, a WOW conta com 45 startups aceleradas de todo o Brasil. Dentre as 45 startups, 5 se destacam, sendo consideradas casos de sucesso, por conta do alto valor de faturamento mensal. Entretanto, a WOW também já apresenta seis casos de fracasso, com *startups* que já encerraram as suas operações por não conseguirem atingir o mercado de maneira satisfatória. Todas as *startups* foram submetidas ao mesmo processo seletivo e julgadas aptas a participarem da WOW, entretanto trilharam trajetórias muito distintas. Dessa forma, este trabalho de pesquisa focará na resolução do seguinte questionamento: como os critérios do processo seletivo da WOW impactaram na trajetória de sucesso ou fracasso das *startups* selecionadas?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender como os critérios utilizados para avaliar as *startups*, no processo seletivo da WOW Aceleradora de Startups, impactaram na trajetória que culminou no sucesso ou fracasso das mesmas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o Processo de Seleção de Startups utilizado pela WOW Aceleradora de Startups desde a sua fundação;
- b) Descrever as trajetórias das *startups* de sucesso e de fracasso;
- c) Comparar as trajetórias das *startups* tomando como base os critérios utilizados no processo seletivo da WOW.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com o último levantamento da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2016), foram identificadas 4.151 *startups* ao final de dezembro de 2015, o que representa um crescimento de 18,5% desde os seis meses anteriores; entretanto, o número de aceleradoras não acompanhou esse crescimento, e, dessa maneira, existe uma grande demanda pelos serviços das aceleradoras já existentes. Para escolher as *startups* que participarão dos programas de aceleração, processos seletivos cada vez mais complexos são implementados nas aceleradoras, buscando sempre escolher as melhores startups.

O processo seletivo de uma aceleradora busca filtrar, entre as centenas de inscritas, as melhores *startups*, com maiores chances de sucesso e, assim, retorno. No entanto, não é possível aplicar técnicas convencionais de análise de investimentos, que levam em consideração aspectos quantitativos e objetivos, por se tratar de empresas por vezes muito incipientes, sendo a avaliação do potencial de uma empresa em estágio inicial um aspecto totalmente subjetivo. Dessa forma, o conhecimento empírico, com base nos processos anteriores é de grande importância para o desenvolvimento de um processo avaliativo qualificado, que identifique o potencial de cada negócio. Portanto, o tema deste trabalho se torna de considerável importância para a minimização de riscos e identificação de potenciais de uma aceleradora de *startups*.

Além disso, o presente estudo se mostra muito importante para as *startups* se prepararem para o seu processo de crescimento e investimento, podendo se alinhar de acordo com os resultados obtidos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O empreendedorismo é um conceito amplamente discutido e trabalhado; é necessário, porém, delimitar-se a abordagem correta dos termos para que não haja interpretações dúbias. Além disso, termos como *startups* e aceleradoras ainda são pouco conhecidos e abordados e, portanto, requerem uma apresentação mais profunda.

Nesta seção, será apresentada uma revisão de conceitos sobre o que o presente trabalho aborda.

2.1 O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é vital para o desenvolvimento econômico de uma nação. Schumpeter (1982, p. 47) irá afirmar que o indivíduo que empreende é responsável por esse desenvolvimento, ao propor à inovação de um novo negócio. Entretanto, para que ocorra o ato de empreender, é necessário que exista um ambiente propício a isso. Isenberg (2010, p. .) cita:

O ecossistema empreendedor consiste em uma variedade de elementos – como liderança, cultura, mercado de capitais e clientes de mente aberta – que se combinam de maneiras complexas. De maneira isolada, cada aspecto conduz para o empreendedorismo, mas não é capaz de sustentá-lo. E é aí que os esforços de muitos governos falham – eles se esforçam em um ou dois elementos apenas.

Isenberg (2010) comenta da importância de um ecossistema empreendedor para o surgimento de novos negócios e o desenvolvimento econômico de uma nação e ressalta o papel de que governo, empresas e organizações sem fins lucrativos devam se juntar para proporcionar isso. O autor comenta que é muito importante para os empreendedores a presença de um ecossistema propício, mas que o processo de desenvolvimento de um ecossistema não é algo que possa ser modelado e feito um guia, porém foi possível elencar nove princípios como norteadores de políticas governamentais:

a) Parar de emular o Vale do Silício: a região da Califórnia nos Estados Unidos é mundialmente conhecida pelo desenvolvimento empreendedor e de diversas empresas e startups de sucesso, como Google e Netflix. Entretanto, o contexto que levou ao surgimento do Vale do Silício não pode ser simulado em outro país, visto que eventos históricos e cultura impactaram diretamente no processo.

b) Moldar o ecossistema em torno de condições locais: o ecossistema empreendedor de cada local deverá retratar a realidade do ambiente. Dessa forma,

complementar ao primeiro ponto, o objetivo deve ser criar um ecossistema de represente o ambiente local, e não uma cópia de outro ecossistema.

c) Engajar o setor privado desde o começo: o setor privado detém a motivação e perspectiva para desenvolver novos mercados lucrativos e autossustentáveis. Dessa forma, não é possível desenvolver um ecossistema empreendedor sem a aliança com as empresas.

d) Favorecer os grandes potenciais: diversos países, como o Brasil, apresentam programas de apoio sociais às massas menos favorecidas. Entretanto, os recursos são escassos e focar em empreendedores com alta potencial é necessário, pois são estes que trarão maior resultado.

e) Conseguir um grande vencedor: é necessário que haja um exemplo a ser seguido. Um grande caso de empreendedorismo é necessário para estimular a mente da população e o sentimento empreendedor.

f) Enfrentar a mudança cultural de frente: é importante que atitudes empreendedoras sejam estimuladas e recompensadas, de maneira a gerar uma mudança cultural.

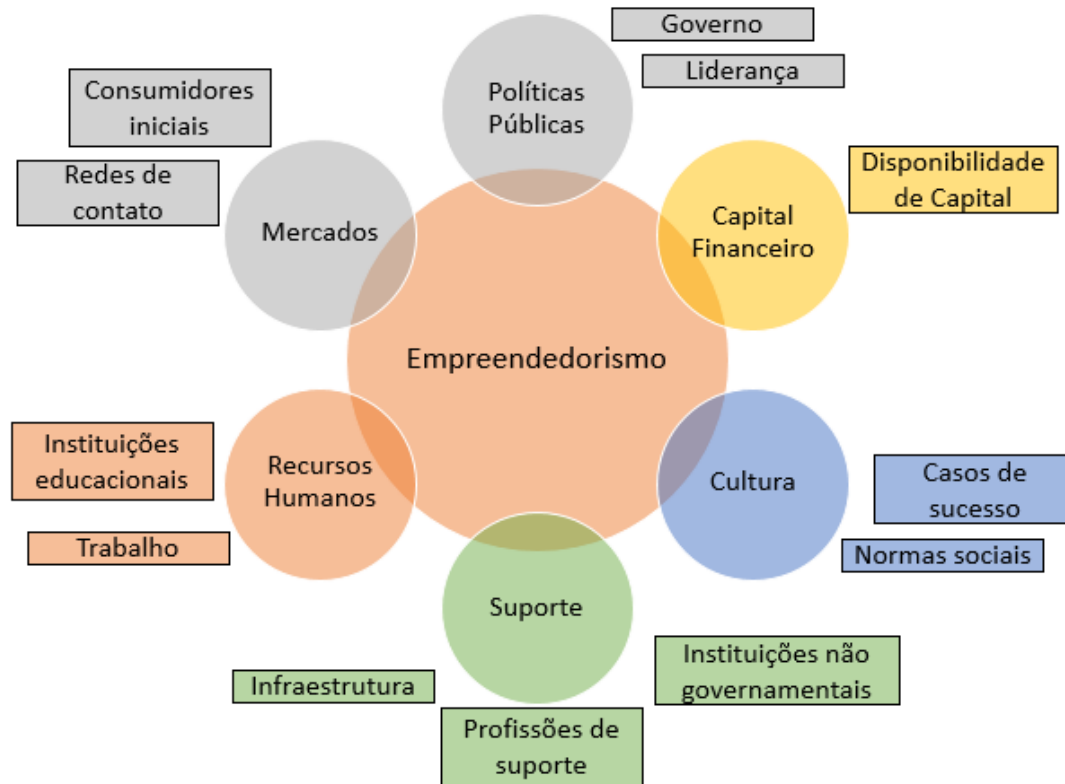
g) Fortalecer as raízes: nem tudo pode ser facilitado para o empreendedor. É necessário que ele enfrente dificuldades na sua trajetória, de maneira a se desenvolver como empreendedor. Dessa forma, é necessário que existam recursos para o desenvolvimento de novos negócios, mas eles devem ser escassos e seletos.

h) Não deixe os *clusters* complexos demais: o governo deve facilitar o caminho que os empreendedores estão tomando, e não ditar qual caminho deve ser seguido. Dessa forma, o governo não deve criar novos ecossistemas, e sim fortalecer os já existentes.

i) Reformar o quadro legal, burocrático e regulatório: diversas formas de mudanças nos pontos de apoio ao ecossistema sofrem efeitos muito positivos, como agilizar a abertura de empresas, facilitar o crédito, entre outros.

Isenberg (2010) expressou em suas nove diretrizes a dificuldade que é o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor. Entretanto, o autor cita os exemplos de Israel e do Chile como casos de sucesso. Isenberg (2011) irá demonstrar como funciona um ecossistema empreendedor e o papel de cada um dos *stakeholders* na Figura 1. São assinalados seis domínios do ecossistema: políticas públicas, capital financeiro, cultura, suporte, recursos humanos e mercados.

Figura 1: Ecossistemas para Crescimento do Empreendedorismo



Fonte: Isenberg (2011).

Isenberg (2011) começa com o domínio de políticas públicas, onde estão inseridos o governo e suas instituições governamentais de suporte, como SEBRAE. Também estão inseridos os órgãos regulatórios, que podem contribuir ou dificultar o ecossistema. Fatores importantes dentro desse domínio são, por exemplo, a quantidade de tributos sobre *startups* e a presença de programas de incentivo à empreendedores.

No domínio capital financeiro, Isenberg (2011) irá apresentar as instituições privadas que investem no empreendedorismo, como investidores-anjo, fundos de *venture capital*, patrimônio privado, entre outros. É importante ressaltar que o acesso ao capital permite o desenvolvimento de novos negócios ao permitir que empreendedores tomem o risco de empreender. Os aspectos legais de proteção ao investimento são muito importantes nesse domínio, pois acarretam diretamente na presença ou não de investidores de risco. Neste domínio também estão citadas a facilidade de crédito para empreendedores.

De acordo com Isenberg (2011), no domínio cultura estão inseridos os aspectos sociais e subjetivos da sociedade. Dessa forma, é importante ressaltar a propensão à tomada de risco, forma de relacionamentos e preconceitos. Também são marcados aqui os casos de sucesso,

que geram a ambição no restante da população, e também a tolerância ao risco e falha, a forma como as pessoas encaram os fracassos dos empreendedores.

O quarto domínio apresentado por Isenberg (2011) é o de suporte e aqui estão encaixadas as instituições de suporte ao empreendedorismo, como aceleradoras, incubadoras, consultorias, entre outros. Programas de apoio a empreendedores, como os fornecidos por aceleradoras permitem o desenvolvimento mais ágil de *startups*, permitindo o desenvolvimento de negócios de maior qualidade. Nesse domínio, o autor comenta que é importante que a *startup* tenha acesso à infraestrutura básica para o seu desenvolvimento, como acesso à *coworkings* e ambientes de trabalho.

O quinto domínio de Isenberg (2011) são os recursos humanos, onde estão localizados os profissionais capacitados para trabalhar e desenvolver novos negócios. Dessa forma, a importância de instituições de ensino de qualidade, com capacidade de formar profissionais capacitados e a existência de grandes empresas para gerar experiência nos funcionários deve ser destacado. Nesse domínio, é citada a importância para o desenvolvimento do empreendedor e também a facilidade da *startup* em contratar funcionários qualificados.

Isenberg (2011) finaliza apresentando que o domínio de mercados marca a presença dos clientes e de outros contatos dentro do ecossistema. Ressalta-se a importância de consumidores iniciais, aqueles dispostos a testar novos produtos de *startups*, que estão buscando as suas validações. Também é importante que existam canais de distribuição para as *startups* difundirem seus produtos.

Ademais, Isenberg (2011) ressalta que esses domínios são independentes, e, portanto, devem ser desenvolvidos de forma conjunta, buscando o desenvolvimento de todo o ecossistema empreendedor. O desenvolvimento em conjunto é muito importante para que o ecossistema se desenvolva de forma geral, promovendo o desenvolvimento empreendedor.

2.2 A STARTUP

O conceito de *startup* ainda está em constante evolução, desde o começo de seus estudos. Dessa forma, é notável a evolução do conceito apresentado ao longo dos anos, como apresenta Taborda (2006 p. 6):

É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação.

Já Blank (2014), irá divergir de Taborda e apresentar startups da seguinte forma:

Por anos nós tratamos startups como versões menores de grandes empresas. Entretanto, agora sabemos que uma startup é uma organização temporária focada na busca de um modelo de negócios escalável e replicável. Dentro dessa definição, uma startup pode ser tanto uma nova empresa, como uma nova divisão ou unidade de negócio de uma empresa já existente.

De maneira semelhante a Blank (2014), Ries (2011 p.26) irá tratar a *startup* como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Dessa forma, ambos estão incluindo em suas definições apenas grupos de pessoas, novas organizações ou dentro de empresas já consolidadas, que estão inovando na busca de um novo modelo de fazer negócios, buscando formatos que sejam escaláveis e replicáveis.

Assim, Blank (2014) e Ries(2011) divergem de Taborda (2006) ao não incluir um quesito temporal em suas definições, onde uma *startup* não é necessariamente uma “empresa em fase embrionária”, e sim uma “organização temporária focada na busca de um modelo de negócios escalável e replicável”, podendo ser empresas com anos de mercado, mas que ainda estejam em processo de validação de seu modelo de negócio, e é essa definição que esse trabalho irá utilizar.

Entretanto, assim como nem todas as grandes organizações serão iguais, as *startups* também diferem entre si. Blank (2013, p.16) irá diferenciar as *startups* em quatro tipos de mercado: Mercados existentes, Novos Mercados, Posicionamento de mercado como fornecedor de baixo custo e Foco em Nicho.

Blank (2013, p.32) determina que uma *startup* está categorizada em um Mercado existente quando o seu produto “opera mais rápido, faz algo melhor ou é uma melhoria sobre o que já existe no mercado.”. *Startups* nessa categoria já conhecem o seu cliente e o mercado, juntamente com seus competidores, que também detém essas informações. Desse modo, o mercado será definido pela competição, onde o melhor produto será o melhor.

As *startups* categorizadas por Blank (2013, p.33) em Novos mercados são definidas ao “criarem uma grande base de clientes que não podiam fazer algo antes”, ou seja, desenvolveram um produto totalmente inovador e que possibilita aos seus clientes fazer algo que antes não era possível para eles. Diferentemente de Mercados Existentes, as *startups* em Novos Mercados não precisam focar seus produtos, já que não existem competidores no

primeiro momento, entretanto, devem focar em clientes, já que ainda não se sabe quem eles são. Blank (2013, p.33) cita isso ao comentar:

Se você está criando um novo mercado, o seu problema não é como competir com outras empresas em atributos do seu produto, e sim, como convencer seus clientes que a sua visão de negócio não é uma alucinação.

As outras duas categorizações de mercado propostas por Blank (2013, p.34) seguem a linha de atingir um mercado já existente, porém criando um novo posicionamento, seja por preço ou por foco em um nicho. O posicionamento por preço irá categorizar as *startups* que buscam ofertar para o mercado um produto muitas vezes mais simples do que os já existentes e, portanto, com um preço mais baixo, visando atingir clientes que se interessariam pelos produtos já existentes no mercado, mas não podiam pagar por eles.

Já as *startups* que buscam a sua diferenciação pelo processo de nicho irão buscar uma parte do mercado existente que busque uma solução mais específica para a sua demanda, como comenta Blank (2013, p.34):

As *startups* olham para o mercado existente e se fazem perguntas: “Alguma parte desse mercado compraria um produto feito especificamente para ela? Mesmo se custar mais? Ou com uma performance pior em um aspecto que não seja relevante para esse nicho?”.

Independente da sua categoria de mercado, toda *startup* busca atingir o sucesso. E para isso a *startup* deverá passar por uma série de estágios nos quais irá enfrentar diferentes desafios. Blank (2015) divide em três estágios: Busca, Construção e Crescimento.

Durante o primeiro estágio, a Busca, o objetivo da *startup* é buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável. Ou seja, os empreendedores deverão testar e validar as hipóteses levantadas durante a construção do seu modelo de negócios. Blank (2015) irá citar que esse é o estágio onde a maioria das *startups* irá fracassar, pois irá verificar durante seus testes que não existe um mercado para a sua ideia ou o seu produto não resolve um problema de clientes. Para que a *startup* seja sucedida em seus testes, o seu processo de venda e crescimento deverão estar funcionando, ou seja, seus clientes deverão estar vindo dos canais de venda testados, que não deverão demandar atividades onerosas aos empreendedores, permitindo a escala. Além disso, a operação deverá estar gerando lucro, com os custos para adquirir um cliente e quanto de retorno cada cliente trará para a *startup* claramente definidos.

O segundo estágio é a Construção, onde a *startup* já terá seu modelo validado e deverá começar a sua construção como empresa. Para isso, deverá crescer em número de clientes, elevando a receita e sem que isso afete o custo operacional da *startup*, significando a escala

do modelo de negócio. Blank (2015) também irá comentar que este é o momento da *startup* adotar práticas organizacionais mais convencionais, como descrição de processos e planos de vendas, visto que a empresa já deverá ter adotado um tamanho médio de 40 pessoas.

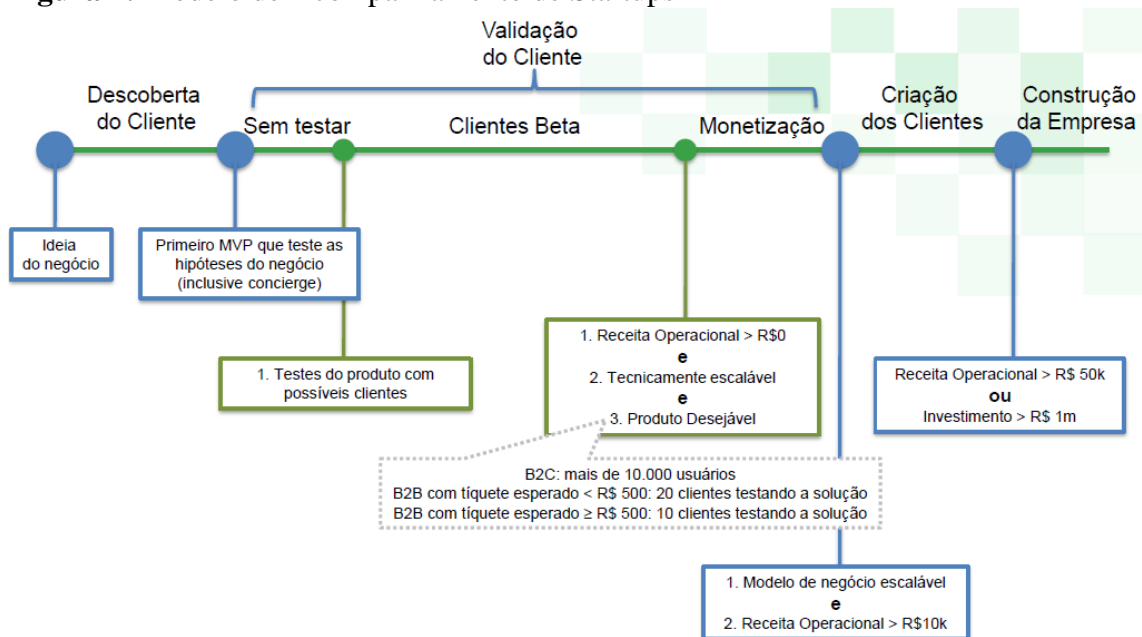
O terceiro estágio será o Crescimento, onde a *startup* já deverá ter sido vendida para uma grande corporação ou aberto capital na bolsa de valores. Também é importante ressaltar que nessa etapa, a empresa já deverá apresentar processos e indicadores implementados em sua totalidade.

Os estágios de Blank (2015) foram desenvolvidos visando o cenário dos Estados Unidos, mais precisamente o Vale do Silício, berço de diversas *startups* de sucesso mundial, como Uber e Google. Esses estágios dificilmente se adaptam à realidade do ecossistema empreendedor de um país emergente, como o Brasil, e, portanto, foi necessária uma adaptação da teoria proposta por Blank (2015). Essa adaptação foi desenvolvida pelo programa Start-Up Brasil.

O Start-Up Brasil é uma iniciativa do governo federal, criado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia. O programa é criado em 2012, com previsão de investir R\$ 40 milhões até o final de 2015. O Start-Up Brasil opera de forma conjunta com aceleradoras, que serão aprofundadas na seção 2.3, e previa apoiar *startups* até o final de 2015. Infelizmente, o programa foi interrompido com a crise política do Brasil, sendo retomado no final de 2017.

De forma a adaptar os estágios de Blank (2015) à realidade brasileira, o programa Start-Up Brasil¹ desenvolveu os seus estágios de desenvolvimento, conforme ilustra a Figura 3.

¹ Material disponibilizado pelo programa Start-Up Brasil. Encontra-se disponível nos arquivos da WOW Aceleradora de Startups. O autor não encontrou disponível online.

Figura 2: Modelo de Acompanhamento de Startups

Fonte: WOW (2017).

O modelo de estágios de desenvolvimento do Start-Up Brasil apresenta pontos claros de evolução da *startup*, geralmente atrelados à quantidade de clientes e faturamento. Estes pontos de evolução irão diferir de acordo com o modelo de negócio apresentado pela *startup*. Existem quatro estágios de desenvolvimento: Descoberta do Cliente, Validação do Cliente, Criação dos Clientes e Construção da Empresa.

O primeiro estágio, Descoberta do Cliente, é o momento inicial de toda *startup*, a ideia. É o estágio em que existe apenas a ideia de negócio e o começo do desenvolvimento de produto, com pouco ou nenhum contato com possíveis clientes.

O segundo estágio é a Validação de Clientes, que está subdividido em outros três subestágios, que são: Sem Testar, Clientes Beta e Monetização. O período de Validação dos Clientes é condizente com o estágio de Busca de Blank (2015), onde a maioria das *startups* irá falhar. Ele se inicia no momento em que o primeiro protótipo, ou MVP (*Minimum Viable Product*), está pronto para começar os testes com clientes, e, até o momento dos testes, a *startup* estará no subestágio Sem Testar. Durante o período de teste, a *startup* entrará no subestágio Clientes Beta, que é o momento inicial de testes. Durante esse período, a *startup* estará oferecendo seu protótipo para clientes, buscando validar seu produto, seu mercado e seus canais de vendas. O avanço para o próximo subestágio irá depender de quem é o cliente da *startup*, pessoas físicas ou jurídicas, e de quanto custa o produto da *startup*. De maneira

geral, ela deverá demonstrar que está gerando receita operacional, seu modelo de negócio é escalável e seu produto é desejado. O próximo subestágio é a Monetização, onde ainda estão sendo realizados testes e validações, mas a *startup* já apresenta uma base de clientes mais sólida e se prepara para entrar no momento de Criação de Clientes, que será atingido no momento em que a *startup* estiver com receita operacional mensal acima de R\$10.000,00.

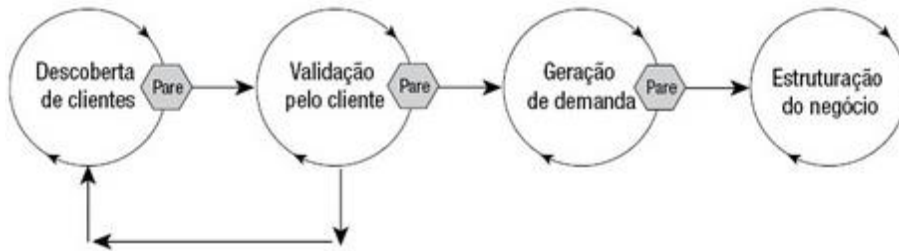
A Criação de Clientes pode ser comparada com o estágio de Construção de Blank (2015), no qual já apresentará seu modelo de negócio validado e começará a sua escala. Também deverá começar a adotar práticas administrativas mais tradicionais.

O estágio final é a Construção da Empresa e não pode ser comparado com o estágio final de Blank (2015). O estágio de Crescimento de Blank (2015) irá se referir a um momento que não está abarcado pela proposta de estágios do Start-Up Brasil, visto que se trata de um momento futuro muito distante para *startups* brasileiras, em um cenário onde a abertura de capital na bolsa de valores não é uma prática comum. O único momento comparável poderia ser o da aquisição da *startup* por parte de uma corporação, que poderá acontecer durante o estágio de Construção da Empresa. O estágio final do Start-Up Brasil irá se referir ao momento em que a *startup* atinge uma receita operacional acima de R\$50.000,00 mensais ou recebe um investimento superior à R\$1.000.000,00. Este cenário de investimento é uma das principais diferenciações entre as categorizações de Blank (2015) e do Start-Up Brasil, onde no estágio de Crescimento, Blank (2015 p. 1) irá afirmar que “*startups* financiadas por fundos de investimento geralmente têm uma Série C ou D, ou outras rodadas de investimento nessa fase”².

A etapa mais difícil na vida de uma *startup* está no seu estágio de validação, onde serão testadas todas as suas hipóteses de mercado. Blank (2015) comenta que é nesse estágio onde existe a maior taxa de mortalidade de *startups* e, dessa forma, é natural que se desenvolvam teorias para guiar as *startups* no seu processo de validação. A principal teoria é desenvolvida por Steve Blank e Bob Dorf (2014), o “desenvolvimento de cliente” (*customer development*), ilustrada na Figura 4.

² De acordo com a autora Shoshanna Delventhal (2017), se trata de rodadas de investimento que empresas recebem, as quais aumentam progressivamente.

Figura 3: Os quatro passos do Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014).

O modelo de desenvolvimento de clientes prevê quatro etapas pelas quais a startup irá passar: descoberta do cliente, validação pelo cliente, geração de demanda e evolução do negócio. Cada etapa é identificada como um círculo, com uma linha identificando um movimento circular, representando o processo de retroalimentação do processo, onde hipóteses são constantemente levantadas e testadas, e a startup só avança no processo quando as hipóteses forem validadas. Blank e Dorf (2014, p.22) ressaltam isso ao comentar:

No modelo de Desenvolvimento de Clientes, cada passo é representado como uma linha circular com setas recursivas de maneira à destacar que cada passo é iterativo. É uma forma educada de dizer “*startups* são imprevisíveis. Nós teremos defeitos e iremos falhar diversas vezes até que acertemos”.

No modelo de desenvolvimento de clientes, a falha de uma hipótese é uma parte importante do processo, impedindo a *startup* de seguir investindo em uma ideia que seria posteriormente rejeitada pelo mercado, comprometendo toda a *startup*. Todo o processo de retroalimentação e evolução não contínua é a inovação da teoria proposta, como Blank e Dorf (2014, p.22) colocam:

Em contraste, o modelo tradicional de desenvolvimento de produto não planeja nenhuma previsão para movimentos de retrocesso. Fazer isso seria considerado uma falha. Não é de se impressionar que a maioria dos fundadores de *startups* fiquem envergonhados quando estão em campo aprendendo, falhando e aprendendo ainda mais. O lema rígido a que estão acostumados a proclamar em alto e bom som é “Mova-se da esquerda para a direita e terá sucesso. Vá da direita para a esquerda e será demitido”.

A primeira etapa do modelo é a “descoberta do cliente”, onde os empreendedores irão transformar suas ideias sobre como deverão ser seu negócio e seu produto em hipóteses e desenvolver uma série de experimentos com clientes buscando validar essas hipóteses. A ideia principal da etapa é o contato do cliente com o produto, com os empreendedores saindo do escritório e indo até os clientes, coletando as reações dos clientes frente às suas hipóteses, gerando novas ideias com os seus comentários e assim gerando ajustes no modelo de negócio.

“De todas as lições do Desenvolvimento de Clientes, a importância de sair do escritório e ir conversar com seus clientes é a mais importante” (BLANK; DORF, 2014, p. 24).

A “descoberta do cliente” envolve duas fases de validação, ambas feitas em campo. A primeira fase consiste em compreender junto aos possíveis clientes a percepção sobre o problema que a *startup* pretende atuar e o que é necessário para corrigir esse problema, isso irá determinar quão dispostos estarão os clientes a comprarem a solução da *startup*, ou seja, irá determinar a existência ou não de um mercado comprador para atuar. Já a segunda fase envolve o contato do cliente com o mínimo produto viável oferecido pela *startup*, ou seja, um produto que resolve o problema do cliente da maneira mais simples possível, mas que seja atraente o suficiente para garantir o interesse de compra de muitos clientes.

A segunda etapa do desenvolvimento de clientes é a “validação do cliente”, que consiste em validar a escalabilidade do modelo de negócio. Dessa forma, os testes buscam concluir se o modelo de negócios que está sendo testado consegue prover um número grande de clientes de maneira a tornar a *startup* lucrativa. Blank e Dorf (2014) afirmam que serão testados os canais de distribuição, a precificação do produto e o produto em si, através do produto minimamente viável de alta fidelidade, que é um produto que fornece todas as características principais do produto final, mas ainda não finalizado.

As duas primeiras etapas estão focadas no estágio de Busca da *startup*. Dessa forma, a *startup*, para avançar para o estágio de Construção, deverá verificar quais as características mais valorizadas do seu produto, a existência de um mercado, qual o valor atribuído ao seu produto e a demanda pelo mesmo, elaborar estratégias de precificação, identificar o comprador e o cliente. Caso não ocorra a validação dos mesmos, a *startup* deverá escolher entre persistir a busca pela validação das hipóteses atuais, ou realizar um *pivot*, um passo para trás no modelo de Desenvolvimento de Clientes, e a construção de novas hipóteses para serem testadas, recomeçando o processo. Blank e Dorf (2014, p.26) comentam que “o *pivot* não é um falha”. Entretanto, caso as hipóteses sejam validadas, a *startup* já estará com um volume de clientes e um ritmo de vendas considerável, preparada para a próxima etapa, a “geração de demanda”.

A etapa de “geração de demanda” é o momento em que a *startup* acelera seu crescimento, principalmente por meio da injeção de capital em marketing e vendas. É o momento em que a *startup* usa a validação de formato de vendas feita na etapa anterior para despender grandes recursos e assim, conquistar grandes quantidades de clientes. Blank e Dorf (2014, p.29) comentam que:

É o momento em que a *startup* pisa no acelerador, gastando grandes quantidades de recursos para escalar através da criação de demanda de usuários finais e os levando para canais de venda.

Por fim, a *startup* atinge a etapa de “estruturação da empresa”, onde a *startup* de fato começa a operar como uma companhia. Dessa forma, a ideia central da *startup* deixa de ser “aprender com o mercado”, como comenta Blank e Dorf (2014, p.30): “Nesse momento, se encerra a etapa temporária de organização focada em aprendizado, e passa a ser uma companhia”. É o momento em que a *startup* passa se organizar rigidamente, desenvolvendo departamentos de Vendas, Recursos Humanos, Marketing, entre outros.

O modelo de “desenvolvimento de clientes” prevê um contato direto com os clientes, e o desenvolvimento de uma produção com base nas reações dos mesmos, gerando um processo de retroalimentação. Por isso Blank e Dorf (2014, p.17) afirmam que “nenhum plano de negócios sobrevive ao contato com o cliente”. Quanto mais tempo a *startup* demorar nos seus testes, mais custoso será no momento em que a hipótese for refutada, e por isso o modelo prevê o aumento de velocidade dos testes.

2.3 AS ACELERADORAS

Cohen e Hochberg (2014, p.2) comentam que existem diversas discrepâncias e divergências sobre o termo aceleradora, o que confunde a mídia e o mercado. Atualmente, existem diversos programas que se intitulam aceleradoras, mas que executam o papel de incubadoras, fornecendo apenas espaço de trabalho. Atualmente, existe uma grande heterogeneidade entre os programas, entretanto Cohen e Hochberg (2014, p.4) buscam definir que aceleradoras “ajudam novos empreendimentos definir e criar seus produtos, identificar mercados promissores e assegurar recursos”. Dessa forma, é possível apontar que aceleradoras existem para tornar o processo de “desenvolvimento de clientes” apresentado por Blank (2014) mais ágil, permitindo às *startups* avançarem pelos estágios de maneira mais rápida e menos custosa.

Miller e Bound (2011, p.9) concordam que não é possível definir claramente uma aceleradora, entretanto elencam cinco características genéricas de aceleradoras:

- a) Processo seletivo aberto e altamente competitivo;
- b) Investimento por troca de participação acionária;
- c) Foco em pequenas equipes e não no indivíduo;
- d) Tempo limitado para o programa de aceleração;

- e) Grupos ou turmas de empresas para aceleração.

Miller e Bound (2011, p. 9) destacam que é necessário que exista um processo seletivo altamente competitivo por conta “do limite de startups que é possível ajudarem em um grupo ou turma”. Dessa forma, é feito uso de especialistas para avaliação das *startups*, buscando selecionar por vezes menos de 1% das startups que aplicam nos processos. Mason e Harrison (2002, p.272) elencaram diversos atributos que investidores utilizam para avaliar se devem ou não apoiar determinada *startup*, e esses atributos se encaixam também no processo de seleção de investimento de aceleradoras. Mason e Harrison (2002, p.272) elencam os seguintes pontos:

- a) Credibilidade da equipe e/ou empreendedor;
- b) Valor do aporte necessário;
- c) Localização do negócio;
- d) Recomendação de fonte confiável;
- e) Perspectiva de retorno elevado;
- f) Intuição/instinto;
- g) Disponibilidade de *smart Money*;
- h) Apresentação do projeto pelo empreendedor;
- i) Consulta a partir de um grupo de investidores anjos;
- j) Diversificação de carteira de investimentos;
- k) Grau de inovação do projeto;
- l) Oportunidade para se relacionar com novos investidores.

O segundo ponto de Miller e Bound (2011, p.9) é o investimento em troca de participação e os autores comentam que “o investimento feito pelas aceleradoras varia [...]” e, dessa forma, não é possível elencar um valor de aporte feito, entretanto, todas adquirem participação acionária nas startups investidas.

A terceira característica é o foco em pequenas equipes e não no indivíduo, onde Miller e Bound (2011, p.9) destacam que “a maioria das aceleradoras não investe em *startups* de apenas um fundador, a não ser em situações excepcionais.”. Isso ocorre porque é necessário que diversas tarefas sejam executadas dentro da *startup*, e apenas uma pessoa não é capaz de realizar todas.

O tempo limitado do programa de aceleração é a quarta característica de Miller e Bound (2011), que geralmente dura entre três e seis meses. Miller e Bound (2011, p.10) destacam que:

Esse período de tempo está ligado à redução do tempo de lançamento de um produto na internet, mas é principalmente para criar um ambiente de pressão que gerará um progresso mais rápido. Mesmo que diversos programas ofereçam suporte ao longo do tempo para startups que tiverem sucesso, a interação será sempre mais intensa durante o período de tempo inicial.

O quinto e último ponto são os grupos e turmas de aceleração. Miller e Bound (2011, p.10) comentam que “algumas pessoas ligam isso ao efeito atingido com alunos de escolas de negócios que se graduam junto”, destacando a importância do contato entre empresas para o desenvolvimento das mesmas. Miller e Bound (2011) também destacam que uma das ideias de incentivar o contato e suporte entre as *startups* é de reduzir o trabalho da aceleradora.

O trabalho de aceleradoras de *startups* é o de suporte a *startups* durante o seu processo de desenvolvimento de clientes. Miller e Bound (2011, p.10) destacam que “contato frequente com empreendedores experientes, investidores e profissionais relevantes é um aspecto central do trabalho de uma aceleradora”. Isso ocorre para que seja possível desafiar as *startups* e agregar a visão de profissionais para as atividades da *startup*, se elas estão agindo corretamente ou não no seu processo de validação. Miller e Bound (2011, p.10) destacam que “é de extrema importância para programas de aceleração que se construa uma rede de mentores de alta qualidade”.

Miller e Bound (2011) também destacam que é frequente que aceleradoras realizem eventos de capacitação para os empreendedores. Esses eventos podem ser sobre diversos assuntos. Outro ponto que geralmente está presente nos processos de aceleração é o *demo-day*, um dia de apresentação dos resultados obtidos durante o processo de aceleração para investidores.

Cohen e Hochberg (2014, p.4) definem programas de aceleração como “programas de tempo determinado, com grupos de *startups*, que incluem mentoria e aspectos educacionais, que se encerra em um *demo-day*.”. Dessa forma, essa definição se aproxima dos pontos elencados por Miller e Bound (2011), entretanto discordam na questão da necessidade de investimento e da obrigatoriedade do evento de *demo-day* para finalização.

Segundo Pauwels (2014) existem três tipos de aceleradoras: as aceleradoras de desenvolvimento de ecossistema, as aceleradoras de investimento privado e as aceleradoras de desenvolvimento social.

Pauwels (2014, p.9) apresenta a aceleradora de desenvolvimento de ecossistema como uma conexão entre grandes empresas e *startups*. Esse tipo de aceleradora existe a partir de investimentos de grandes empresas, buscando “desenvolver um ecossistema de consumidores e *stakeholders* ao redor da companhia”. Pauwels (2014) irá complementar que é natural que executivos da companhia que financia a aceleradora participem dos processos da aceleradora, como o processo de seleção dos próximos acelerados.

A segunda categoria para Pauwels (2014) são as aceleradoras de investimento privado. Chamadas de “*deal-flow makers*”, elas existem para gerar oportunidades para os investidores que investem na aceleradora. Geralmente, esse modelo de aceleradora recebe investimento de fundos de venture capital, investidores-anjo e outras entidades de investimento de risco, e costumam selecionar *startups* que já apresentem alguns números no mercado, buscando negócios já mais desenvolvidos.

Pauwels (2014) finaliza sua categorização apresentando as aceleradoras de desenvolvimento social. O principal objetivo desse tipo de aceleradora é estimular o desenvolvimento de *startups* dentro de uma região específica, e são geralmente subsidiadas por agências governamentais. Este tipo de aceleradora foca em *startups* em estágios iniciais, e, portanto, esse tipo de aceleradora é quem melhor provem treinamentos e capacitações para os empreendedores.

O mercado brasileiro de aceleradoras de *startups* já é um mercado consolidado. Segundo Abreu e Campos (2016), existem, no Brasil, 45 aceleradoras, entre ativas e não ativas, que já aceleraram aproximadamente 1100 *startups*, em uma média de 28 por aceleradora. Abreu e Campos (2016) irão comentar que “a maioria das aceleradoras brasileiras desenvolveu uma metodologia própria de seleção de *startups* ou empreendedores”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o atingimento dos objetivos da presente monografia, demonstrando o tipo de pesquisa, a estratégia de pesquisa e o formato de coleta de dados adotados.

Silvia e Menezes (2005 p. 20) comentam que a pesquisa é "um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos".

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo. Sobre esse tipo de pesquisa, Silveira e Córdova (2009, p.31) comentam que:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Silveira e Córdova (2009) irão comentar também que o foco da pesquisa qualitativa é na compreensão de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando explicar as relações sociais e suas dinâmicas. Silveira e Córdova (2009, p.32) também irão comentar:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso. Yin (2001, p.32) irá definir o estudo de caso da seguinte maneira:

[...] 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.

Para Yin (2001), um estudo de caso irá permitir que se realize uma investigação de maneira à preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O

autor expõe que a estratégia do estudo de caso deve ser escolhida para se analisar acontecimentos contemporâneos, de forma que não se possa manipular acontecimentos relevantes. Além disso, o estudo de caso irá buscar analisar a trajetória do objeto de estudo, esclarecendo as decisões tomadas, seu processo de implementação e resultados. (SCHRAMM, 1971 *apud* YIN, 2001).

Yin (2001) também irá comentar sobre o estudo de múltiplos casos, onde diversos objetos de estudo são analisados durante a pesquisa. O autor explica que é importante para a pesquisa que se selecione casos onde possam surgir resultados semelhantes ou diretamente contrastantes, utilizando razões previsíveis. Yin (2001, p. 68) também irá comentar que “As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.”

Dessa forma, para o atingimento dos objetivos dessa pesquisa, foi utilizado o estudo de múltiplos casos.

3.3 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS CASOS

Para a realização da pesquisa, foram selecionados seis casos de *startups* aceleradas pela WOW Aceleradora de Startups, sendo estas três *startups* que desistiram de seus negócios e três *startups* que obtiveram sucesso. Além disso, foram selecionados apenas casos de *startups* aceleradas nos primeiros dois anos de operação da aceleradora, para garantir que as *startups* participaram do mesmo processo de aceleração e obtiveram acesso aos mesmos mentores e investidores.

O processo de apontar os casos de *startups* que foram descontinuadas foi baseado em um critério: se a *startup* ainda está em operação, onde os sócios ainda não desistiram do negócio.

Para selecionar as *startups* de sucesso, foram utilizados os estágios do programa Startup Brasil, previamente apresentados, onde apenas *startups* no estágio de Construção da Empresa, podiam ser selecionadas como casos. *Startups* nesse estágio já estão com presença madura nos seus mercados, onde faturam acima de R\$ 50.000,00 mensais. Além disso, foi elaborado um *ranking* das *startups* com base em seus faturamentos, assim se escolhendo as três empresas com maior faturamento recorrente mensal como os casos para esta pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas: a entrevista em profundidade e a análise documental.

A entrevista em profundidade se mostra a melhor forma de coleta de dados, como comenta 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.

Dessa forma, a entrevista em profundidade buscou compreender profundamente os todos os aspectos citados pelos entrevistados, buscando atingir um nível de profundidade nas respostas.

Segundo Moreira (2008, p. 271) a análise documental “compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim”, dessa forma, foi utilizada de maneira a embasar e complementar o resultado das entrevistas em profundidade. Moreira (2008, p. 270) comenta que:

[...] o recurso da análise documental costuma ser utilizado no resgate da história de meios de comunicação, personagens ou períodos. As fontes mais comuns são os acervos de impressos (jornais, revistas, catálogos, almanaques). Mas também serve como expediente a consulta a documentos oficiais, técnicos ou pessoais (arquivos particulares reunindo originais), sendo esta última categoria mais rara e realizada apenas quando o acesso é permitido ao pesquisador.

Além disso, a visão do pesquisador também é importante quando feita a análise dos documentos, como comenta Moreira (2008, p. 276), entretanto, deve-se ter cuidado, pois a análise deve ser feita “sem deixar de respeitar a substância original dos documentos”.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Yin (2001) explica que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar, testar e recombinar as evidências que serão levantadas para atingir os resultados da pesquisa.

Bertucci (2008, p.86) ressalta que:

[...] Após a descrição dos dados, vem a análise de suas relações, devendo ser indicados os resultados. (...) Após a descrição e análise dos dados vem a

interpretação, que pode ser considerada a parte mais importante de todo o relatório. Aqui é que se faz a apresentação do significado mais amplo dos resultados obtidos, através de sua ligação com outros conhecimentos já obtidos.

Dessa forma, para a análise dos resultados das entrevistas em profundidade que foram realizadas, foram feitas transcrições, assim como para a análise documental.

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo irá apresentar os resultados coletados durante as entrevistas em profundidade com os empreendedores de seis *startups* e com o gestor da WOW Aceleradora de Startups.

A WOW Aceleradora de Startups é uma das principais aceleradoras de *startups* do Brasil. Baseada em Porto Alegre, a WOW já realizou investimentos em 45 *startups* de todo o Brasil. Atuando de maneira condizente com a definição de Cohen (2013) e se enquadrando como uma aceleradora de investimento privado segundo Pauwels (2014), a WOW selecionada, investe, acelera *startups* em turmas semestrais e realiza um evento de finalização do processo com as turmas de *startups*. O investimento realizado é dividido em duas categorias: Pré-Operacional, para *startups* menos maduras, com nenhum ou poucos clientes e começando o seu processo de validação, e Crescimento, para *startups* que já apresentam faturamento e clientes. Todo o processo de seleção das *startups* é o mesmo para ambas os estágios, se diferenciando apenas o valor investido pela aceleradora nas *startups*. O processo de seletivo é baseado em três critérios: equipe, mercado e produto.

4.1 CASOS DE SUCESSO

4.1.1 Startup S1

A STARTUP S1 é uma plataforma de comunicação entre nutricionistas e pacientes. Criada para facilitar os processos de nutricionistas, o *software* possibilita aos profissionais calcular e acompanhar as dietas, realizar as avaliações físicas de seus pacientes, comunicar-se diretamente com os pacientes e acompanhar o andamento das dietas. Já aos pacientes, é possível um acesso rápido aos seus dados da anamnese, a receitas para sua dieta e agendar novas consultas. A *startup* atua em um modelo “*SaaS*”, ou “*Software as a Service*”, no qual é realizada a cobrança de uma mensalidade, neste caso da nutricionista, de acordo com a quantidade de pacientes atendidos pela nutricionista. Os planos de cobrança se caracterizam no modelo “*Freemium*”, onde é permitido o uso da plataforma sem custo até uma quantidade específica de pacientes, partindo então para outros dois planos de cobrança.

A *startup* surgiu de um problema sentido pelos empreendedores, que não conseguiam entender e frequentar nutricionistas, pois não se comunicavam de maneira eficiente com as

profissionais, assim tiveram a ideia de criar um site e aplicativo para a comunicação entre as partes. Dessa forma, segundo a categorização de Blank (2013, p.32) a *startup* se encontra em um “Mercado Existente”, onde já existem formas dos clientes resolverem o problema, no caso anotações em papel e *softwares* ultrapassados, mas a *startup* surge para executar as tarefas de forma mais rápida e melhor. A *startup* começou a partir da empresa de desenvolvimento de *software* do sócio 1 e sócio 2, buscando eliminar a necessidade de papel, lançando o primeiro “MVP”, ou *Minimum Viable Product*, em Julho de 2013, e começando o processo de validação com nutricionistas. Juntamente com o início do processo de validação, se deu a entrada do terceiro sócio. O processo de validação se deu de acordo com o processo descrito por Blank (2015), se iniciando na “Busca”, onde os possíveis clientes, as nutricionistas, validaram a necessidade do produto e real existência do problema sobre o qual a *startup* havia sido criada. Além disso, os primeiros clientes elencaram que existiam diversos outros problemas que o produto poderia solucionar, possibilitando uma expansão e evolução futura do produto. O processo de validação durou seis meses e contou com os primeiros clientes pagantes da *startup*.

Com um produto em evolução, já tendo lançado um produto com validação, e a entrada de novos clientes constante, os sócios decidiram que era o momento de corrigir falhas em sua estrutura interna e escalar mais rapidamente. Buscaram, então, processos de aceleração, iniciando o processo da WOW em Abril de 2014, participando da 4ª Turma de Startups. A *startup* ainda estava com um produto inicial, com poucos clientes, que apresentavam um *ticket* médio muito baixo e, portanto, foram classificadas para o investimento de Pré-Operacional na aceleradora. O sócio entrevistado aponta que “o processo de aceleração nos deu uma clareza maior, algumas coisas de produto e negócio, como se comportar” Durante o processo de aceleração, foi muito trabalhado os canais de crescimento da *startup*, buscando atingir o *marketing* digital como principal forma de crescimento da empresa. A *startup* apresentou uma evolução muito grande, durante e após o processo de aceleração, atingindo taxas de crescimento médio mensal de 12%. Em janeiro de 2016, a *startup* atingiu o marco de 1000 clientes pagantes, tornando-se, naquele momento, a *startup* de maior faturamento recorrente no portfólio da aceleradora. Nesse momento, a *startup* já estava no segundo estágio de Blank (2015), a Construção, onde a *startup* já tem seu modelo validado e começa a construção da empresa de fato, adotando práticas organizacionais mais convencionais. O crescimento vertiginoso da empresa atraiu competidores, tornando o mercado altamente povoado, com mais de doze concorrentes surgindo buscando copiar o modelo e produto propostos pela STARTUP S1. Atualmente, a *startup* apresenta uma equipe

muito enxuta, com sete pessoas, e conta com mais de 3000 clientes pagantes, sendo a principal empresa do segmento de comunicação para nutricionistas.

A STARTUP S1 apresenta uma equipe hoje composta por sete pessoas, os três sócios, uma responsável por *marketing*, uma nutricionista, um designer e um desenvolvedor, entretanto, no começo da aceleração, ela contava apenas com os sócios e uma responsável por *marketing*. O gestor da aceleradora aponta que “*é uma equipe muito técnica, com uma visão estratégica não muito boa, mas alta capacidade de execução*” e isso se comprova ao analisar o histórico profissional dos sócios, que sempre trabalharam com desenvolvimento de *software*. Dessa forma, a equipe não é complementar, sendo muito forte no desenvolvimento do produto, mas apresentando dificuldades em outros aspectos, como gestão, estratégia de crescimento e vivência no mercado em que atuam. Ao avaliar a *startup* durante o processo de seleção, essa questão foi avaliada, entretanto, se acreditou que a correta mentoria poderia ajudar os empreendedores a desenvolverem os pontos necessários para a expansão.

O mercado atingido pela STARTUP S1 sempre foi o mesmo, o de nutricionistas. Esse mercado é estimado, pelos empreendedores, em 120 mil profissionais, com um crescimento previsto de 10 mil ao ano, incluindo profissionais autônomos, clínicas e clubes, e a estratégia da *startup* é dominar esse mercado. O gestor da WOW aponta que “*é um mercado no máximo médio*”, julgando que o tamanho do mercado não é grande o suficiente para um crescimento vertiginoso da *startup*, que deveria expandir para soluções nos mercados de “*saúde preventiva, qualidade de vida, para conseguir um mercado maior*”. Durante o processo de seleção da *startup*, foi avaliado que o mercado de nutricionistas não era grande, entretanto, era possível um domínio rápido por conta da qualidade do produto.

Já o produto da *startup* não sofreu grandes alterações desde o começo da aceleração, mantendo-se resolvendo o mesmo problema das nutricionistas, apenas evoluindo tecnologicamente e agregando funcionalidades. Os empreendedores consideraram o produto inovador, pois modificou a forma como o mercado de nutricionistas interage com pacientes e incentivou o surgimento de diversos concorrentes, que buscam copiar o modelo da STARTUP S1. Atualmente, a STARTUP S1 se diferencia dos competidores por apresentar o produto mais completo no mercado, sendo os primeiros a oferecer aplicativo para os pacientes, por exemplo. A *startup* apresentou um produto muito bom durante o processo de seleção para a aceleradora, e esse foi o principal ponto que levou à sua aprovação.

Os empreendedores apontam o produto e a equipe como os fatores críticos de sucesso da STARTUP S1, onde foi a equipe técnica que desenvolveu um ótimo produto, e é esse produto que emplacou a STARTUP S1 como líder do seu mercado. O gestor da aceleradora

condiz com isso, mas coloca maior peso para o aspecto do produto, ao afirmar que “*foi necessário uma boa equipe para fazer um bom produto, mas hoje, é esse produto que carrega a startup*”. Assim, existe uma divergência entre as opiniões do empreendedor e do gestor da aceleradora. O gestor também irá afirmar que “*hoje, a equipe é um limitante para o crescimento*”, pois os sócios apresentam perfis não complementares, com diversas lacunas, principalmente no quesito da estratégia de expansão de mercado da empresa, onde todos os sócios ainda estão focados no desenvolvimento do produto, e não buscando formas de expansão de mercado ou agregação de valor ao consumidor. Dessa forma, a equipe da *startup* foi importante para a formulação do produto, que garantiu o crescimento até hoje, entretanto, ela se tornará um problema quando for o momento de expandir mercados e buscar novos modelos.

4.1.2 Startup S2

A STARTUP S2 é um *software* de gerenciamento de televisões corporativas. Desenvolvida para facilitar o processo de comunicação de seus clientes com funcionários, consumidores ou parceiros, a plataforma permite o gerenciamento do conteúdo apresentado, transmissão rápida, e o monitoramento do conteúdo apresentado em vitrines digitais, salas de espera de consultórios e outros usos para televisões corporativas. A *startup* atua em um modelo “SaaS”, ou “*Software as a Service*”, onde é realizada a cobrança de uma mensalidade, neste caso da empresa contratante. Os planos de cobrança são divididos em três, de acordo com as funcionalidades requisitadas pelo cliente, e é cobrado pelo número de televisões que serão utilizadas.

A *startup* surgiu a partir da vontade de empreender de um dos sócios, o CEO, e uma demanda de um cliente do empreendedor. Sendo proprietário de uma agência de design e comunicação, um de seus clientes demandou uma solução para gerenciar suas televisões. Contratando os serviços de *freelancers*, profissionais para desenvolver apenas aquele projeto, o empreendedor desenvolveu a primeira versão da plataforma em 2012. Resolvendo o problema de apenas um cliente, a *startup* sofreu uma pausa, enquanto o empreendedor se capacitava em cursos sobre empreendedorismo no exterior. Retornando ao Brasil, o empreendedor original contatou um *freelancer* com quem já tinha trabalhado e propôs a sociedade, sendo incluído também um terceiro sócio, parceiro do *freelancer*, focados em desenvolver a nova versão do produto, enquanto o empreendedor original retornou para o

mercado de trabalho. Com a finalização da nova versão, em 2013, o empreendedor original passou a se dedicar integralmente ao negócio, começando o processo de *marketing* e vendas, e a busca por uma aceleração.

A STARTUP S2 foi aprovada para a 2ª Turma de Startups da WOW em março de 2014. O gestor da WOW afirma que o mais atraente na *startup* “foi o empreendedor, sem dúvida”. O processo de aceleração contribuiu principalmente para o desenvolvimento do marketing digital da *startup*, além do uso da rede de conexões da aceleradora para realizar grandes vendas. A *startup* ainda estava em um estágio inicial de produto e com poucos clientes, mas foi categorizada no nível de investimento de Crescimento. A entrada na WOW permitiu que os outros sócios se dedicassem exclusivamente para a *startup* e o começo do processo de validação de fato, ainda no estágio de Busca, na categorização de Blank (2015). O empreendedor relata que “*esse processo durou 12 meses, onde ainda estávamos buscando a validação do mercado, encontrar o caminho das pedras, até que conseguimos*”. O mercado encontrado pela STARTUP S2 é o de grandes empresas, com mais de 500 funcionários, que buscam utilizar a solução para gestão de sua comunicação interna, entretanto, também existe um mercado de pequenas empresas, como clínicas, que utilizam a plataforma para suas salas de espera.

A STARTUP S2 apresenta hoje uma equipe composta por dez pessoas, atendendo aproximadamente 100 clientes. A *startup* apresentou um crescimento constante, se tornando em diversos momentos a *startup* de maior faturamento no portfólio da aceleradora. Em um mercado com outras quatro empresas competindo, a STARTUP S2 busca se diferenciar na facilidade do seu uso, permitindo que qualquer pessoa possa gerir o conteúdo, não sendo necessário contratar agências de comunicação para isso. Atualmente, a *startup* busca se expandir para outros mercados e agregar soluções no segmento de comunicação interna, desenvolvendo inclusive uma plataforma para comunicação por celulares.

A equipe da STARTUP S2 foi avaliada como boa no processo seletivo da aceleradora, principalmente por já apresentar uma equipe complementar e vivência no mercado que estavam empreendendo, principalmente o CEO, que já tinha também experiências como empreendedor. O gestor da aceleradora aponta que “foi escolhido pela qualidade do empreendedor, pela qualidade do CEO”. Além disso, toda a equipe de sócios apresenta um amplo histórico acadêmico, com pós-graduação em suas respectivas áreas, e cursos complementares, em instituições de renome, como Stanford.

A *startup* consegue resolver um problema existente em diversos mercados, e isso foi avaliado positivamente no processo seletivo da aceleradora. Entretanto, o principal deles é o

mercado corporativo, de empresas com mais de 500 funcionários, que se preocupam com comunicação interna. O empreendedor comenta que *“o legal é que a gente consegue ser horizontal nesse mercado, mas os principais segmentos: tecnologia, financeiro e indústria”*. Ao comentar sobre esse mercado corporativo, o gestor da aceleradora fala que é um *“mercado relativamente pequeno, de nicho. Empresas médias e grandes, em algo que não tem um valor agregado muito grande, sempre vai ter um ticket relativamente pequeno”*. Atualmente, a STARTUP S2 atende um maior número de clientes pequenos, porém a maior parte do faturamento da *startup* é proveniente de grandes empresas.

O produto apresentado durante o processo seletivo da aceleradora já era bom, mas sofreu diversas evoluções, para atender melhor os clientes corporativos, principalmente nas questões de interface, sempre buscando facilitar para os gestores que utilizam a plataforma. Atualmente, os empreendedores expõem que ele é utilizado principalmente para expor anúncios do setor de Recursos Humanos, mensagens motivacionais, notícias e campanhas. O empreendedor considera o seu produto inovador *“pois trouxemos maior facilidade para as pessoas não técnicas trabalharem com isso”*, e essa facilidade só é possível pelo diferencial da *startup*, que é a simplicidade no produto.

O gestor da aceleradora considera que o sucesso da *startup* está inteiramente creditado à equipe empreendedora, em especial ao CEO. O empreendedor concorda com a visão de que é necessário uma equipe competente para que o seu negócio atingisse o sucesso, ao expor que *“[...] com certeza é a equipe, pois no final das contas é poder de execução das coisas, dá pra dizer que é 5% ideia e 95% execução das coisas”*. A STARTUP S2 está inserida em um mercado de nicho, com um produto que não é vital para a operação de uma organização, e, portanto, é necessário um grande poder de execução para realizar a venda do produto. Para o crescimento da *startup*, será necessário se buscar novas formas de agregar valor para seus clientes.

4.1.3 Startup S3

A STARTUP S3 é uma plataforma de comunicação para condomínios. Criada para facilitar a vida dos moradores e de síndicos de condomínios, a plataforma permite aos moradores o agendamento de salão de festas, autorização de convidados na portaria, acesso a documentos e atas, além de canais de comunicação diretos com o síndico, por meio de chamamentos e comunicados. A *startup* irá atuar em um modelo “SaaS”, ou *“Software as a*

Service”, onde é realizada a cobrança de uma mensalidade, neste caso dos condomínios, onde o custo é por unidade atendida no condomínio, seja um apartamento ou uma casa.

A *startup* surgiu em 2013 a partir da vontade de empreender de quatro colegas de trabalho. Os sócios buscaram problemas na sociedade, na forma como as pessoas interagiam, e se depararam com o problema de condomínios, inicialmente os condomínios horizontais, mas percebendo que se tratava de um problema generalizado, onde todos os condomínios apresentavam problemas de comunicação, troca de informações e trabalho excessivo para o síndico. Dessa forma, a *startup* está categorizada em um “Mercado Existente” segundo Blank (2013), pois os consumidores já resolviam as questões, mas a *startup* surge para atuar de forma a tornar o processo mais eficiente, através da tecnologia. Os quatro sócios apresentavam formação em áreas técnicas, de desenvolvimento de *software*, e desenvolveram a plataforma em seu horário livre da ocupação na multinacional em que trabalhavam. O processo de validação da plataforma seguiu o modelo construído por Blank (2015), ao se desenvolver um “MVP”, e testá-lo com clientes reais, buscando a validação por meio do *feedback* dos clientes. Esse processo de validação se deu sobre o produto, quais funcionalidades serviriam, mas também sobre quais os melhores canais para atingir clientes, processo de venda e tudo que envolve a empresa. O empreendedor entrevistado comenta que “quando tu chega em uma pessoa e ela nem sabe o porquê de usar isso, ou não faz sentido com um produto errado, ou tu tem que ensinar ela, e passamos por essa fase”. Os resultados do mercado indicaram que existia espaço para uma solução como a proposta, e isso motivou três sócios a pedir demissão de seus empregos e atuarem exclusivamente para a STARTUP S3, enquanto o quarto sócio decidiu se manter no seu emprego, e portanto, teve a sua participação acionária adquirida pelos outros três sócios.

O processo de validação mostrou aos sócios que existia uma demanda pela solução, mas que o processo de venda seria muito mais complexo que o anteriormente pensado, e isso motivou uma mudança gradual na equipe, onde dois sócios saíram do processo de desenvolvimento de *software* e começaram a trabalhar nos processos de venda e gestão. Entretanto, os sócios sentiram a necessidade de apoio para esse processo de vendas e escala, e assim, buscaram programas de aceleração, participando da WOW, na 2ª Turma de Startups e do programa do governo federal Start-up Brasil. Pelo produto ainda embrionário e números baixos de clientes pagantes, a *startup* foi classificada para o investimento de “Pré-Operacional” da aceleradora, mas recebeu o apoio das bolsas do programa Start-up Brasil. O sócio entrevistado aponta que “o processo de aceleração nos apoiou muito com capacitação e *networking*”. Durante o processo de aceleração, foi muito trabalhado o amadurecimento dos

sócios, que estavam se capacitando para atuar em áreas fora de sua expertise, além de mentorias para melhorar a gestão e formação da equipe. O programa Start-up Brasil fornecia bolsas do CNPq para *startups*, e isso permitiu à STARTUP S3 contratar uma equipe muito forte, e entre essas pessoas, um novo sócio, que entraria na sociedade de fato posteriormente. A entrada dessas pessoas para acelerar o desenvolvimento da plataforma possibilitou o lançamento oficial do produto no começo do ano de 2014.

O sócio entrevistado aponta que “*esse foi o momento de focar em crescimento, a gente não pensava tanto em aumentar a receita, mas sim, conseguir mais usuários*” e esse momento de crescimento permitiu que a STARTUP S3 fosse aprovada para o programa Startup Chile, programa do governo chileno de apoio a *startups*, que fornecia bolsas para a expansão para a América Latina. Um dos sócios passou seis meses no Chile, validando o mercado latino americano, porém foi considerado que não era momento de expansão por conta do alto nível de investimento que seria necessário. A STARTUP S3 atingiu seu momento de *breakeven*, onde o faturamento da *startup* já supre as suas despesas e a *startup* não depende do investimento recebido para sobreviver, no começo de 2016. Com isso, a STARTUP S3 ingressou no estágio de Construção, que segundo Blank (2015), a *startup* já terá validado seu modelo de negócio, com um crescimento significativo das receitas sem que isso afete os custos operacionais. Os resultados atingidos atraíram a atenção de novos investidores, em especial da maior empresa do segmento de condomínios no mundo, uma companhia americana, que decidiu investir na *startup*.

Atualmente a STARTUP S3 conta com um equipe de 22 pessoas e já atende mais de 100 mil casas e apartamentos de todo o Brasil. O crescimento vertiginoso da *startup* atraiu diversos competidores, onde o empreendedor entrevistado aponta que no começo “*não tinham outros softwares no mercado, o que tinha era também muito arcaico, com duzentas funcionalidades e aqueles sites com cara de anos 2000*” e hoje diversos surgiram e “*hoje tem mais de 100 concorrentes mapeados, alguns já quebraram, mas eu acho que somos os maiores*”. O investimento externo recebido fez a *startup* mudar sua estratégia e expandir para os Estados Unidos, onde, em parceria com sua investidora, já está realizando testes em mais de 130 mil residências norte-americanas. Este processo de investimento por uma empresa já coloca a *startup* muito próxima de atingir o terceiro estágio de Blank (2015), o crescimento, que é quando a *startup* é adquirida por uma grande corporação ou abre capital na bolsa de valores.

No momento da seleção para a aceleradora, a STARTUP S3 apresentava uma equipe muito técnica, com uma indefinição de funções e um sócio ainda em outra atividade, porém

foi avaliada positivamente, pelo espírito empreendedor apresentado por três sócios ao saírem de seus empregos para começar a *startup*, o gestor da aceleradora comenta que “*a equipe era boa, mas nerd, com pontos de evolução, mas com material humano para isso*”. Essa vontade de empreender está vinculada ao domínio de cultura de Isenberg (2011), que fala sobre a propensão à tomada de riscos. Entretanto, a equipe se modificou drasticamente durante o processo de aceleração e posteriormente, onde dois sócios assumiram funções estratégicas, focadas em crescimento e gestão, e houve uma troca de sócios, com o desligamento do sócio que não saiu da multinacional e a entrada na sociedade de um dos funcionários contratados com as bolsas do programa Start-up Brasil. O gestor da aceleradora comenta sobre esse movimento ao comentar: “*vimos com muito bons olhos a saída do Sócio 4 e a entrada do Sócio 5*”.

O mercado atingido pela STARTUP S3 sempre foi o mesmo, desde o começo da aceleração, e é o mercado de condomínios. Esse mercado sempre foi avaliado positivamente pela aceleradora e pelos empreendedores, pois se trata de um mercado de aproximadamente 250 mil condomínios no Brasil. Nos Estados Unidos, a forma de organização do mercado é diferente, e a entrada se dará nos clientes já atendidos pela companhia que investiu na *startup*, e é um mercado inicial de 2 milhões de unidades, casas ou apartamentos. O gestor da aceleradora avalia que “*é um mercado de grande potencial para outros negócios, mas é difícil de penetrar*”. Essa dificuldade se dá pela forma de entrada nos condomínios, que é pelo síndico, em um processo pouco estruturado e informal dentro dos condomínios.

O produto da *startup* sofreu grandes evoluções, mas sempre buscando atender o mesmo problema de comunicação, não sofrendo mudanças ou “*pivots*”. O empreendedor considera o seu produto inovador, “*pois ele muda a forma como as pessoas vivem em condomínio e comunidade, muda toda a forma como elas se comunicam*”. O produto foi avaliado como embrionário no momento da seleção para o programa de aceleração, entretanto, a equipe técnica de qualidade permitiu a evolução rápida da ferramenta.

O empreendedor avalia que o sucesso da STARTUP S3, tornando-se a principal *startup* do setor e recebendo investimento internacional, deu-se principalmente pela equipe da *startup*. Iniciando como uma equipe totalmente técnica, os empreendedores buscaram se capacitar para executar as tarefas necessárias para o crescimento e desenvolvimento da empresa. O empreendedor entrevistado complementa que “*independente do mercado que a gente entrasse, a gente ia dar um jeito de acertar ou falhar rápido, e o produto, eu confio que a gente ia fazer um produto muito bom*”. O gestor da aceleradora irá concordar com a visão

do empreendedor ao dizer que “*é difícil separar as coisas, mas ali, quem puxa o negócio para a frente é a equipe*”.

4.1.4 Comparação dos Casos de Sucesso

A partir da análise dos dados das entrevistas com as *startups* S1, S2 e S3 e com o gestor da WOW Aceleradora de Startups, foi possível elaborar um quadro-resumo, dividido, assim como a pesquisa, nos critérios de seleção utilizados pela aceleradora: equipe, mercado e produto.

Quadro 1: Análise comparativa dos Casos de Sucesso

| | STARTUP S1 | | STARTUP S2 | | STARTUP S3 | |
|-------------------|---|---|---|---|--|---|
| Solução | Software de comunicação entre nutricionistas e pacientes. | | Plataforma de gerenciamento de televisões corporativas | | Software de comunicação e gerenciamento de condomínios. | |
| Modelo de Negócio | Modelo SaaS com Freemium, cobrando por planos com limites de pacientes. | | Modelo SaaS com planos com limites de televisões. | | Modelo SaaS com cobrança por unidade do condomínio, casa ou apartamento. | |
| | Empreendedor | Gestor da WOW | Empreendedor | Gestor da WOW | Empreendedor | Gestor da WOW |
| Equipe | Equipe muito boa, conseguiu montar um produto muito bom. Consegue entregar muito rapidamente as melhorias do produto. | Equipe tecnicamente boa, porém faltam perfis complementares. Não existe alguém tomando a frente em aspectos estratégicos que serão fundamentais para o crescimento. | Equipe boa, complementar, que consegue entregar resultados e garantiu o crescimento da startup. "95% da startup é execução" | Empreendedor muito bom, conseguiu juntar uma equipe boa ao seu redor. | Equipe é o grande diferencial da startup, começo pouco complementar, mas trabalharam isso. | Equipe muito boa, conseguiu corrigir suas falhas para se tornar o grande motivo da startup dar certo. |
| Mercado | Mercado pequeno, de nicho. | Mercado pequeno, é necessário a expansão para outros. | Mercado pequeno, mas com muitas outras aplicações possíveis. | Mercado nichado, precisam agregar valor para se manter essencial. | Mercado muito grande no Brasil e nos EUA. | Maior mercado entre as três startups. Difícil de entrar, mas muito grande. |
| Produto | Produto é o diferencial da startup, melhor produto do mercado garante a liderança. | Produto é o ponto forte da startup, ele é o que leva a startup à crescer. | Produto bom, com interface simples, que é o seu diferencial para competidores. | Bom produto, mas precisa evoluir sempre para garantir valor. | Produto muito bom e em evolução constante. Não era um problema para um equipe técnica de | Produto bom, conseguindo resolver bem os problemas do mercado. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro comparativo, fica evidente a valorização da equipe empreendedora, tanto pelo gestor da aceleradora quanto pelos próprios empreendedores. Na *STARTUP S1*, a equipe não era complementar, mas foi essencial para o desenvolvimento de um produto de qualidade, que hoje é o diferencial da *startup*, entretanto, poderá ter dificuldades na evolução da *startup*. Na *STARTUP S2*, o empreendedor principal com alta capacidade técnica e conhecimento do mercado conseguiu construir uma equipe de qualidade, e liderá-la ao sucesso. Na *STARTUP S3*, toda a equipe conseguiu evoluir para suplantar suas deficiências iniciais e se tornar uma equipe complementar. Dessa forma, é possível identificar que não existe um padrão no modelo de formação da equipe, onde um time não necessariamente precisará ser

complementar, com técnicos e pessoas voltadas a negócios, e também não precisará ter um histórico de trabalho anterior.

Cada *startup* apresenta um objetivo diferente para atingir o sucesso, e não foi diferente nas *startups* entrevistadas. Em todas as *startups*, a equipe foi apontada pelos empreendedores como o fator crítico para o sucesso e isso se deu de maneiras muito distintas, variando de acordo com o que o mercado demandava. No caso da STARTUP S1, o mercado demandava um produto de qualidade, e portanto, a equipe foi, de forma correta, inteiramente focada no desenvolvimento desse produto, que hoje é o diferencial da *startup*. Na STARTUP S2, o mercado corporativo demandava um processo de venda mais longo, com alguém com conhecimento do mercado. Já a STARTUP S3 demandava a evolução da equipe, e ela aconteceu com dois sócios, abandonando o seu histórico técnico e se capacitando para executar funções estratégicas da *startup*, que permitiram a startup atingir seus objetivos momentâneos.

O mercado se mostrou um critério onde a única convergência é a categorização de Blank (2013) onde as três *startups* operam em Mercados Existentes, sem o desenvolvimento de estratégias de preço reduzido ou novos nichos do mercado. A STARTUP S1 opera em um mercado pequeno, porém de fácil acesso através de *marketing* digital, sem necessidade de contato com o cliente para a venda, por conta do perfil de cliente e baixo preço. A STARTUP S2 opera em um mercado pequeno de grandes empresas, sendo necessária uma venda complexa, com contato pessoal, e um preço alto. Já a STARTUP S3 opera em um mercado muito grande, sendo fácil atingir os consumidores através de *marketing* digital, mas com uma venda complexa por conta da estrutura burocrática de condomínios. Dessa forma, nenhuma *startup* elencou o mercado como seu fator crítico de sucesso. Já o gestor da aceleradora aponta que as STARTUPS S1 e S2 operam em mercados pequenos e, portanto, será necessário realizar a expansão de mercado para poder proporcionar uma escala de negócio. Dessa forma, ele aponta que o mercado da STARTUP S3 é o maior mercado, enquanto a STARTUP S1 apresenta o mercado mais fácil de atingir, sendo o mercado da STARTUP S2 um mercado pequeno e de difícil acesso, ressaltando ainda mais as qualidades da equipe que conseguiu prosperar nesse mercado.

As *startups* apresentaram respostas diferentes do gestor da aceleradora no que diz respeito a produto. O gestor da WOW aponta que o produto é o principal motor de crescimento da STARTUP S1, que, por meio de uma equipe qualificada, conseguiu construir esse produto. Porém, é a qualidade do produto hoje que permitiu à *startup* o seu crescimento vertiginoso, ao passo que o empreendedor da *startup* aponta que o seu produto é bom e é o

diferencial da *startup* frente os concorrentes, mas aponta que a sua equipe foi a responsável pelo sucesso. A STARTUP S2 aponta que o seu produto apresenta as mesmas funcionalidades que seus competidores, diferenciando-se apenas na simplicidade do uso. O gestor da aceleradora fez pouca menção ao produto da *startup*, dando créditos à equipe pelo sucesso da *startup*. Já o empreendedor da STARTUP S3 comenta que seu produto é muito bom, mas que não é ele o diferencial da *startup*, visto que o produto sofreu uma grande evolução em funcionalidades, em paralelo com o seu crescimento do mercado, não sendo esse crescimento resultante da evolução do produto. Dessa forma, o produto da STARTUP S1 representa o seu principal fator de crescimento, o que não acontece nas *startups* S2 e S3, que seu produto é apenas uma forma de entregar valor ao seu cliente.

Os três empreendedores entrevistados apontaram a sua equipe como principal fator do sucesso da *startup*, enquanto o gestor da aceleradora apontou a equipe como fator principal nas *startups* S2 e S3, apontando o produto como ponto forte da STARTUP S1. Essa concordância nas *startups* S2 e S3 fica muito perceptível em suas trajetórias de sucesso, onde o papel dos empreendedores é muito ressaltado e importante, seja conduzindo uma equipe nova ou moldando a sua equipe de forma a corrigir suas fraquezas. Já no caso da STARTUP S1, ocorre uma divergência por conta da visão do trabalho realizado, onde a falta de necessidade de venda direta, contato para suporte e implementação da solução com os clientes aponta para uma situação na qual o produto desenvolvido supre as necessidades dos clientes, sem a necessidade da intervenção constante da equipe empreendedora. Dessa forma, o gestor da aceleradora aponta que é esse produto o diferencial, enquanto que, o empreendedor, aponta que foi a equipe que desenvolveu esse produto e, portanto, ela é o ponto de destaque da *startup*. O mercado é um ponto que não foi citado por empreendedores e pelo gestor da aceleradora como fator de sucesso, entretanto, é importante ressaltar a dificuldade dos entrevistados em desvincular os três pontos de sucesso, onde é a equipe que desenvolve o produto e acessa o mercado, enquanto o produto poderá ser de alta tecnologia, mas em um mercado equivocado de nada resolverá.

4.2 CASOS DE DESISTÊNCIA

4.2.1 Startup D1

A STARTUP D1 é uma plataforma de busca de veículos, novos, seminovos e usados. Funcionando com um agregador de buscas, a STARTUP D1 permitia aos seus visitantes

pesquisar os veículos anunciados em diversas plataformas ao mesmo tempo, gerando facilidade e economia de tempo para os usuários. A *startup* atuou em um modelo de venda de espaços publicitários dentro do site, atuando com negociação direta com os anunciantes ou através da plataforma de anúncios do Google, o Google AdSense.

A *startup* surgiu em 2010 a partir da vontade de empreender de um dos empreendedores, que sempre gostou muito de veículos e gostaria de empreender no segmento, o sócio recebeu influência do modelo do Buscapé, como um agregador de buscas. Essa influência é comentada por Isenberg (2011) em seu modelo de ecossistemas empreendedores, onde os exemplos empreendedores servem de inspiração no domínio cultural. O processo de validação da *startup* teve seu início em 2010, entretanto, por dificuldades técnicas, a plataforma foi retirada do ar. Paralelamente, o empreendedor decidiu finalizar sua graduação em Ciências da Computação, antes de voltar a empreender.

Ressurgindo em 2012, a STARTUP D1 recomeçou com todo o projeto sendo montado novamente em 15 dias enquanto o empreendedor estava trabalhando em uma agência digital. Focando na cidade de Gravataí, cidade do empreendedor, a *startup* atingiu uma base de 5 mil anúncios de veículos em 3 meses, o que foi o suficiente para o empreendedor decidir focar no seu negócio. O empreendedor comenta que *“financeiramente não era viável ainda, mas atingiu as minhas metas, então me foquei, em um misto de coragem e imprudência”*. O processo de validação se deu de acordo com os estágios estabelecidos por Blank (2015), iniciando-se com a Busca. O modelo da *startup* foi validado, já que existia um grande uso da plataforma e a geração de receita pelos anúncios, mesmo que ainda baixa.

Com a *startup* validada, foi o momento de buscar parceiros e investimento. O empreendedor original se associou com dois amigos, que trabalhavam na mesma agência que ele anteriormente, um programador e um designer. O processo de captação de investimento foi lento, com o empreendedor buscando investimento anjo, participando de diversos eventos para mostrar o seu avanço, e foi só no ano seguinte, que a *startup* foi aprovada para a 1ª Turma de Startups da WOW Aceleradora de Startups, sendo categorizada no nível de investimento de Pré-Operacional. O empreendedor comenta que o processo de aceleração *“foi o MBA que eu recebi para fazer. Aprendi muito para o negócio”*. O gestor da aceleradora avalia que a *startup* foi aprovada para o processo seletivo por conta do empreendedor principal, que se mostrava muito promissor. Entretanto, ele faz ressalvas ao comentar *“era a primeira turma, então era difícil ainda mensurar como seriam as startups”*.

O processo de aceleração permitiu à startup realizar investimentos em *marketing* e, assim, aumentar significativamente o seu número de acessos, atingindo a marca de 500 mil

visitantes por mês. Entretanto, o modelo de negócios baseado em anúncios não gerava receitas suficientes, e foi buscado um novo produto e modelo de negócios visando a sobrevivência da STARTUP D1. A *startup* desenvolveu um *marketplace*, uma plataforma de compras e vendas, de autopeças, objetivando gerar receitas através de participação nos valores transacionados dentro da plataforma. O empreendedor comenta que “*o novo produto chegou a representar 25% da receita, mas 25% de pouco é quase nada*”.

O *marketplace* nunca chegou a atingir números expressivos e isso se deu por conta da “*dificuldade de vender o negócio*”, de acordo com o gestor da aceleradora. O empreendedor comenta que “*a equipe não tinha um perfil de vendas, eu preferia programar a vender, e isso foi crítico nesse produto. A WOW tentou nos ajudar nisso, mas não deu*”. Com a dificuldade do produto original, os dois sócios voltaram para o mercado de trabalho, restando apenas o empreendedor original, que continuou buscando novas oportunidades para a *startup*, como uma potencial saída para uma grande empresa do mercado brasileiro de buscas, mas que acabou não se concretizando. Dessa forma, o empreendedor automatizou o negócio, reduzindo as tarefas operacionais, e voltou para o mercado de trabalho, deixando a STARTUP D1 como uma forma secundária de receita para si, decretando o fim da *startup*.

O gestor da aceleradora comenta que a avaliação da equipe da *startup* foi muito baseada no empreendedor ao citar que “*o empreendedor principal era muito bom, mas faltava um entorno, hoje seria uma equipe ruim, não dá para confundir empreendedor com equipe*”. A equipe sempre foi pouco complementar, com dois desenvolvedores e um designer, onde ninguém tomou a iniciativa de se focar no lado de negócios da *startup*, realizando vendas e negociações. Além disso, a relação de amizade dos sócios foi um ponto questionado pelo gestor da aceleradora, pois ele comenta que “*o empreendedor era muito bom, mas levava os sócios de reboque, os outros não eram bons*”, e seriam necessárias medidas mais drásticas para garantir o comprometimento ou substituição dos sócios, porém a relação entre eles foi um impeditivo para isso, que acabou sendo crítico para a *startup*.

O mercado da *startup* era o mercado de compra e venda de automóveis, um mercado com números grandes. O mercado estimado pelos empreendedores foi de R\$ 15 bilhões, que investia R\$ 250 milhões em publicidade, entretanto se descobriu ser um mercado pulverizado. Era necessário que a *startup* atingisse um número muito grande de pessoas de todo o Brasil para gerar um volume grande o suficiente de visitantes no modelo de publicidade, e isso não foi possível, como comenta o gestor da WOW “[...] *o número global é legal, mas precisava ter uma tração regional para atingir o global, o que era muito difícil*”. Não existiam competidores com buscadores apenas para essa vertical, focado em veículos, mas existiam

concorrentes que trabalhavam com diversos buscadores verticais, mas que não geravam números expressivos também. O gestor da aceleradora complementa que *“hoje seria um mercado que a gente não teria interesse”*.

O produto da *startup* foi avaliado positivamente pela aceleradora. Proveniente de uma equipe de bons desenvolvedores, não foram necessárias grandes evoluções tecnológicas ou incremento de funcionalidades para gerar valor para o mercado. O empreendedor demonstrou orgulho do seu produto ao comentar que *“se você buscasse um carro anunciado no OLX no STARTUP D1, você achava mais fácil que no próprio OLX”*.

A STARTUP D1 não obteve sucesso por diversas questões, como apontou o empreendedor e o gestor da WOW. Entretanto, ambos apontam a equipe como ponto principal para a desistência. O gestor da aceleradora comenta que *“não existia o mercado que pensávamos, mas faltou equipe para buscar e atingir opções”*, fazendo alusão ao produto buscado, que acabou falhando por falta de vendas. O empreendedor da *startup* concorda com o gestor, comentando que *“a equipe sempre foi deficiente no quesito de vendas”*. Dessa maneira, é possível apontar que não existiu a evolução de características e tomada de iniciativa dos empreendedores para evoluir pela *startup*, e isso foi crítico para o insucesso.

4.2.2 Startup D2

A STARTUP D2 é uma plataforma de agendamento de consultas. A ferramenta foi desenvolvida para facilitar o processo de agendamento, confirmação e remarcação de consultas para profissionais da saúde que trabalham com hora marcada. A ferramenta permite uma gestão da agenda dos profissionais de forma automatizada, ao se comunicar com os pacientes através de SMS, e permite ao paciente o agendamento pelo Facebook do profissional. A *startup* atua em um modelo “SaaS”, ou *“Software as a Service”*, onde é realizada a cobrança de uma mensalidade, neste caso do profissional ou clínica contratante. Os planos de cobrança se caracterizam no modelo *“Freemium”*, onde é permitido o uso da plataforma sem custo até uma quantidade específica de confirmações por SMS, evoluindo nos três planos existentes de acordo com esse número de confirmações.

A STARTUP D2 surgiu em 2014 a partir de um problema vivido pela empreendedora em um mercado diferente do atingido pela *startup*, o mercado da beleza. Na ocasião, era necessário que a empreendedora retornasse em um mês na estética para completar um tratamento, e ela nunca foi lembrada disso e, portanto, não retornando. Ao estudar outros mercados que sofriam do mesmo problema, decidiu-se a iniciar no mercado da saúde, por ser

algo mais necessário para as clínicas e pacientes. O lançamento do “MVP”, ou *Minimum Viable Product*, em 2015, dando início à validação no mercado de dentistas. Com um produto muito básico, que permitia apenas a confirmação da consulta por SMS, o processo seguiu conforme os estágios de Blank (2015), se iniciando na Busca, onde se procura por um modelo de negócios escalável.

A *startup* começou a gerar receita em Março de 2015 e começou o seu processo de aceleração na WOW em Abril de 2015, participando da 4ª Turma de Startups da aceleradora. Para a empreendedora entrevistada, o processo de aceleração foi muito importante, pois “*ajudou a entender o mercado, grande apoio em mentoria, e os workshops*”, entretanto a *startup* apresentou problemas ao adquirir e reter clientes. Buscando novas formas de agregar valor aos clientes, foi desenvolvida uma ferramenta de agendamento através do chat do Facebook, expandindo o produto, que antes era focado apenas em confirmações de agendamento, e dessa forma permitindo à *startup* um crescimento mais contundente. Entretanto, a STARTUP D2 nunca conseguiu atingir o segundo estágio de Blank (2015), a Construção, em que a *startup* eleva seu número de clientes e faturamento. A *startup* atingiu seu máximo de 50 clientes antes de se tornar inviável para os empreendedores se manterem na operação, pela falta de capital. A *startup* nunca conseguiu expandir por falta de compatibilidade com o mercado em que ela estava inserida, como expõe a própria empreendedora ao comentar que o diferencial da STARTUP D2 era a sua horizontalidade, podendo atuar em diversos mercados, porém “[...] *o mercado me pede que ele seja mais focado, mais vertical*”.

A equipe da *startup* era formada pelos empreendedores, um casal. Ambos se graduaram em Ciências da Computação em universidades da região, sendo importante o papel conforme comenta Isenberg (2011), porém o empreendedor seguiu um caminho mais focado em desenvolvimento, enquanto a empreendedora se focou no lado de negócios envolvendo tecnologia e, portanto, eram uma equipe complementar. O gestor da aceleradora comenta que “*sempre teve um senão, que era o fato de ser um casal*”, entretanto isso não foi um impeditivo para a entrada na aceleradora, porém acabou não gerando uma avaliação boa para a equipe da *startup*. A STARTUP D2 chegou a contratar dois estagiários, buscando acelerar seu desenvolvimento de produto e processos de vendas, porém sem sucesso. O desenvolvimento de produto pela equipe foi um ponto levantado pelo gestor da aceleradora, que avaliou que “[...] *demoravam muito para entregar os avanços em tecnologia*”.

O mercado da *startup* tinha como característica de ser um Mercado Existente para Blank (2013), sendo o mercado de agendamentos no setor de saúde. A empreendedora avaliou

que é um mercado aparentemente único, porém a demanda é por ferramentas verticais, que atendam exclusivamente os vários segmentos dentro desse mercado, como dentistas ou fisioterapeutas ou nutricionistas. O gestor da aceleradora avalia que *“não é um mercado emocionante, mas que daria para fazer algo interessante, é um mercado intermediário”*. Durante o processo de seleção, a WOW avaliou que esse não era um mercado interessante, porém a solução horizontal poderia possibilitar à STARTUP D2 atingir outros mercados, se tornado interessante.

O produto da STARTUP D2 sempre buscou ser horizontal no mercado, mantendo funcionalidades genéricas, sem as especificidades de cada segmento do mercado, e isso acabou sendo fatal para a *startup*, que não percebeu a tempo essa divergência. A WOW avaliou erroneamente esse produto, como o gestor da aceleradora comenta *“o produto era muito simples, até mesmo simplório, e esse talvez tenha sido um erro nosso, de acreditar que algo super simples teria apelo no mercado”*.

A combinação de produto e mercado foram apontados pela empreendedora ao comentar sobre quais fatores mais contribuíram para a desistência da *startup*. É comentado que houve uma *“dificuldade de penetração de mercado, pois o mercado quer [sic] um produto mais vertical do que a gente era”*. Entretanto, o gestor da aceleradora irá atribuir essa desistência à demora do produto ao atender esse mercado. A *startup* demorou a entender o mercado e assim, não conseguiu produzir o produto que era demandado, assim falhando no seu empreendimento.

4.2.3 Startup D3

A STARTUP D3 é uma plataforma de conexão entre empresas que desejam enviar cargas e caminhoneiros disponíveis para realizar os fretes. Desenvolvida para eliminar a necessidade da contratação de uma transportadora, a plataforma permite que empresas contratem o serviço de fretes diretamente dos caminhoneiros. Também é possível que se desenvolvam transportadoras digitais dentro da plataforma, onde não há necessidade da compra de caminhões, sendo todos terceirizados contratados pela rede da STARTUP D3. A *startup* atua em diversos modelos de negócio, oferecendo um modelo “SaaS”, ou *“Software as a Service”* para as transportadoras contratarem terceiros por dentro da plataforma. A *startup* também trabalha com divulgações dentro da sua plataforma.

A *startup* se originou a partir da oportunidade de mercado identificada por um dos empreendedores. Trabalhando como desenvolvedor em uma empresa de rastreamento

veicular, o empreendedor já conhecia bastante do mercado de transportes e, motivado pelo surgimento da *startup* Easy Taxi, percebeu que seria possível elaborar o mesmo modelo para o setor de transportes. Esse movimento de inspiração em outras empresas é comentado por Isenberg (2013), quando fala sobre o domínio de cultura dos ecossistemas empreendedores. Buscando desenvolver a ideia, o empreendedor apresentou a ideia aos seus gestores, que decidiram não investir na ideia, e motivando o empreendedor a sair da empresa para desenvolver a *startup*. Buscando capital para o desenvolvimento, a *startup* foi aplicada para o programa do governo federal Start-up Brasil, que fornece bolsas para empreendedores vincularem a sua *startup* a aceleradoras. Paralelamente, o empreendedor estava recebendo mentoria de uma empresa de consultoria em *startups*, pela qual lhe foi apresentado o seu sócio. Filho de proprietários de uma transportadora, o novo sócio agregou uma visão estratégica e conhecimento de mercado ao conhecimento técnico já presente na *startup*.

Sendo aprovado no programa Start-up Brasil no final, a STARTUP D3 se vinculou à WOW por meio do programa e foi, juntamente com as outras *startups* aprovadas através do programa, incluída em um processo à parte das turmas de aceleração da WOW. A STARTUP D3 foi aprovada para o processo da WOW com um produto inexistente, e começou o seu processo de validação com a entrada na aceleradora. O processo de validação se deu de acordo com o modelo de Blank (2015), iniciando-se na Busca e buscando um modelo escalável. Com a validação do mercado, foi desenvolvido o sistema em três meses, lançando o produto em fevereiro de 2015, permitindo a busca por fretes e troca de mensagens entre empresa e caminhoneiros. O lançamento da *startup* se deu em conjunto com o momento de expansão do principal concorrente, e isso foi muito positivo, como comenta o empreendedor: “*chegamos em um momento onde eles começaram a fazer muito marketing, e educaram o mercado, que existia mas não conhecia o seu potencial, os caminhoneiros não costumavam nem ter um smartphone*”. Entretanto, a STARTUP D3 conseguiu realizar uma campanha de lançamento muito grande, atingindo 1000 caminhoneiros em apenas dois dias, mas poucas empresas dentro da plataforma, gerando um desequilíbrio entre oferta e demanda, tornando necessário que a equipe alimentasse a base a partir de fretes existentes em concorrentes.

O mercado que a *startup* se encontra é um “Mercado Existente” segundo Blank (2013), onde já existem formas dos clientes resolverem o problema, no caso o uso de transportadoras, mas a *startup* surge para executar as tarefas de maneira mais rápida ou barata ou eficiente. No surgimento da *startup*, já existia uma plataforma de divulgação, operando em um modelo onde não existia a intermediação da operação, como o proposto pelo STARTUP D3, e sim a simples conexão entre fornecedor e demandante. Essa plataforma moldou o

mercado de maneira que a monetização, que pretendia ser um percentual do frete realizado, não era aceita pelos clientes e, portanto, a *startup* ainda não havia gerado nenhuma receita, assim como seus concorrentes, todos no mesmo modelo. Assim, foi necessário que a *startup* buscasse novas maneiras de se rentabilizar, mirando novos mercados, como o de fretes dentro das cidades, e novos produtos, como parcerias com empresas de combustíveis para venda dentro da plataforma.

Ao final de 2015, os empreendedores notaram uma mudança no mercado, onde as transportadoras estavam com menos caminhões e contratando mais caminhoneiros terceirizados, proprietários de seus caminhões. Dessa forma, desenvolveram uma plataforma para as transportadoras, atuando no modelo “SaaS”, visto que a STARTUP D3 ainda contava com um número considerável de caminhões. Além disso, também começaram a fazer propagandas de grandes fornecedores de caminhões, pneus e combustível dentro da plataforma, de forma a gerar mais algumas receitas.

Apesar das diversas tentativas de buscar receitas, a *startup* nunca atingiu o segundo estágio de Blank (2015), a Construção, onde seria o momento de escalar de fato, através de aumento de faturamento e número de clientes. A *startup* nunca conseguiu faturar no seu modelo inicialmente pensado, de percentual nos fretes, e atingiu pouca tração na solução “SaaS”, o que motivou os empreendedores a buscarem vender a empresa, o que nunca se concretizou. Dessa forma, os empreendedores abandonaram a operação da *startup*.

A equipe da *startup* foi considerada muito boa na sua entrada na aceleradora, mesmo sendo avaliada por fora do processo seletivo padrão, com dois sócios dedicados, equipe complementar e alto conhecimento do mercado. A equipe chegou a evoluir, contratando um estagiário de desenvolvimento e um comercial, porém hoje não está mais em operação. O gestor da WOW comenta que “*já havia um membro técnico, mas com conhecimento de mercado, e se juntou com alguém ligado à gestão que era do mercado, então ficou muito bom!*”.

O mercado que a STARTUP D3 pretendia atuar era o de transporte de cargas intermunicipais. Esse mercado foi estimado pelos empreendedores em R\$ 87 bilhões, e foi muito bem avaliado pela aceleradora. Entretanto, esse se mostrou um mercado de muito difícil atuação, como comenta o gestor da aceleradora: “*o modelo original tipo Easy Taxi, de tirar uma comissão, ainda não foi aceito pelo mercado, ninguém emplacou isso ainda*”. Após esse modelo, o mercado tentado foi de transportadoras, sobre o qual o gestor da aceleradora comenta que “[*..*] não era um mercado grande, para pagar a conta”.

O produto da *startup* foi avaliado positivamente pela aceleradora, como comenta o gestor da WOW: “*Produto era bom, tinha qualidade, tinham uma boa base de caminhoneiros, uma boa solução*”, entretanto, ele não é avaliado como um diferencial pelos empreendedores, que ao realizar uma comparação com os concorrentes afirmou que “*tudo convergia para algo muito parecido no fim das contas*”. Dessa forma, o produto não foi um ponto de falha da *startup*, mas também não foi um ponto de destaque.

O mercado foi o ponto apontado pelos empreendedores e pelo gestor da WOW como principal fator que levou à desistência da *startup*. O gestor da aceleradora coloca que “*o mais claro é que o problema está no mercado, tinham concorrentes fortes e já investidos, com a competição não deixou muito espaço para eles crescerem*”. O gestor explica que para o modelo original funcionar, seria necessário o domínio amplo do mercado, conseguindo controlar o formato de cobrança, e fornecer fretes em todo o Brasil, assim o caminhoneiro teria demanda nas cidades para a qual ele já estivesse indo fazer a sua entrega original, e isso funciona para todos os competidores do mercado. O empreendedor coloca que: “*Tenho a impressão que ninguém está ganhando dinheiro nesse mercado*”. Entretanto, ambos colocam que existe um mercado para esse tipo de solução, porém seria necessário um número muito grande de usuários desde o começo, com uma entrada muito forte no mercado.

4.2.4 Comparação dos Casos de Desistência

A partir da análise dos dados das entrevistas com as *startups* D1, D2 e D3 e com o gestor da WOW Aceleradora de Startups, foi possível elaborar um quadro-resumo, dividido, assim como a pesquisa, nos critérios de seleção utilizados pela aceleradora: equipe, mercado e produto.

Quadro 2: Quadro comparativo dos Casos de Desistência

| | STARTUP D1 | | STARTUP D2 | | STARTUP D3 | |
|-------------------|--|---|--|---|---|--|
| Solução | Agregador de buscas de veículos e marketplace de autopeças. | | Plataforma de agendamento e confirmação de consultas por SMS | | Plataforma de conexão entre caminhoneiros e empresas demandantes de fretes e Software de gerenciamento para transportadoras com caminhões terceirizados | |
| Modelo de Negócio | Receita através de publicidade e percentual sobre o valor transacionado na plataforma. | | Modelo SaaS com planos com limites de SMS para confirmações. | | Modelo de participação no valor da carga e Modelo SaaS para as transportadoras | |
| | Empreendedor | Gestor da WOW | Empreendedor | Gestor da WOW | Empreendedor | Gestor da WOW |
| Equipe | Equipe não era complementar. Ninguém conseguia cuidar de vendas e negócios. | Um empreendedor muito bom, mas os outros não conseguiam entregar com qualidade suficiente. Equipe sem complementariedade, não era uma boa equipe. | Equipe era boa, e acaba sendo complementar. Não tinham conhecimentos do mercado. | Uma empreendedora muito boa. A equipe era boa, mas faltava velocidade de entrega de tecnologia. | Equipe complementar e muito boa. Ambos com conhecimento de negócios. | Equipe muito boa e complementar. Parte de tecnologia e vendas forte, com conhecimento do mercado. |
| Mercado | Mercado de automóveis era grande, mas difundido. Mercado de autopeças era bom, mas faltava conhecimentos de venda na equipe. | Mercado muito difundido para conseguir crescer. Mercado de autopeças era de difícil acesso para a equipe. | Mercado era grande, mas não era horizontal como os empreendedores acreditavam, cada especialidade era um mercado. | Mercado pequeno. Não era emocionante e a startup não conseguiu se adequar ao mercado. | Mercado de cargas muito grande, mas difícil de acessar e monetizar. Mercado de transportadoras pequeno. | Mercado grande, mas que não aceitou a proposta de valor da startup e dos competidores. Mercado de transportadoras era muito pequeno. |
| Produto | Os produtos eram muito bons. O buscador conseguia ser melhor que os próprios sites de divulgação. | Produtos eram bons. | Produto era muito simples e horizontal. Cada especialidade demandava um produto diferente, e isso impediu o crescimento. | Produto simples demais. Aposto na simplicidade e horizontalidade não deu certo. | Produto era bom, mas não era diferente dos competidores, todos eram parecidos. | Produto era bom, mas não era o diferencial. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro comparativo demonstra a que as equipes das *startups* D1, D2 e D3 apresentavam empreendedores muito bons, porém, no caso da STARTUP D1, isso não se converteu em uma boa equipe. A equipe da STARTUP D1 era composta por um empreendedor muito bom, mas faltava complementariedade e, segundo o gestor da aceleradora, qualidade nas entregas dos outros dois sócios. A STARTUP D2 apresentava uma equipe que evoluiu para se tornar complementar, onde ambos apresentavam a mesma formação acadêmica, mas com enfoques distintos, onde a sócia se focou na tecnologia com uma visão de negócios, e o sócio era desenvolvedor. O gestor da aceleradora apontou que era uma equipe de qualidade, apesar da demora na entrega das evoluções de produto. Já a STARTUP D3 apresentava uma equipe de muita qualidade, onde ambos os sócios apresentavam experiência no mercado empreendido, com complementariedade entre negócios e tecnologia, e essa visão foi reforçada pelo gestor da aceleradora. O gestor da WOW aponta que entre as três *startups*, a STARTUP D3 apresentava a melhor equipe, inclusive sendo superior às de *startups* que já obtiveram sucesso dentro da aceleradora. Entretanto, apenas a equipe não foi o suficiente para garantir o sucesso da startup.

No momento de seleção das *startups* pela aceleradora, o mercado foi um ponto erroneamente avaliado. Todos os mercados eram considerados grandes mercados, com potencial de escala para as *startups*, entretanto os três mercados se mostraram com dificuldades para as *startups*. No caso da STARTUP D1, o mercado se mostrou muito diluído, sendo necessário atingir visitantes e ofertantes de todas as regiões do Brasil, e o mercado de autopeças se mostrava positivo, porém a *startup* não conseguiu atingir ele rapidamente, sendo

necessário encerrar a operação antes de validar esse mercado. O gestor da aceleradora acredita que hoje, não é um mercado que a aceleradora voltaria a investir. A startup D2 operava em um mercado que gerou uma discordância entre empreendedores e o gestor da aceleradora, onde o gestor não acreditava ser um mercado grande, enquanto os empreendedores sim. A *startup* não visualizou o mercado de maneira correta, visualizando todo o mercado de profissionais da saúde com hora marcada como um só, e descobrindo posteriormente, que esse mercado é nichado entre os profissionais, e portanto, o seu produto não deveria ser horizontal, para todo o mercado. Já a STARTUP D3 apresentava um grande mercado, mas que não foi possível montar um modelo de negócio escalável nesse mercado, que não se mostrou preparado para o modelo de participação no valor transacionado, como o pretendido pela *startup* e pelos seus concorrentes. Em busca de um modelo de receita, a *startup* buscou oferecer uma solução para as transportadoras, que é um mercado muito pequeno, conforme comentou o gestor da WOW. Dessa forma, o gestor da WOW apontou que o melhor mercado era o da STARTUP D3, entretanto, seria necessário elaborar um modelo de negócio para gerar receitas no mercado.

O produto das três *startups* foi avaliado de maneiras distintas. O produto da STARTUP D1 era visto pelos empreendedores e pelo gestor da aceleradora como a melhor parte da *startup*, possibilitando ao usuário realizar buscas com resultados melhores do que nos sites em que as ofertas foram realizadas, e isso era motivo de orgulho para o empreendedor. Já a STARTUP D2 apresentava um produto muito simples, mas que era muito bom dentro dessa proposta, de acordo com os empreendedores e o gestor da aceleradora. Entretanto, essa proposta não era a demandada pelo mercado, que buscava um produto mais complexo, focado em cada segmento do mercado, então o produto não estava resolvendo o problema que o mercado sentia, então não deve ser um considerado um bom produto, apenas uma boa tecnologia desenvolvida. Já a STARTUP D3 apresentava um produto visto como muito bom pelos empreendedores e gestor da WOW, porém não era um diferencial frente os seus competidores. O empreendedor aponta que era um produto muito parecido com o produto dos seus concorrentes e, portanto, não agregava valor à *startup*. Dessa forma, o gestor da aceleradora apontou que o produto da STARTUP D1 era o melhor produto, que atendia a demanda do mercado e entregava mais valor ao seu usuário.

A STARTUP D1 apontou a sua equipe como o principal ponto que levou à sua desistência. A falta de uma equipe complementar impediu a *startup* de buscar e atingir formas de se mandar operando e, dessa forma, foi obrigada a abandonar a operação. O gestor da aceleradora concorda com a posição, acrescentando que era necessário que os

empreendedores buscassem sair da sua zona de conforto e se capacitassem nas outras atividades da *startup*. Já a STARTUP D2 atribuiu a sua falha ao mercado e ao produto, onde o produto da *startup*, uma solução horizontal, não era compatível com o mercado, que buscava soluções verticais. O gestor da aceleradora concorda que esse foi o problema da *startup*. Entretanto, é possível se realizar a análise de que o produto desenvolvido não servia para o mercado existente e, portanto, ocorreu uma falha na validação, segundo Blank (2015), no estágio da Busca, e essa validação é verificada pela equipe, então poderia ter sido percebida e ajustada, de maneira a entregar o valor que o mercado buscava. Já a startup D3 apresentava uma equipe sólida e um produto bom para o mercado, porém esse mercado não estava pronto para soluções com o modelo de negócios proposto, e não foi possível encontrar oportunidades para a *startup* se manter ativa. O gestor da aceleradora complementa comentando que é um mercado existente, mas ninguém prosperou nele ainda. Dessa forma, é possível se analisar que as STARTUPS D1 e D2 apresentaram equipes que não conseguiram entregar resultados de maneira a permitir à *startup* continuar existindo, enquanto a STARTUP D3 teve a sua proposta de valor aceita pelo mercado, mas a proposta de receita não. Dessa forma, é importante ressaltar que os entrevistados tiveram dificuldades de separar os três critérios, onde o mercado e o produto para a STARTUP D2 sempre estiveram muito conectados, enquanto que o modelo de negócio para o mercado da STARTUP D3 não foi validado pela equipe de maneira apropriada, enquanto que o produto e o mercado sim.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CASOS DE SUCESSO E DESISTÊNCIA

De forma a se realizar uma análise comparativa entre os casos de sucesso e desistência, foi elaborado um quadro comparativo com as principais semelhanças das três *startups* apresentadas em cada uma das categorias. Esse quadro foi, novamente, dividido entre os três critérios de seleção da aceleradora: equipe, mercado e produto.

Quadro 3: Quadro comparativo entre casos de Sucesso e Desistência

| | Sucesso | Desistência |
|---------|--|--|
| Equipe | Equipe muito boa. Conseguem superar as dificuldades de mercado. | Equipes com pontos de destaque, mas que não conseguiam superar as dificuldades do mercado. |
| Mercado | Não existe um padrão nos mercados. Existem mercados grandes e pequenos. De acesso fácil e de acesso difícil. | Mercados grandes, mas com dificuldades específicas dos mercados. |
| Produto | Produto sempre resolve o problema da forma que o mercado deseja. Consegue expressar algum diferencial na tecnologia apresentada. | Produtos bons, mas que não conseguiam demonstrar valor ou diferencial para o mercado, acabavam tendo dificuldade de monetização. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstra o quadro elaborado, as *startups* aceleradas pela WOW Aceleradora sempre apresentaram equipes boas, ou com um empreendedor de destaque, mas que não conseguiam desenvolver uma equipe em seu retorno. O diferencial percebido entre as equipes de *startups* de sucesso e desistência foi a capacidade de resolução de problemas que o mercado apresentava. As *startups* de sucesso souberam fazer uso de seus pontos fortes, como capacidade técnica ou conhecimento de mercado, para tomar a liderança de seus competidores e agregar valor para os seus clientes, permitindo o crescimento da *startup*. Quando foi preciso corrigir erros e se adaptar, também foi feito, identificando claramente os pontos fracos da equipe e atuando ativamente para corrigi-los. Já as *startups* de desistência não conseguiram enfrentar as adversidades impostas pelo mercado, sucumbindo às suas deficiências, sejam elas técnicas ou de percepção do mercado.

Em relação ao mercado das *startups* de sucesso e de desistência, não é possível constatar um padrão em relação ao tamanho ou facilidade de acesso dos mercados. Algumas *startups* de sucesso estão em mercados menores que os mercados de *startups* de desistência. Entretanto, é possível se perceber um padrão de que todos os mercados são difíceis de se atingir e apresentam competidores muito bons, demonstrando grandes dificuldades para os empreendedores. Entretanto, existem espaços para a inserção da *startup* em todos os mercados apresentados, não sendo possível devido a falhas de produto, equipe, ou modelo de receitas.

O produto das *startups* apresentadas sempre foi classificado como bom, pelos empreendedores e pelo gestor da aceleradora. Entretanto, a percepção de diferencial e valor por parte do mercado, foi fator determinante para a diferenciação entre *startups* de sucesso e

desistência. Todas as *startups* classificadas como de Sucesso, apresentaram claramente o seu diferencial para o mercado, seja a sua simplicidade, seu processo de vendas e implementação ou suas funcionalidades diferentes. Já as *startups* classificadas como de desistência, não conseguiram apresentar diferenciais de seus competidores ou agregar valor perceptível para seus consumidores, seja por serem muito parecidos com os concorrentes, ou por se posicionarem de maneira equivocada, ou ainda por não conseguirem apresentar um modelo de receitas. Dessa forma, o produto das *startups* se mostrou um fator de grande diferencial.

Apresentado os principais diferenciais entre as *startups* de sucesso e desistência, é possível se analisar que o poder de reação das equipes e os diferenciais de produto foram pontos primordiais para o seu sucesso, enquanto que o mercado em que a *startup* estava inserido não apresentou grandes diferenciais. Entretanto, para se reagir da maneira correta aos problemas apresentados pelo mercado e identificar corretamente quais são as demandas desse mercado, e construir produtos corretos em cima disso, é necessário uma equipe com uma visão clara do mercado em que está inserida e poder de execução para se moldar da forma correta. Portanto, o fator crítico de sucesso para as *startups* é a equipe por trás do projeto.

Essa equipe não necessariamente será complementar, já terá trabalhado em conjunto anteriormente, ou terá empreendedores de destaque, mas deverá ter uma visão voltada ao mercado, buscando identificar as demandas e validar corretamente seus produtos. Além disso, a alta capacidade de desenvolvimento de tecnologia estava presente em todas as equipes de sucesso, conseguindo desenvolver os produtos que o mercado demandava.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi analisar como os critérios utilizados para avaliar as startups no processo seletivo da WOW Aceleradora de Startups impactaram na trajetória das *startups*. Para que esse objetivo fosse atingido foi realizada uma pesquisa quantitativa com os empreendedores das *startups* e com o gestor da aceleradora.

Como resultado, se observou que a equipe é o principal fator que irá determinar a possibilidade de sucesso da *startup*. Uma equipe com visão de mercado e poder de execução e adaptabilidade apresenta chances muito maiores de prosperar do que equipes que não apresentam essas características, mesmo equipes com maior grau de instrução ou complementariedade inicialmente. Além disso, o produto surge como fator muito importante de impacto na trajetória das *startups*, onde é necessário compreender a demanda do mercado e construir um produto que se encaixe nessa demanda, apresentando claramente um modelo de receita e diferenciais que agreguem valor aos clientes. O tamanho do mercado não irá determinar se a trajetória será de sucesso ou não, mas sim como a *startup* irá se adaptar aos problemas que o mercado apresentar a ela.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta contribuições para a comunidade empreendedora brasileira, como também para a comunidade acadêmica, que deve produzir novos estudos sobre o tema de *startups*.

A contribuição acadêmica se demonstra a partir do referencial teórico consolidado para a elaboração do presente estudo, que permitirá a elaboração de novos trabalhos nos tópicos de *startups*, investimentos e trajetória de empresas, que ainda carecem de estudos e produções literárias aplicadas à realidade do cenário empreendedor brasileiro.

Para as aceleradora, esse trabalho permitirá uma possível evolução nos seus processos seletivos, buscando equipes com maior qualidade e produtos que demonstrem melhor seus diferenciais. O processo seletivo de uma aceleradora é um dos processos mais importantes, pois busca identificar, entre centenas de *startups*, as mais promissoras, e, portanto, um estudo aplicado por meio dos critérios já utilizados, permite a evolução deste processo e, assim, um investimento com menor risco.

5.2 LIMITAÇÕES E NOVOS ESTUDOS

A primeira limitação apresentada para o presente estudo consiste no baixo número de casos para análise. A WOW Aceleradora de Startups foi fundada em 2013, e já realizou 45 investimentos. Por ser jovem, e com poucos investimentos feitos, ainda não existem muitos casos de *startups* que já atingiram grandes sucessos e casos de *startups* que desistiram. Dessa forma, o estudo foi limitado a três casos de cada categoria, sendo necessário expandir o estudo para buscar resultados mais concretizados. Além disso, a falta de referências teóricas sobre aceleradoras, *startups* e o desenvolvimento de *startups* foi outro limitante, onde os referenciais existentes estão citados no estudo, entretanto seria interessante mais conteúdo referente ao processo de seleção de aceleradoras.

Existe muito espaço para novos estudos nos assuntos referentes a *startups* e aceleradoras de *startups*. O assunto ainda é muito novo, com pouca produção acadêmica no Brasil, que apresenta um ecossistema completamente diferente do americano, de onde a grande parte da teoria é proveniente. Dessa forma, é essencial que se realizem estudos de casos com mais *startups*, aprovadas por outros processos seletivos e se cruze os resultados, buscando se desenvolver um padrão, que beneficiará todas as aceleradoras e investidores do mercado brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ABRAII. **Levantamento Aceleradoras 2012-2014**. 2015. Disponível em: <<http://marketing.smartalk.com.br/programa-de-aceleradoras-de-startup>>. Acesso em: 13 de abril de 2017.
- ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M.. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. EUA: Createspace Independent Publishing Platform, 2016. 48 p.
- ABSTARTUPS. **Número de startups brasileiras cresce 18;5% em seis meses**. 2016. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses,10000028610>>. Acesso em: 5 de novembro de 2017.
- ALDRICH, H. Entrepreneurship and Management. In : SMELSER, N. J. & SWEDBERG, R. (eds.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton. Princeton University, 2004.
- ANJOS DO BRASIL. **Associação de apoio a investidores anjos e empreendedores**. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 13 de abril de 2017
- BARREHAG, Lisa et al. **Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics**. 2012. 77 p. (Bachelor Thesis TEKX04-12-10). Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2012. Disponível em: <<http://acceleratorstudy.com/Accelerating-Success.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BLANK, Steve. **A startup is not a smaller version of a large company**. 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/>>. Acesso em: 12 de abril de 2017.
- 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: 09 de junho de 2017.
- BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany**. K&S Ranch, 2013. 380 p.
- BLANK, Steve. **Whats a startup first principles**. 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>>. Acesso em: 12 de abril de 2017.
- BLANK, Steve. **Why companies are not startups**. 2014. Disponível em: <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>>. Acesso em: 12 de abril de 2017
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014. 572 p.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Portaria MCT N° 721 DE 10/10/2012. Institui o Programa de Aceleração de Empresas de Software e Serviços de Tecnologias da Informação - Start-Up Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 199, 2012a.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **TI Maior**: Programa Estratégico de Software e Serviços de Tecnologia da Informação. 2012b. Disponível em: <<http://timaior.mcti.gov.br/>>. Acesso em: 16 de abril de 2017

COHEN, S. G; HOCHBERG, Y. V. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon**. Mar. 2014. Disponível em: <<http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2017.

COHEN, Susan L. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, p. 19–25, 2013. DOI:10.1162/INOV_a_00184. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/4008/439f9fb95d3c8ade696a0f04211164c5796a.pdf>> Acesso em: 13 de abril de 2017.

DELVENTHAL, Shoshanna. **Series A, B, C Funding: What it all means and How it Works**. 2017. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp>>. Acesso em: 14 de julho de 2017.

GERHARDT, Tatiane Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. In: **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (coord.). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GITAHY, Y. O que é uma startup? **Revista Exame**, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 12 de abril de 2017.

ISENBERG, D. **Babson Entrepreneurship Ecosystem Project**. Babson College (BEEP), 2011. Disponível em: <<http://entrepreneurial-revolution.com/lessons/>> Acesso em: 15 de junho de 2017.

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

LEITE, Elaine da Silveira; MELO, Natália Maximo. Uma nova noção de empresário: a naturalização do "empreendedor". **Revista de Sociologia Política**, vol.16, n.31, pp.35-47, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINELLI, A. Entrepreneurship and Management. In : SMELSER, N. J. & SWEDBERG, R. (eds.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University, 1994.

MASON, C. M.; HARRISON, R.T. Barriers to investment in the informal venture capital sector. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.14, p.271 - 287, 2002.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories**. 2011. Disponível em <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2017.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAUWELS, Charlotte; CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; HOVE, Jonas Van. **Understanding a new generation incubation model: The accelerator**, 2014.
RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf> Acesso em: 06 de julho de 2017.

START UP BRASIL. **Modelo de Acompanhamento das Startups**. Disponível em: Arquivos da WOW Aceleradora de Startups. Acesso em: 12 de junho de 2017.

START-UP BRASIL. **Sobre o programa Start-up Brasil**. Disponível em: <http://startupbrasil.org.br/sobre_programa/>. Acesso em: 13 de abril de 2017.

TABORDA, Ana. **O que é uma start up?**. 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em: 09 de junho de 2017.

WOW Aceleradora de Startups. **Sobre a WOW**. Disponível em: <<http://www.wow.ac/site/sobre-a-wow/>>. Acesso em: 13 de abril de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DA WOW

Perfil do Entrevistado

Nome e idade:

Cargo e função:

Escolaridade:

Busca Acelerada, Gongo, Quero Frete

Dietbox, Screencorp, Townsq

Passar as perguntas para cada uma das 6 startups:

Equipe:

1. Como era a equipe antes da aceleração?
2. Como a WOW avaliou a equipe da *startup*?
3. Como avalia a equipe hoje?

Produto:

4. Como era o produto antes da aceleração?
5. Como a WOW avaliou o produto da *startup*?
6. Como avalia o produto hoje?

Mercado:

7. Como era o mercado antes da aceleração?
8. Como a WOW avaliou o mercado da *startup*?
9. Como avalia o mercado hoje?
10. O que mais atraiu na *startup* para ela ser acelerada?
11. Como você acha que a WOW auxiliou a *startup* durante a aceleração?
12. Na opinião da WOW, qual aspecto (equipe, mercado ou produto) mais contribuiu para a trajetória (de fracasso ou sucesso) da *startup*?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA STARTUPS

Perfil do Entrevistado

Nome e idade

Cargo e função

Escolaridade

Parte 1: Trajetória

1. Você poderia contar a história da trajetória da startup, desde o surgimento da ideia até o momento atual?
 - a. Quando foi fundada?
 - b. Por quem?
 - c. Quando lançaram o produto?
 - d. Recebeu investimento antes?
 - e. Você teve sócios? Qual é o nível de dedicação de cada um deles? Qual a área de atuação? Nível de escolaridade?
 - f. Quando foram acelerados?
 - g. Quando iniciaram a gerar receita?
 - h. Principais marcos da startup

Parte 2: Modelo da Startup

1. O que era o produto?
2. Para quem? Qual era o seu mercado?
3. Qual o modelo de negócio hoje?
4. Quais foram as principais evoluções?

Parte 3: Critérios

1. Mercado
 - a. Qual o mercado que você está inserido hoje?
 - b. Qual o tamanho desse mercado?
 - c. É o mesmo mercado de quando você começou a aceleração?
 - d. Quais outros mercados vocês atingiram?
 - e. Como ocorreu essa evolução?
 - f. Concorrentes.
2. Equipe
 - a. Como era a sua equipe quando você começou a aceleração?

- b. Quais as qualificações da sua equipe.
- c. Quem é a sua equipe hoje?
- d. Como ela evoluiu ao longo do tempo?

3. Produto

- a. Como era o seu produto no começo da aceleração?
- b. Como ele evoluiu?
- c. Como se diferenciava dos concorrentes? E hoje?
- d. Você considera seu produto inovador? Por que?

- **Na sua opinião, qual foi o fator que mais contribuiu para trajetória da sua startup? Poderia justificar a sua escolha?**
- **Como o processo de aceleração influenciou nessa trajetória?**