

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEDERAL DE SERGIPE
CAMPUS PROF. ALBERTO CARVALHO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CLAYMARQUES ALVES SILVA

**O PAPEL DE UMA PRÉ-ACELERADORA NA ESCALABILIDADE DE *STARTUPS*:
O CASO DE UM PROGRAMA EM SERGIPE**

ITABAIANA
2021

**O PAPEL DE UMA PRÉ-ACELERADORA NA ESCALABILIDADE DE *STARTUPS*:
O CASO DE UM PROGRAMA EM SERGIPE**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Sergipe, Campus Universitário Professor Alberto Carvalho, Departamento de Administração, em cumprimento às Normas do Estágio Curricular regulamentadas pela resolução nº 38/97/CONEP, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

CLAYMARQUES ALVES SILVA

**O PAPEL DE UMA PRÉ-ACELERADORA NA ESCALABILIDADE DE *STARTUPS*:
O CASO DE UM PROGRAMA EM SERGIPE**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Sergipe, Campus Universitário Professor Alberto Carvalho, Departamento de Administração, em cumprimento às Normas do Estágio Curricular como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa
Orientador

Prof. Dr. Antonio Vinicius Silva Caldas
Membro

Profa. Dra. Valdice Barbosa de Queiroz
Membro

Dedico este trabalho, especialmente, às pessoas mais importantes da minha vida: À Deus, aos meus pais e a minha esposa.

AGRADECIMENTOS

Inicio minhas singelas palavras agradecendo em primeiro lugar à Deus, sem Ele jamais chegaria até aqui, sou grato pelo dom da vida. Agradeço imensamente aos meus pais, Givaldo e Ana Lúcia pelo cuidado, dedicação e amor sempre presentes em minha criação e por nunca medirem esforços para que eu chegasse até aqui, amo vocês! A minha esposa Ingrid, agradeço por toda compreensão, paciência e amor durante toda minha jornada, a vitória é nossa. Agradeço também a todos os familiares e amigos que torceram e oraram por mim durante esses doze anos. Aos amigos que a faculdade me presenteou: José Jerfesson, Cardoso, Itanara, Josivaldo e Bruna, vocês são demais. À todos os mestres e doutores que nos ensinaram com tanta dedicação. Aos docentes amigos que acompanharam meu desenvolvimento e minha luta agradeço por toda paciência carinho e dedicação, especialmente o Dr. Marcos Barbosa que me aturou por um imenso percurso, como orientador e amigo e pela confiança depositada e por todas as oportunidades a mim proporcionadas. Porque Dele, por meio Dele, e para Ele são todas as coisas. A Ele, pois, a glória eternamente. Amém! (Romanos 11:36)

Porque Dele, por meio Dele, e para Ele são todas
as coisas. A Ele, pois, a glória eternamente.

Amém! (Romanos 11:36)

RESUMO

A crescente globalização das economias exige por parte das empresas constante atenção a tudo o que as rodeia, ao seu meio envolvente, tendo estas que tomar todas as suas decisões de forma atenta e consciente em tempo útil. Entre diversas soluções de ideias de negócio contemporâneo destaca-se um programa de pré-aceleração sergipana, ligado a capacitação e mentorias que desenvolvem startups em fase inicial. Isso porque nos últimos anos o ambiente de inovação e o ecossistema empreendedor têm aumentado em número e em complexidade devido ao incremento de novos modelos de negócio e inovações tecnológicas, demandando cada vez mais conhecimento específico e uma ampliação da rede de contatos. Realizou-se uma análise das razões que levam os participantes a se sentirem atraídos por um programa de pré-aceleração para que dessa forma, fosse possível resolver a seguinte problemática: Quais os desafios no processo de promoção de escalabilidade de negócios numa pré-aceleradora de startups sergipana? Usou-se uma abordagem a partir de aportes teóricos da Inovação e Empreendedorismo, mais especificamente das *startups*, partindo do pressuposto de que a ação dos envolvidos no programa promova a interação de processos que desencadeia a promoção de vivência com o ambiente inovador, criativo e de oportunidades. O objetivo foi entender qual o papel das pré-aceleradoras na escalabilidade das *startups* sergipanas. Em virtude da questão desta pesquisa, este trabalho apresenta abordagem exploratória, de natureza qualitativa. Nesse sentido, a proposta é um deslocamento de estudo puramente descritivo do produto mínimo viável, escalabilidade, e experiência vivida no programa para uma análise sobre os sentidos da sua atuação. Pesquisa de natureza qualitativa, exploratória, foram entrevistados 4 agentes participantes que possuíam algum tipo de relação com esse programa de pré-aceleração, independentemente de sua nacionalidade e local de atuação. A partir da Análise Temática, três temas emergiram: a) Desafios entre o elo startup e programa; b) Relação entre as *startups* e a escalabilidade; c) Atingindo o mínimo produto viável. Os resultados destacam a importância da busca por capacitação quanto ao assunto escalabilidade, a ênfase na geração da rede de contatos e alguns desafios ao gerar um produto mínimo viável.

Palavras-chave: Empreendedorismo. *Startup*. Escalabilidade. Capacitação. Rede de contatos.

ABSTRACT

The growing globalization of economies requires companies to constantly pay attention to everything that surrounds them, to their surroundings, and they have to make all their decisions in an attentive and conscious manner in a timely manner. Among several solutions for contemporary business ideas, a pre-acceleration program from Sergipe stands out, linked to training and mentoring that develop startups at an early stage. This is because in recent years the innovation environment and the entrepreneurial ecosystem have increased in number and complexity due to the increase in new business models and technological innovations, demanding more and more specific knowledge and an expansion of the network of contacts. An analysis of the reasons that lead participants to feel attracted by a pre-acceleration program was carried out so that, in this way, it was possible to solve the following problem: What are the challenges in the process of promoting business scalability in a pre-accelerator of Sergipe startups? An approach was used based on theoretical contributions from innovation and Entrepreneurship, more specifically from startups, assuming that the action of those involved in the program promotes the interaction of processes that triggers the promotion of living with the innovative, creative environment and opportunities. The objective was to understand the role of pre-accelerators in the scalability of Sergipe's startups. Due to the question of this research, this work presents an exploratory approach, of a qualitative nature. In this sense, the proposal is a displacement of a purely descriptive study of the minimum viable product, scalability, and experience lived in the program for an analysis of the meanings of its performance. Qualitative and exploratory research, 4 participating agents were interviewed who had some kind of relationship with this pre-acceleration program, regardless of their nationality and place of performance. From the Thematic Analysis, three themes emerged: a) Challenges between the startup link and the program; b) Relationship between startups and scalability; c) Reaching the minimum viable product. The results highlight the importance of the search for training on the subject of scalability, the emphasis on generating the network of contacts and some challenges in generating a minimum viable product.

Keywords: Entrepreneurship. Startup. Scalability. Training. Network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Startup</i> escalável.....	24
Figura 2	Modelo de desenvolvimento de clientes.....	25
Figura 3	Ciclo de <i>feedback</i> : construir-medir-aprender.....	32
Figura 4	Temas que emergiram.....	41
Figura 5	Temas escolhidos dentre os que emergiram.....	42
Figura 6	Códigos do tema – desafios entre o elo <i>startup</i> /pré-aceleração.....	45
Figura 7	Códigos do tema – relações entre as <i>startups</i> e a escalabilidade.....	51
Figura 8	Códigos do tema – atingindo o mínimo produto viável.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Extratos por entrevistado.....	40
----------	--------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Estrutura do Trabalho	12
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	14
2 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR	16
3 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO	18
3.1 As <i>startups</i>	18
3.1.1 As aceleradoras	20
3.2 Principais Conceitos e Ferramentas da Área	23
3.2.1 Escalabilidade	23
3.2.2 Principais estágios nas operações das aceleradoras	26
3.2.3 Plano de Negócio	28
3.2.4 Modelo Canvas de Negócio	29
4 METODOLOGIA	33
4.1 Classificação da Pesquisa	33
4.2 Método da Pesquisa	34
4.3 Procedimentos de Investigação	35
4.4 Planos e Instrumentos de Coleta de Dados	35
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5.1 Análise dos Dados Qualitativos	36
6 APRESENTAÇÃO DOS TEMAS PRINCIPAIS	41
6.1 Caracterização da Empresa	41
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	60

1 INTRODUÇÃO

A bolha da internet, também denominada bolha *pontocom* aconteceu nos Estados Unidos na década de 90 e pode ser considerada o momento de origem das *startups*, que são empresas com soluções e ideias inovadoras. Esse modelo de negócio promoveu muitas empresas de base eletrônica de alcance mundial tais como as gigantes: Google, uma empresa multinacional hospedeira de uma série de serviços e produtos baseados na internet; *Ebay*, um dos maiores sites do mundo para a venda e compra de bens e, possivelmente, foi o primeiro neste tipo de trabalho; e *Amazon*, empresa transnacional que foca em comércio eletrônico, computação em nuvem, streaming digital e inteligência artificial (GITAHY, 2010).

Nessa perspectiva, as *startups* surgem como opção de maior retorno financeiro e estimula o investimento dos empresários que buscam por inovação e rápido retorno; as mesmas são uma importante fonte de inovação externa para as empresas corporativas, as quais são de grande importância para potencializar e adicionar valor as mesmas (ABREU, CAMPOS, 2016; KOHLER, 2016).

De acordo com os dados extraídos do Seed-DB (Banco de Dados de Aceleradoras e suas Empresas), uma plataforma que analisa aceleradoras e suas empresas em todo o mundo, existem cerca de 190 programas de aceleração no mundo, dentro de seus próprios critérios, que têm apoiado mais de 8.153 novos empreendimentos (SEED-DB, 2020).

Apesar desse crescimento, o ambiente de negócios para as *startups* no Brasil ainda exibe muitas dificuldades, com destaque à excessiva carga tributária, aos custos trabalhistas elevados, aos baixos incentivos a novos negócios e a alta mortalidade de empresas nos primeiros anos de vida. Ries (2012) afirma que “a maioria das *startups*, tanto em garagens quanto em empresas, ainda é administrada por meio de prognóstico padrão, marcos de produto e planos de negócio detalhados” (RIES, 2012, p. 26).

Na abordagem feita por Sarmiento e Costa (2016) em seus estudos, a falta de experiência dos empreendedores em negócios e a dificuldade na utilização de uma abordagem científica, com a aplicação de metodologia no processo são uma das principais dificuldades enfrentadas pelas *startups* no decorrer do ciclo de aceleração do ponto de vista da aceleradora. Somado a isso, há a dificuldade de acesso aos financiamentos, originada pelo fato de que, por tratar-se de negócios inovadores, com mercado incerto, tais negócios não oferecem quaisquer tipos de garantia aos investidores (OSTERWALDER; PIGNEUR; CLARK, 2011).

Conduzido pelo Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVCEPE) em parceria com o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (GVcenn) da Escola de

Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), o estudo dos autores Abreu e Campos (2016), traz informações como o número de aceleradoras existentes no Brasil, como funcionam seus ciclos, bem como quais são os investimentos, em média, que fazem cada startup. Segundo os autores, até janeiro de 2016 havia 41 aceleradoras em atividade no Brasil. As mais de mil *startups* que já foram aceleradas por algum programa no país já receberam no total, cerca de 51 milhões em investimentos, que varia em média entre R\$45 mil e R\$255 mil por Startup.

O Observatório Internacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), pelo menos 25% das *startups* brasileiras morrem com um tempo menor ou igual a um ano; cerca de 50% morrem com um tempo menor ou igual a quatro anos; e 75% morrem com um tempo menor ou igual a treze anos. Foi constatado também que o número de sócios envolvidos é um fator de risco para a sobrevivência da *startup*, ou seja, quando a startup é formada desde seu surgimento por mais de um sócio, maiores são as causas de descontinuidade. O estudo ainda revela que há indicativos de que esse insucesso possa estar relacionado a problemas como menor capacidade de adaptação dos gestores às mudanças e necessidades do mercado e até mesmo problemas pessoais dos sócios.

AB *Startups* (2014) informou que cerca de 9 em cada 10 *startups* fracassam ainda na fase inicial do seu desenvolvimento. Isso acontece muitas das vezes por que a maioria não domina a dinâmica da gestão porque não entendem como funcionam os investimentos. Essas informações podem ser confirmadas por um estudo atual da *Harvard Business School* desenvolvido por Shikhar Ghosh, o qual confirma que 75% dos novos empreendimentos não sobrevivem (BLANK, 2014). De acordo com o IBGE (2014) 49% das empresas fecham as portas devido a problemas financeiros e de gestão.

O estudo segue estruturado da seguinte maneira: na seção que segue a revisão teórica acerca dos conceitos principais é elucidada, seguida dos procedimentos metodológicos adotados no estudo. Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos. Por fim, considerações finais bem como limitações do estudo e sugestões futuras são pontuadas.

1.1 Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em 5 capítulos.

O primeiro capítulo, introdutório, apresenta uma breve contextualização de sua temática, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa, além da sua estrutura. No capítulo 2 é abordada a fundamentação sobre os temas de ecossistema

empreendedor, tratam-se dos conceitos de ecossistema de empreendedorismo, a partir de Rico (2019).

No capítulo 3, de método, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados, iniciando pelo delineamento, estratégia e desenho da pesquisa, seguindo para a descrição das unidades de análise e sujeitos, processo de coleta de dados e finalizando com a estratégia e os procedimentos empregados em sua análise.

O capítulo 4 é dedicado à análise dos casos, levando em consideração cada uma das unidades de análise listadas no capítulo de método. O capítulo 5 trata das considerações finais a partir da análise dos resultados da pesquisa e da conclusão que traz as considerações finais da investigação realizada, além de sugestões para estudos futuros.

1.2 Objetivos

Para alcançar o sucesso na aceleração de startups, cada aceleradora determina os melhores métodos que irá utilizar. Eles representam os planos de trabalho a serem cumpridos dentro do tempo determinado para aceleração de cada novo empreendimento. Diante do exposto, este trabalho traz a seguinte questão norteadora: ***Quais os desafios no processo de promoção de escalabilidade de negócios numa pré-aceleradora de startups sergipana?***

Nessa perspectiva, definiu-se como objetivo geral de pesquisa:

- Entender qual o papel das pré-aceleradoras na escalabilidade das *startups* sergipanas.

Em relação aos objetivos específicos, foram estabelecidos:

- a) Relacionar as condições de entrada das *startups* na pré-aceleradora às condições adequadas ao processo de escalabilidade;
- b) Identificar passo a passo, os métodos de gestão utilizados pela pré-aceleradora nos modelos de negócios em aceleração para promoção de escalabilidade;
- c) Estabelecer um parâmetro de sucesso ou atingimento de resultados positivos das *startups* na pré-aceleradora sergipana.

1.3 Justificativa

De acordo com Geraldi *et al* (2017), estudos sobre a Escalabilidade ainda são pouco explorados no contexto mercadológico e no meio acadêmico no Brasil. Compreender a escalabilidade é um determinante primordial para o sucesso ou fracasso das empresas, sobretudo no caso das empresas em fase inicial como franquias e startups, por exemplo, pois disso dependem seus investimentos e eficiência produtiva para bons retornos financeiros (GERALDI *et. al.*, 2017).

Dessa forma, esse estudo se faz necessário para analisar os desafios de uma aceleradora promotora de Escalabilidade de startups em desenvolvimento, visto que a Escalabilidade é um fator determinante para o futuro de empresas em fase inicial e startups, as quais dependem deste fator para crescerem. Além disso, a relação das condições de entrada das *startups* na aceleradora e as condições adequadas ao processo de escalabilidade servirá para identificar possíveis falhas nesse processo.

As *startups* necessitam muito das aceleradoras, suas chances de serem descontinuadas estando instalada em uma aceleradora é 3,45 vezes menor do que a de uma startup instalada em escritório próprio/alugado (SEBRAE, 2012).

Inconsistências e problemas como, por exemplo, a dificuldade das *startups* selecionadas para fechar acordo com as aceleradoras, fizeram com que 20% delas deixarem a Start-Up Brasil, um programa de fomento do Governo Federal. O Programa Nacional de Aceleração às Startups, o Start-Up Brasil, é uma iniciativa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, MCTI, gerido pela Softex, Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (uma Oscip - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que atua em ações em prol da indústria nacional de software e de serviços de TI). O intuito do programa é apoiar empresas nascentes de base tecnológica e o faz em parceria com empresas denominadas de aceleradoras. Um dos motivos seria o de que muitas aceleradoras exigem participações muito altas no negócio para as aceleradoras participantes do programa. O teto estipulado pelo governo é de até 20% mas as aceleradoras chegam a pedir até 30% em participação, condição pouco vantajosa para as empresas (AGUILHAR, 2014).

Desse modo, surge a necessidade de pesquisa a respeito das principais questões para habilitação das *startups* nas aceleradoras, da não aceitação de projetos bem como, a identificação de ações que podem solucionar problemas na ideação e assim, para que menos startups morram jovens e consigam se estabelecer no mercado e aumentar seu potencial competitivo.

Neste sentido, este trabalho justifica-se: pela importância do tema do empreendedorismo e da relação entre aceleradora e startups; pela dificuldade verificada no índice de sucesso de novos empreendimentos, que refletem a dificuldade em se desenvolver plenamente tais competências (SEBRAE, 2014) e em virtude de existirem poucos estudos a respeito do tema. Com isso, este trabalho pode incrementar outros estudos realizados neste campo, permitindo evidenciar condições próprias de aceleradoras do ecossistema e ajudar outros pesquisadores da área.

2 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Para tratar do assunto sobre programa de pré-aceleração de startups, torna-se necessário abordar esses termos e conceitos sobre empreendedorismo e a figura do empreendedor, além de definições sobre inovação.

Nas últimas décadas o empreendedorismo vem se destacando mundialmente. O empreendedorismo influencia tanto a ordem econômica como a social (CUSTÓDIO, 2011). Órgãos governamentais, universidades, instituições financeiras, empresas e indivíduos desejam compreender melhor esse fenômeno, observando com atenção todo tipo de informação qualificada que surja a seu respeito. Os empreendedores são motivados não apenas pelo sonho de construir algo próprio, mas também, devido ao crescimento de oportunidades que as tecnologias e recentemente a globalização apresenta termos dominados as melhores práticas para o desenvolvimento das empresas nascentes (RIES, 2012).

Para Gitahy (2011) o empreendedorismo startup se popularizou na década de 90, mas só passou a ser conhecido no Brasil nos anos de 1999 a 2001, quando as empresas *pontocom* passaram a atuar no mercado eletrônico e uma década após o desenvolvimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Antes, o ambiente político e econômico não se mostrava favorável e o empreendedor não recebia apoio, investimento ou mesmo informações de direcionamento básico necessário para a sua devida inserção no mercado e desde então, tem se verificado um grande crescimento no país, sendo mais de 10.746 formalmente registradas no banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (STARTUPBASE, 2019).

Rico (2019) descreve o empreendedorismo como a capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios e a iniciativa de desenvolver novos negócios ou implementar mudanças em empresas já existentes, normalmente que envolvem inovação e risco.

Um arcabouço empreendedor é um conjunto de agentes empresariais interligados, organizações empresariais (empresas, capital de risco, investidores anjos, bancos), instituições (universidades, órgãos do setor público, organismos financeiros) e processos empresariais que se juntam para se conectar, mediar e gerir o desempenho dentro do ambiente empresarial local (RIES, 2012).

Para Mason e Brown (2014, p. 5):

Um conjunto de atores empreendedores interconectados (tanto existentes quanto potenciais), organizações empreendedoras (por exemplo, empresas, capitalistas de risco, *business angels*, bancos), entidades (universidades, agências públicas, organismos financeiros) e processos empreendedores (por exemplo, a taxa de natalidade de negócios, número de empresas de alto crescimento, níveis de "empreendedorismo de sucesso", número de empreendedores seriais, o grau de mentalidade "venda tudo" dentro das empresas e níveis de ambição empreendedora) que formalmente e informalmente se aglutinam para se conectar, mediar e governar o desempenho dentro do ambiente empreendedor local.

Existem diferentes modelos de ecossistemas empreendedores. Esses modelos se diferenciam em suas definições a respeito de ecossistema e dos elementos que o compõem. Entretanto, todos têm em comum a correlação entre os atores, a proximidade geográfica, o fato de cada ecossistema ter suas características próprias, que considera o ecossistema como um organismo vivo (ISENBERG, 2011; WEF, 2013; STAM, 2015).

Os ecossistemas empreendedores podem produzir impacto favorável na macroeconomia da região e, quando se sustentam ao longo do tempo, atraem novos atores que dinamizam o desempenho do ecossistema (por exemplo, empresas ou fundos que se dedicam a financiar startups, o que pode contribuir com o aparecimento de maior número de empresas nascentes). Através das ações dos empreendedores o desenvolvimento econômico é promovido. Assim, é destacada a importância do ecossistema de empreendedorismo no auxílio aos empreendedores. Os ecossistemas proporcionam condições estruturais para atender as demandas dos novos empreendimentos. Estas condições proporcionam o aumento do número de empresas nascentes, dirigem a qualidade dos novos empreendimentos (AUTIO *et. al.*, 2014) e subsidiam o surgimento de pequenas empresas de grande sucesso.

A inovação e o empreendedorismo são conceitos que frequentemente encontram-se associados, principalmente, ao mundo acadêmico e ao tecnológico, em que os estudos e as pesquisas diárias geram o conhecimento novo e a sua possível aplicação em proveito das pessoas e das instituições econômicas, governamentais e sociais (SILVA, 2017). A inovação é a ponte indestrutível que leva as inúmeras oportunidades à capacidade de execução dos empreendedores em transformar realidades e expandir a percepção sobre as situações que nos rodeia.

Em um mundo cheio de problemas de recursos, essas transformações são mais necessárias e exige dos empreendedores mais responsabilidade e preparo para lidar com os desafios técnicos, sociais e éticos que surgem nos novos empreendimentos (DORNELAS, 2012). Nesse contexto, surgem as *startups*, um modelo de negócios repetível e escalável, praticado por um grupo de pessoas que trabalham em condições instáveis (GITAHY, 2011).

Blank e Dorf (2014, p. 28), definiram o “Dia um”, no qual a startup nada mais é do que um empreendimento de fé baseado na visão dos fundadores e em uma notável ausência de fatos. “A tarefa dos fundadores é transformar a visão e as hipóteses que têm em fatos”. É nesse contexto que as aceleradoras de Startups, no papel de verdadeiros centros de empreendedorismo, têm se destacado na criação e na formação de uma nova geração de empreendedores no Brasil.

3 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

O empreendedorismo impulsiona a criação de empresas de caráter inovador e surge da necessidade existente em implantar novos negócios, estimulado pela grandeza da criatividade e da inovação que impulsionam a competitividade no ambiente dos negócios, principalmente pela crescente e constante exigência dos padrões globalizados, marcados pela alta competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, de acordo com Hisrich e Peters (2004).

3.1 As *startups*

O termo startup tem o seguinte significado: *start* significa **iniciar**, e *up*, significa **para cima**, esse termo tem sido muito utilizado pelos empreendedores. A palavra startup está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando as empresas como: *Apple, Google, Facebook, Yahoo*, e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam e que estão em posição de liderança (MORAES, *et. al.*; 2013).

Para Ries (2012), *startup* é uma organização que existe para criar novos produtos ou serviços sob condição de extrema incerteza e essa condição faz com que as ferramentas e metodologias tradicionais de gerenciamento como: plano de negócios, previsão e processo de desenvolvimento de produto não se apliquem. Blank e Dorf (2014), definem startup como uma organização temporária, constituída para buscar por respostas que levarão a um modelo de negócio recorrente e escalável.

O objetivo de uma *startup* é descobrir o quanto antes, o que os consumidores querem e estão dispostos a comprar. Blank (2014) afirma que lançar um novo negócio ou uma empresa nos dias atuais, se não houver o pensamento enxuto, consome tempo, recurso e ainda assim corre um enorme risco. Se é para correr risco, é melhor que corra rápido, de forma barata e com resultado.

Numa determinada fase de desenvolvimentos das *startups* é importante contar com organizações que apoiem o desenvolvimento dos negócios. Essas organizações são conhecidas como aceleradoras, as quais se referem a qualquer programa que forneça uma estrutura de serviço de auxílio, oportunidades de rede e acesso ao financiamento (PAUWELS *et. al.*, 2016). As aceleradoras são um fenômeno pouco recente que apoia organizações *startups* (MALEK *et. al.*, 2014).

Ries (2012), relata que é percebido em testes e retestes que a Administração Científica Tradicional não funciona no modelo de negócios das *startups*, pois possuem limitações para novos negócios, se trata de hipótese a ser testada. A maneira tradicional de se medir o progresso de um projeto, é garantindo que o mesmo caminhe conforme o planejado. Startups possuem inviabilidade em manter planejamento.

De acordo com Rico (2019), o *Break-even*, ou ponto de equilíbrio de uma *startup*, ocorre quando ela consegue pagar suas contas com a receita do próprio negócio. O ponto de equilíbrio é utilizado quando os custos de uma empresa se igualam às suas receitas, com lucro igual a zero.

A maior dificuldade sofrida pelas *startups* é fazer com que seu plano de negócios se mostre efetivo quando entra em contato com clientes. Por isso, é realista afirmar que, diferentemente de empresas consolidadas que possuem um plano de negócios, as *startups* estão, na verdade, tentando encontrar um, o que torna a busca por novas ferramentas, novos métodos para outros tipos de negócio e formas de potencializar o aprendizado, itens fundamentais para a sua sobrevivência (BLANK, 2014).

Em seus estudos, Ries (2012) tem a perspectiva na qual as *startups* ou os novos negócios morrem porque ninguém quer saber desses novos negócios. Eles morrem por falta de conexão da ideia com quem supostamente vai usá-la ou comprá-la. Ao invés de elaborar planos de negócios completos e repletos de chutes, o método *Lean Startup* ajuda o empreendedor a atravessar sua jornada rumo a construção de uma empresa viável por meio de *Feedback*.

O termo *Lean Startup*, que em português significa startup enxuta vem da produção enxuta. Metodologia revolucionária desenvolvida pelos japoneses Taiichi Ohno e Shiego Shingo na Toyota. A teoria da *startup* enxuta além dos seus princípios rudimentares foi desenvolvida e refinada por Ries com colaboração de outros autores, pensadores e empreendedores. Essa teoria propõe encontrar maneiras de eliminar os inúmeros desperdícios: produtos que ninguém quer, novos produtos retirados das prateleiras, incontáveis sonhos irrealizados (RIES 2012).

Na ótica de Ries (2012), um dos diferenciais do *Lean Startup* é antecipar a decisão de pivotar ou persistir, acarretando em menor desperdício de recursos. Para começar um novo negócio, a quantidade de dinheiro depende de qual seja a capacidade do indivíduo de dedicação ao projeto. De outra forma não começa, pois, o método *Lean Startup* vai proporcionar a capacidade de errar logo, rápido e com a menor quantidade de recurso possível.

O autor citado também especifica que, o modelo da *startup* enxuta oferece um modo de testar essas hipóteses de maneira rigorosa, imediata e completa. O planejamento estratégico leva meses para ser concluído; os experimentos podem começar de imediato. As duas principais hipóteses que devem ser testadas, o mais cedo possível, estão relacionadas à proposta de valor e ao modelo de crescimento. Os experimentos também ajudam a entender o que os clientes realmente valorizam.

O mesmo autor afirma que há apenas uma forma de acelerar um negócio: Pensando como startups. É o *mindset*, que se caracteriza como uma forma de pensar e de fazer. Se um indivíduo não pensar como startup, ele pensará de forma tradicional e, se pensar de forma tradicional, ele não vai acelerar nada.

Lançar um novo negócio nos dias atuais, se não houver o pensamento enxuto, consome mais tempo, recurso e se corre riscos maiores. Se é para correr risco, é melhor que corra de forma rápida, barata e com resultado (REIS, 2012). No entanto, o autor em seus estudos sobre a startup enxuta propõe um novo modo de pensar e de construir produtos e serviços inovadores que levem a um negócio sustentável. A prioridade de ser ágil em percorrer o ciclo Construir-Medir-Aprender é uma nova maneira de agir.

3.1.1 As aceleradoras

Nas aceleradoras, as equipes empreendedoras são selecionadas por processos altamente competitivos, sustentam maior número de equipes startup, promovem a equidade em troca de prestação de serviços de capital e desenvolvimento, a experiência de desenvolvimento é rápida e intensiva, a duração do programa acelerador é curta e as equipes de startup que se unem a um acelerador devem interagir em rede apoiando uns aos outros (MALEK *et. al.*, 2014; PAUWELS *et. al.*, 2016).

De acordo com as pesquisas de Giglio (2009), as aceleradoras são como um novo modelo de geração de incubação, e uma estrutura de orientação, oportunidades de *networking* e acesso de serviço ao financiamento para o reforço de negócios *startups*, tornando-se um termo genérico para qualquer programa que forneça essa estrutura.

As incubadoras são definidas como organizações que fornecem suporte para novos negócios a fim de aumentar sua probabilidade de sobrevivência (PAUWELS *et al.*, 2016). Desse modo, para melhor compreensão sobre as aceleradoras é importante primeiro entender como surgiram a partir dos programas de incubação.

As primeiras incubadoras de empresas foram estabelecidas nos Estados Unidos na década de 1950, as quais se espalharam e tornaram-se públicas ao redor do mundo na década de 80 (ADKINS, 2002). Estas incubadoras iniciais tinham como principal função apoiar a criação de novos empreendimentos (AERNOUDT, 2004) por meio de espaço de escritório acessível (BERGEK; NORRMAN, 2008), e recursos compartilhados: recepção, serviços administrativos, salas de reunião, entre outros (BARROW, 2001). Com isso, percebeu-se que por meio da economia de escala e a divisão de recursos houve redução nos custos dos negócios, assim, as incubadoras se alastraram principalmente como fornecedores de escritórios, agregando empresas sob o mesmo teto (LALKAKA; BISHOP, 1996).

Ao longo da década de 80 e 90, as incubadoras expandiram sua proposta de valor para ofertarem, além de infraestrutura, serviços internos de apoio voltados para acelerar o processo de aprendizagem dessas novas empresas (LALKAKA; BISHOP, 1996). Esses treinamentos contribuem para aumentar as bases de conhecimento dos empreendimentos e, portanto, influenciam de maneira positiva em seu desenvolvimento e desempenho (COLOMBO; GRILLI, 2005; FREITAS; BORGESANDRADE, 2004).

No entanto, pelo fato de que as incubadoras têm maior preocupação com o aluguel do espaço de trabalho do que na criação e desenvolvimento dos novos empreendimentos, acabaram por ter um baixo impacto sobre o crescimento dos negócios (IACONO, 2017; COLOMBO; DELMASTRO, 2002) ou mesmo torna-os mais vulneráveis ao fracasso após o período de incubação (LASRADO *et al.*, 2016). Em resposta a estas deficiências surgiu em meados de 2000 as aceleradoras de *startups* (PAUWELS *et al.*, 2016).

As aceleradoras são organizações empresariais que têm por objetivo, apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento de *startups*, auxiliando-as na obtenção de recursos para este fim (RICO, 2019). Elas prestam serviços às empresas selecionadas, por meio de análise e aprimoramento de modelo de negócio, *networking* (ampliação de rede de contatos), mentoria¹ e ações para desenvolver essas empresas de forma mais rápida. Geralmente ela se torna sócia minoritária da *startup* e realiza um investimento semente ou ajuda de custo.

¹ O termo mentoria é definido por Rico (2019), como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional, por meio da qual o mentor tem o papel de aconselhar, ensinar ou guiar outra pessoa com menos experiência. A mentoria se difere da consultoria

Segundo Pauwels (2014), a atividade de aceleração pode ser considerada algo muito recente no mundo. A primeira aceleradora, chamada “Y Combinator”, foi criada em 2005, em Cambridge, Massachusetts, e tem sido desde então uma fonte de inspiração para as outras aceleradoras ao redor do mundo.

Para Cohen (2013 *apud* ABREU; CAMPOS, 2016) as incubadoras ajudam a desenvolver novos empreendimentos, semelhante ao modo como as aceleradoras fazem, assim, existem algumas características semelhantes ou atividades realizadas entre elas. Esta semelhança se deve ao fato delas ajudarem a desenvolver novos empreendimentos. No entanto, as aceleradoras diferem em vários aspectos. Talvez a diferença mais fundamental seja a duração limitada dos programas de aceleração em comparação à natureza contínua dos programas oferecidos por incubadoras.

As aceleradoras desempenham um papel bastante importante no estímulo ao empreendedorismo. Embora a aceleração seja algo novo, trazendo consigo diversas incertezas sobre o futuro sucesso das aceleradoras, é inegável que o método econômico justifica sua existência. Através de programas de aceleração com tempo determinado, geralmente de três meses, as startups são auxiliadas no processo do novo empreendimento, sendo providas de recursos financeiros, espaço de trabalho, oportunidade de *networking* e mentoria com pessoal especializado em gestão, advocacia, capital de risco, investidores anjo (pessoa física ou jurídica que faz investimentos com seu próprio capital em empresas nascentes com um alto potencial de crescimento, como as startups) e executivos de empresas (ABREU; CAMPOS, 2016).

É nesse contexto que as aceleradoras ajudam os empreendedores a definir e construir os seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes e obter recursos. Nesse ambiente de programas de aceleração, é comum os empreendedores encerrarem com um evento, denominado “*Demo day*”, apresentando seu novo empreendimento a investidores (ABREU; CAMPOS, 2016).

Além dos serviços e benefícios que são oferecidos, as aceleradoras também investem um pequeno capital financeiro (*survival money* ou *seed money*), tornando-se sócias das *startups* até o desinvestimento, quando sua participação correspondente é vendida para investidores ou outras empresas segundo o Programa de Aceleração de Empresas (ABRAII, 2019). Ainda para Rico (2019), o *Survival Money* ou *Seed Money*, também conhecido como Capital Semente é

geralmente o primeiro aporte financeiro relevante para a *startup* na sua fase inicial ou já iniciada a fase de operações.

3.2 Principais Conceitos e Ferramentas da Área

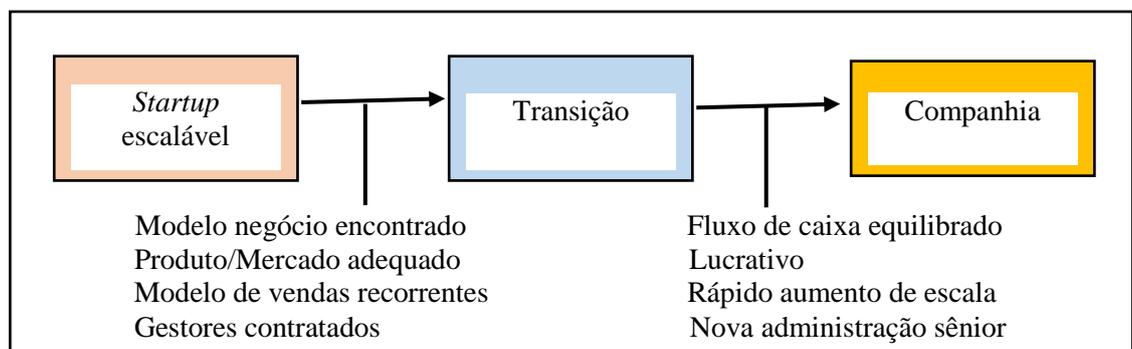
3.2.1 Escalabilidade

A Escalabilidade é um termo importante quando se trata de negócios, sobretudo no caso de empresas em fase inicial, franquias, startups e segmentos inovadores. Escalabilidade significa crescer constantemente sem que isso influencie na qualidade da entrega ou no modelo de negócios, ou seja, “crescer em receita e em custos, em proporções diferentes. Isso fará com que a margem seja cada vez maior, acumulando lucros e gerando cada vez mais riqueza” (RICO, 2019, p. 54).

A Escalabilidade é tratada de diferentes formas nos diversos ramos científicos. Para a economia a escala existe quando “a expansão da capacidade de produção de uma firma ou indústria causa um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção caem, a longo prazo” (BANNOCK *et al.*, 2003).

Startups escaláveis trabalham no setor de tecnologia, os empreendedores destas empresas acreditam que sua visão vai mudar o mundo, trabalham com inovação disruptiva (que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidos no mercado) e esperam crescer de forma exponencial em número de clientes e faturamento, ou seja, que tenham notáveis lucros. Para isso contam com investimento de capital de risco para garantir a expansão rápida. A **figura 1** identifica as etapas desse tipo de *startup* (BLANK; DORF, 2014).

Figura 1: *Startup* escalável

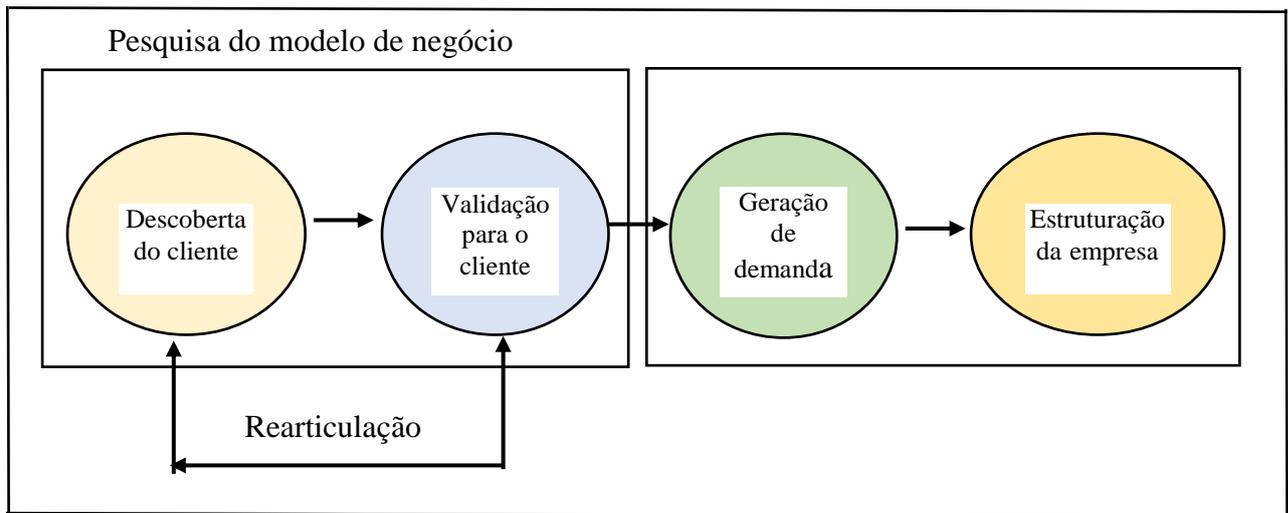


Fonte: Blank e Dorf (2014, p. 18).

No empreendimento em grandes empresas, oferecem produtos com inovação incremental, mas ao criarem novos produtos ou serviços por meio da inovação disruptiva utilizam a mesma lógica da *startup* escalável dentro da companhia (BLANK; DORF, 2014).

Para aumentar o grau de sucesso da *startup*, Blank e Dorf (2014), propõem um modelo de **desenvolvimento de clientes**, como exposto na figura 2 a seguir:

Figura 2: Modelo de desenvolvimento de clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014, p.21).

Para Blank e Dorf (2014), o objetivo do Desenvolvimento de Clientes não é evitar gastar dinheiro, mas preservá-lo enquanto estiver buscando o modelo de negócio capaz de aumentar a escala de modo repetível. O modelo de **Desenvolvimento de clientes** é composto de quatro etapas:

- 1) Descoberta do cliente: cria propostas de valor e modelo de negócios para testar os clientes;
- 2) Validação do cliente: efetua o teste do modelo de negócio no cliente, verifica se o modelo é repetível e escalável. Para os autores Blank e Dorf (2014), a fase mais importante está no passo validação pelo cliente, em que se afirma que o modelo de negócio é capaz de aumentar a escala de modo sustentável;

Os dois primeiros passos do Desenvolvimento de Clientes atuam como um limitador do volume de recursos financeiros que uma *startup* aplica antes que o modelo de negócio seja testado e validado e haja condições para um aumento de escala. Em vez de contratar uma equipe de vendas e marketing e construir ou alugar novas instalações, os empreendedores da *startup*

testam as hipóteses do modelo de negócio *in loco*, na rua, minimizando os custos (BLANK; DORF, 2014).

- 3) Geração da demanda: define o número de clientes e dimensiona o negócio;
- 4) Estruturação da empresa: transforma a *startup* em uma organização sólida que irá executar um modelo de negócio validado pelo cliente. Nessa etapa, realoca-se as forças dinâmicas da equipe para além do modo “buscar” e as dirige para focar na execução, trocando sua orientação informal na aprendizagem e descoberta por outra, formal, em que se configuram os departamentos de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Negócios, entre outros, inclusive com seus Vice-Presidentes (VPs). Esses executivos, então, se encarregarão de estruturar seus respectivos departamentos para promover o aumento de escala da companhia.

De acordo com Blank e Dorf (2014), para aumentar a escala, a meta não é obter um cliente, mas vários – e para cada cliente adicional há um incremento de receitas e lucro. Podemos aplicar as mesmas variações de escala e tamanho ao representar Modelos de Negócios, porém de maneira mais conceitual. “Um protótipo de Modelo de Negócios pode ser qualquer coisa, desde um rascunho bruto de uma ideia em um guardanapo a um detalhado Quadro de Modelo de Negócios, até um Modelo de Negócio testado na prática” (OSTERWALDER; PIGNEUR; CLARK 2011, p.165).

Ao escolher um canal de distribuição, as *startups* podem adicionar canais para crescer e aumentar a escala. É muito natural que startups se comparem com outras *startups* à sua volta, porém, é preciso lembrar de um princípio fundamental do Desenvolvimento de Clientes: não faça uma lista de todos os recursos dos concorrentes apenas para ter uma lista maior. Alguns poucos recursos ou melhoramentos raramente resultam em uma grande e escalável companhia (BLANK; DORF 2014).

A empresa assenta-se firmemente no mercado a partir de uma série de hipóteses cuja validade é posta à prova. Clientes potenciais validam o produto e aumentam em quantidade e todo o aprendizado é aplicado na atualização do quadro do modelo de negócios que corrobora suas hipóteses. Esta é a ocasião de avaliar honestamente se as hipóteses modificadas sustentam a passagem para outro patamar – não o do lançamento, mas o do teste em larga escala na validação pelo cliente (BLANK; DORF, 2014).

Blank e Dorf (2014) afirmam que, um cenário recorrente para o fracasso de startups é o prematuro aumento de escala, quando há mais vendedores em campo drenando os recursos financeiros do que seria necessário para um modelo de negócio ainda em fase de afirmação, ou quando as atividades de criação de demanda são muito onerosas em face do que os clientes representam na realidade. Em contraste, uma empresa cujo produto é um mercado para

compradores e vendedores se encontrarem, como a *eBay*, terá um modelo de crescimento distinto. Seu sucesso depende em particular dos efeitos de rede que a tornam o destino principal tanto de compradores como de vendedores para realizar negócios (RIES, 2012).

Blank e Dorf (2014) defendem a ideia que, muitas vezes o pessoal de vendas é demitido e seus programas de marketing liquidados quando uma *startup* enfrenta uma grande rearticulação depois de dar um pulo maior do que a perna, ao tentar aumentar a escala cedo demais.

Enquanto Ries (2012, p. 86), em Economia, isso às vezes é chamado de retornos crescentes de escala, tanto para a oferta, quanto para a demanda. Para esse tipo de startup, o importante é medir se os efeitos de rede estão funcionando, como evidenciado pela alta taxa de retenção de novos compradores e vendedores. Se as pessoas aderem ao produto com muito pouco atrito, o mercado crescerá, não importa como a empresa obtém novos clientes. A curva de crescimento parecerá uma tabela de juros compostos, com a taxa de crescimento dependendo da taxa de juros dos novos clientes vindo para o produto. “A menos que a empresa invista no desenvolvimento de novos produtos, este negócio está mais para um *hobby* do que para um negócio escalável” (BLANK; DORF, 2014, p. 437).

3.2.2 Principais estágios nas operações das aceleradoras

Como visto anteriormente, as aceleradoras otimizam as interações no mercado com finalidade de auxiliar os empreendimentos a se adaptarem rapidamente e aprender (RIES, 2012). Segundo Rodriguez (2015), geralmente as aceleradoras possuem 4 etapas distintas no processo de aceleração:

- **SELEÇÃO:** processo em que as empresas são aceitas em um programa. Os dois critérios do processo de seleção são: (I) aplicação e (II) avaliação.
- **ACELERAÇÃO:** processo em que é considerado o núcleo da experiência do acelerado, e seu valor agregado para os participantes, enfim, é a fase de aceleração.
- **DEMO DAY:** processo que, após o término de um período de aceleração, as empresas que foram “aceleradas” se apresentam para um grupo de investidores. Comparando-se aceleradoras com outros instrumentos de desenvolvimento de *Startups*, aqui percebe-se um diferenciador-chave entre eles.
- **FOLLOW-UP:** Tradicionalmente, as etapas habituais de aceleração terminam com o “*Demo day*”. No entanto, uma nova tendência é a integração vertical, em que as

aceleradoras, após o término do programa de aceleração, cada vez mais oferecem aos seus participantes a possibilidade de optar por uma segunda rodada de financiamento e aceleração, por meio do seu próprio capital de risco.

Logo depois que ocorre a seleção, inicia-se a etapa de aceleração. Quando uma *startup* conclui um programa de aceleração ou sai de uma incubadora, diz-se que a mesma “graduou”. Contudo, há diferenças nas políticas de “graduação” entre diferentes aceleradoras e incubadoras. Tipicamente, uma *startup* “gradua” quando a aceleradora ou incubadora deixa de agregar valor, quando a startup cresce além do espaço que ocupa, ou o tempo predefinido se concluiu. Porém, parece existir uma flexibilidade na aplicação dessas políticas, de acordo com pesquisas realizadas e, atualmente, a grande maioria adota o critério de nível de crescimento e desenvolvimento das *startups*.

Logo depois da aceleração ocorre o Demo Day, ou dia de demonstração, que dá às equipes a oportunidade de se reunir com os investidores. Este evento pode atrair centenas de investidores. É uma grande oportunidade para as empresas e para os investidores conhecerem as *startups* e decidirem se são dignas de investimento. Um modelo comum é que cada equipe recebe um intervalo de tempo de 10 minutos para falar sobre o seu produto. Partes do *Demo Day* são frequentemente fechadas ao público em geral a menos que você seja convidado. O objetivo do dia de demonstração é exclusivamente para as *startups* receberem financiamento adicional.

E por último, a etapa *FOLLOW-UP* que começa logo após o dia de demonstração. A startup terminou o programa e agora está por conta própria. Esta é uma diferença importante entre uma aceleradora e uma incubadora, especialmente no que diz respeito aos incentivos da organização. Algumas incubadoras têm essencialmente se transformado em serviços de locação de espaço de escritório, e o objetivo é manter a empresa na incubadora. O engajamento da aceleradora em uma *startup* após o fim programa depende principalmente de quanta participação esta tiver. Se a aceleradora retém participação acionária na empresa, é do interesse da aceleradora ajudar a levantar investimento e portanto, melhorar o valor de sua participação.

Conforme Ribas (2014), a incubadora muitas vezes tem um melhor aproveitamento quando a ideia ainda está no papel e a aceleradora quando a empresa já está desenvolvida e quer expandir. Sendo assim, quando um projeto demandar de uma pesquisa maior, uma estrutura maior, é válido o projeto ficar incubado para receber toda a assistência necessária até crescer. Por outro lado, se o negócio precisar ir para o mercado rapidamente – até por uma questão de teste de um produto – as aceleradoras são a melhor opção, já que o tempo para a startup crescer por esse método fica em torno de 4 a 6 meses.

Uma vez que as aceleradoras atuam na fronteira entre o desenvolvimento de inovação e o capital de risco, por frequentemente adquirirem participação nas *startups* aceleradas, elas precisam avaliar diversos aspectos das startups que se candidatam aos seus programas de aceleração, utilizando-se de diferentes conceitos, ferramentas e metodologias para tanto.

3.2.3 Plano de Negócio

O plano de negócio é um documento que mostra o que deve ser feito e como deve ser feito para que os objetivos almejados pela empresa sejam conquistados, de modo que não sejam cometidos erros no mercado. Diversos autores como Ries (2012) por exemplo, norteiam o caminho a percorrer para o bom gerenciamento dos seus negócios. Os empreendedores devem aprender a transformar e aplicar essas ideias em uma organização rentável, com perspectiva de crescimento baseada em atividades direta ou indiretamente ligadas ao planejamento do negócio (CHIAVENATTO, 2012). No campo do empreendedorismo, o Plano de Negócio se tornou uma ferramenta padrão que representa uma agenda clara dos obstáculos que virão pela frente e oferecendo rotas alternativas para onde se pretende chegar.

O Plano de Negócio, também conhecido como *Business Plan*, possui várias definições. De acordo com Baron (2011), o plano de negócio é um documento formal, escrito, que explica a visão do empreendedor e a forma pela qual a ideia se tornará um negócio lucrável e viável. Dornelas (2012) afirma ainda que, o plano de negócio é mais um processo dinâmico do que um fim em si, cujo objetivo primário é auxiliar o empreendedor a entender profundamente a oportunidade, testar a viabilidade da ideia e transformar as concepções originais em melhores oportunidades.

De acordo com o Sebrae (2009), referindo-se ao plano de negócio:

Plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Neste contexto, o plano de negócio apresenta-se como ferramenta essencial para determinar o sucesso de um empreendimento, evitando, assim, principalmente, a mortalidade das micro e pequenas empresas, que segundo Dornelas (2012, p. 93), “essa mortalidade atinge 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial”.

Os planos de negócios são diferentes em seus conteúdos e forma como são elaborados por cada empreendedor. Entretanto, há um consenso, na bibliografia, de que eles sejam compostos por algumas seções básicas (BARON, 2011).

- O plano deve ser organizado e preparado com o formato comercial e adequado: capa, que traz o nome, endereço da empresa, informações de contato dos sócios; índice, claro que resume as seções principais; resumo executivo, contendo as seções principais do plano; vários anexos (projeções financeiras, resumo completo dos fundadores e pessoas-chave), que seguem frequentemente em encadernações separadas;
- O plano deve ser sucinto: neste, o plano deve ser essencial, podendo conter até 40 páginas e assim abordar as principais questões: qual, por quê, como, quem e quanto;
- O plano deve ser persuasivo: diante o contexto empresarial, as decisões são tomadas com muita rapidez, portanto, pode-se ter uma oportunidade pequena e raramente esta pode ser revertida. Outro ponto é a qualidade da ideia por trás de novos empreendimentos e a competência das pessoas envolvidas.

Atualmente, o mercado já vem exigindo dos empreendedores planos de negócios mais enxutos e objetivos, porém tendo a parte financeira completa. Além disso, a integração do Canvas com o plano de negócios é um meio de facilitar e obter rapidamente planos de negócios simples e diretos (DORNELAS, 2016).

3.2.4 Modelo Canvas de Negócio

O *Business Model Canvas* caracteriza-se como uma ferramenta para o desenvolvimento ou documentação de modelos de negócios novos ou existentes, tornando-se uma linguagem comum capaz de apoiar a implementação de projetos empreendedores (OSTERWALDER; PIGNEUR; CLARK, 2011).

Cerca de 26% das aceleradoras brasileiras exigem o *Business Model Canvas* durante sua seleção. Esse modelo de negócios foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) e é representado por um mapa visual da empresa, dividido em blocos, cada qual correspondente a um ponto chave da empresa, esse modelo de negócios trata a organização em nove os pilares mais relevantes que demonstram como a organização gera ou pretende gerar valor:

- 1) segmentos de clientes;
- 2) proposta de valor;
- 3) canais de distribuição, comunicação e vendas;

- 4) relacionamento com clientes;
- 5) fontes de receita;
- 6) recursos principais;
- 7) atividades chave;
- 8) parcerias principais;
- 9) estrutura de custo.

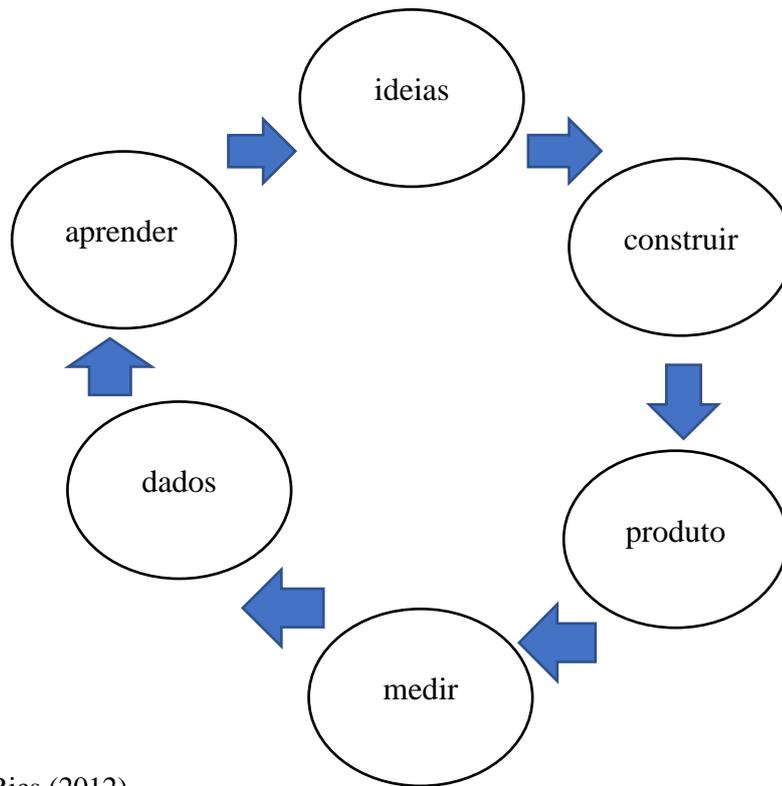
Esses pilares estão inseridos em quatro principais áreas da organização: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os autores ainda acrescentam que aprimorar e repensar o Modelo de Negócios de uma organização deveria ser a obsessão de todo funcionário, e não algo que preocupa apenas a alta gerência. Com isso, a organização ganha uma ferramenta com a qual esclarece os modelos para todos. Novas ideias frequentemente aparecem em lugares improváveis dentro de uma organização.

Após refletir sobre os prós e contras do uso do Plano de Negócio e do *Business Model Canvas* em diferentes situações, Osterwalder, Pigneur e Clark (2011) sugerem que projetos mais inovadores e de menor necessidade de capital podem se apoiar com mais praticidade no *Business Model Canvas*, enquanto projetos menos inovadores e com maior necessidade de capital podem continuar se apoiando no Plano de Negócio tradicional, dado que neste último caso as variáveis a serem controladas bem como os dados de mercado, tendem a ser mais conhecidos ou mais facilmente obtidos.

Blank e Dorf (2014, p.19) afirmam que uma *startup* não é uma versão menor de uma grande empresa e a prioridade em uma startup não é executar um plano de negócios e sim achar um modelo sustentável. Trazer um novo produto ao mercado envolve alguma forma de Modelo de Desenvolvimento do Produto. Este modelo centrado no produto emergiu e foi ele que descreveu o processo de evolução das indústrias manufatureiras. O consumidor dos produtos industrializados adotou este modelo na década de 1950 e tomou proporção abrangendo à tecnologia nos últimos 25 anos (BLANK, 2006).

A melhor forma de visualizar a dinâmica das atividades que envolvem uma startup, de entender como ocorrer esse processo de aprendizagem validade, é avaliar o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender (RIES, 2012), conforme indicado na **Figura 3**:

Figura 3: Ciclo de *Feedback*: Construir-Medir-Aprender



Fonte: Ries (2012).

Por meio desse processo, é possível testar todas as suposições levantadas durante a criação de um negócio. O objetivo de qualquer startup é minimizar o tempo total gasto nesse ciclo de feedback. De acordo com Ries (2012), no universo das *startups*, existem duas suposições que são as mais importantes e, portanto, devem ser testadas primeiro: a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. A hipótese de valor é aquela que pressupõe que um problema existe e que a solução da empresa será valorizada pelos clientes (RIES, 2012). Enquanto que a hipótese de crescimento é aquela que define como os consumidores conhecerão o produto (RIES, 2012). Dessa forma, essas são hipóteses cruciais, todo o modelo de negócios depende da validação dessas hipóteses.

De acordo com Ries (2012), o primeiro passo após identificar essas suposições mais importantes é testar a validade ou não de tais hipóteses junto aos clientes. Desse modo, o processo para testar essas e outras hipóteses, pode ser feito de acordo com o exposto na Figura 3, seguindo as etapas mencionadas a seguir:

- Desenvolver o quanto antes um produto mínimo viável (MVP – produto viável mínimo). Trata-se de construir um protótipo que permite percorrer todo o ciclo com o mínimo de recursos possíveis, tanto de tempo como de dinheiro;

- Após construir o produto, deve-se medir se os esforços realizados estão no caminho certo. Nesse ponto, também é necessário adotar uma nova abordagem: abandonar as métricas tradicionais e usar a chamada contabilidade para inovação;

- Depois de medir os resultados, a equipe avalia novos dados e informações, obtendo aprendizagem validada observando a interação dos clientes com o MVP.

Nessa etapa, deve-se tomar uma relevante decisão: manter a estratégia original ou pivotar².

- Caso a startup esteja confirmando suas hipóteses e verificando uma evolução no seu modelo de negócios, pode manter a estratégia original, reiniciando o ciclo com uma nova versão do MVP, que busca estar cada vez mais próximo do que os clientes de fato querem. Se as hipóteses não tiverem sido confirmadas, especialmente aquelas que são mais importantes para o sucesso do modelo de negócio, a startup deve pivotar, tal etapa consiste em promover uma mudança radical na estratégia adotada, reestruturando completamente o modelo de negócio que a empresa havia formulado.

[...] ao contrário do desenvolvimento de produto tradicional, que, em geral, envolve um período de incubação longo e ponderado e aspira à perfeição do produto, o objetivo do MVP é começar o processo de aprendizagem, não termina-lo. Diferentemente de um protótipo ou teste de conceito, um MVP é projetado para não só responder a perguntas técnicas ou de design do produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio (RIES, 2012, p.70).

Outra preocupação com relação ao MVP é que ele pode afetar a imagem ou reputação de uma marca (ou da construção de uma marca). Para o caso de empresas já estabelecidas é uma preocupação com fundamento, a saída talvez seja lançar um produto com uma marca diferente no mercado, apenas para testar a hipóteses em questão. Já as *startups* têm a vantagem de estarem praticamente no anonimato, também podem fazer uso desse artifício, mas não haveria tanta necessidade. É possível ir testando o conceito e só investir fortemente em marketing quando o produto estiver pronto para alcançar o mercado de massa (RIES, 2012).

²Designa uma mudança radical no rumo do negócio.

4 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2010) a metodologia é a explicação detalhada e rigorosa de todos os procedimentos desenvolvidos no trabalho. De modo geral, é um método científico que se utiliza de procedimentos técnicos e intelectuais adotados para atingir um determinado conhecimento. Desse modo, esse capítulo apresenta os temas representantes das principais ideias que emergiram do campo empírico, os quais permitiram uma análise temática para resolução do problema da pesquisa.

A definição dos temas foi feita de acordo com as fases descritas no capítulo anterior e aqui o objetivo é mostrar como os temas se relacionam diretamente com os objetivos da pesquisa e como, em conjunto, apresentaram importantes descobertas para a análise teórico-empírica e as conclusões. São eles:

1. Tema 1 – Desafios entre o elo startup/programa
2. Tema 2 – Relação entre as *startups* e a escalabilidade
3. Tema 3 – Atingindo o mínimo produto viável

4.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com Gil (2010) pesquisa é um conjunto de ações que visam a **descobrir novos conhecimentos** e proporcionar respostas aos problemas que são propostos na pesquisa. Em virtude da questão desta pesquisa, este trabalho apresenta abordagem exploratória, de natureza qualitativa. A pesquisa exploratória visa obter maiores informações de determinado assunto e facilita a delimitação do tema de trabalho, no qual se torna um ponto chave para se chegar aos resultados (ANDRADE, 2010). No tocante à natureza qualitativa das pesquisas, Gil (2010), “[...] pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (GIL, 2010).

A pesquisa exploratória segundo Gil (2010) é capaz de proporcionar mais familiaridade com o problema estudado, a fim de torna-lo explícito ou construir hipóteses, essa pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e/ou descobertas. Dessa forma, essa classificação pode ser justificada por causa do fato de que não se tem conhecimento de pesquisa que tenha estudado a relação entre as condições de entrada das startups na pré-aceleradora as condições adequadas ao processo de escalabilidade, bem como a identificação das principais metodologias utilizadas no modelo de negócios para facilitação no processo de escalabilidade,

e por auxílio do desenvolvimento desse estudo, foi possível familiarizar-se com o fenômeno que está sendo analisado e investigado.

4.2 Método da Pesquisa

Esta pesquisa buscou analisar os desafios de uma pré-aceleradora promotora de escalabilidade de startups em desenvolvimento. Dessa forma, quanto aos meios constitui-se em um estudo de caso. Assim sendo, esse estudo envolveu um levantamento bibliográfico que decorreu em toda a elaboração deste trabalho, com o propósito de compreender para explicar a realidade estudada. Nesse sentido, foram utilizados diversos autores das várias áreas como: Ecossistema Empreendedor, Ecossistema de Inovação, As *startups*, As aceleradoras, Escalabilidade.

Notas de campo serão outro recurso de registro, buscando completar os dados fornecidos nas entrevistas. O estudo de caso foi realizado devido a necessidade de um pesquisador entrevistar os integrantes participantes do programa de pré-aceleração de negócios de Aracaju, com a utilização de roteiros semiestruturados e gravação de áudio. Devido a pandemia do novo coronavírus CoV-2 SARS (COVID 19), as entrevistas aconteceram em vídeo chamada, de forma remota por meio de um aplicativo. Um fato curioso foi que a entrevista de um dos entrevistados precisou ser feita enquanto ele estava em trânsito no mercado, mas o entrevistado parou em uma loja dessas que conserta smartphone e dedicou atenção à entrevista.

O estudo de campo tratou de aspectos subjetivos, sem nenhum interesse por explicações concretas nem construção de ideias e discursos coletivos. Foi necessário, então, um método de análise que aceitasse diferentes modos de relacionamento com o campo empírico, com a perspectiva teórica e com os sujeitos da pesquisa, indo além das transcrições dos diálogos, considerando os momentos de dúvida, certezas e expressão de emoção dos entrevistados e ainda registros e acontecimento do ambiente. A escolha foi pela Análise Temática, método de análise no qual os dados são sistematizados sob a forma de temas e os resultados integrados na discussão do trabalho, formando um conjunto que fornece subsídios para o estabelecimento de relações, tanto do ponto de vista empírico quanto teórico, como será visto adiante o aprofundamento das razões da sua escolha.

4.3 Procedimentos de Investigação

Em consonância com os objetivos da pesquisa e para um melhor acesso ao campo empírico, alguns critérios de seleção foram estabelecidos nesse estudo. O roteiro semiestruturado é uma espécie de roteiro utilizado na entrevista, composto de um conjunto de questões pré-definidas, mas manteria a liberdade para colocar outras cujo interesse surgisse no decorrer da entrevista. As questões pré-definidas são uma diretriz, mas não ditaram a forma como a entrevista decorreu, na medida em que as questões não teriam de ser colocadas numa determinada ordem nem exatamente da mesma forma com que foram inicialmente definidas.

4.4 Planos e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com base em um instrumento semiestruturado, elaborado a partir da revisão de literatura.

Foi feito o convite a um consultor da pré-aceleradora e a alguns fundadores e sócios das *startups* que acreditam no modelo do programa de pré-aceleração e expertise em negócios inovadores de alto potencial de diferentes segmentos de startups sergipanas para participarem das entrevistas. Foi utilizado um roteiro semiestruturado para a condução das entrevistas, visando permitir mais consistência na coleta dos dados e qualidade dos resultados (ROESCH, 2013), o qual foi submetido previamente a um especialista em startups para análise e sugestões de ajustes.

As entrevistas foram conduzidas individualmente e teve uma duração de aproximada de 45 minutos e foram gravadas mediante autorização. Em seguida todas as entrevistas foram transcritas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa etapa consiste em comentar e interpretar os dados obtidos na tabulação dos resultados. Na discussão dos resultados inserem-se as implicações de cada conjunto de dados juntamente com as considerações mais gerais.

5.1 Análise dos Dados Qualitativos

A etapa qualitativa se deu a partir de entrevistas com um consultor da instituição mantenedora e com alguns dos participantes do programa de pré-aceleração de negócios de Aracaju. A Análise Temática surgiu como uma dentre outras possibilidades para identificar, analisar e comunicar temas dentro dos dados. Com destaque para a flexibilidade de não ser apegada a qualquer arcabouço teórico pré-existente e, por conseguinte, poder ser utilizada em diferentes quadros teóricos (embora não todos) e ser usada para fazer coisas diferentes dentro deles (BRAUN, CLARKE 2006).

A análise temática seguiu etapas técnicas, as quais são organizadas em seis fases indicadas por Braun e Clarke (2006):

- 1) familiarização com os dados;
- 2) geração códigos iniciais;
- 3) busca de temas;
- 4) revisão de temas;
- 5) definição e nomeação de temas e
- 6) produção do relatório.

A **primeira fase** dessa análise é constituída pela familiarização dos dados da pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006). As entrevistas, fonte principal das informações que deram base a elaboração desta pesquisa, foram feitas no formato de chamada de vídeo pelo pesquisador através do aplicativo *meet* da *Google*, e as gravações e anotações foram realizadas durante e depois de cada encontro. Posteriormente, foram transcritas e as notas de campo editadas.

Tudo foi relido de uma forma ativa, à procura de significados, inclusive das outras informações que não foram emitidas pelas falas, mas que pareciam chamar a atenção e mostrar que outros dados estavam dispostos ali a partir de acontecimentos durante as entrevistas e reações dos entrevistados.

Os registros foram analisados globalmente e gerou-se novas anotações e considerações, familiarizando-se com a profundidade e o tamanho dos conteúdos.

Dessa maneira, depois que as entrevistas foram feitas e transcritas, permitindo haver um conhecimento maior sobre o tema, passou-se para a próxima fase.

A **segunda fase**, em que são gerados os códigos iniciais. Os códigos identificam uma característica dos dados e dão origem aos temas, a unidade de análise principal e mais ampla (BRAUN; CLARKE, 2006). Decidiu-se por uma codificação mais dirigida à teoria, abordando os dados com perguntas específicas e, por isso, foi utilizado um documento para cada entrevista, contendo tabelas para extração de dados – extratos – com perguntas que levaram a respostas, que por sua vez geraram códigos, que, por fim, foram enquadrados nos temas. Esse documento é o extrato por entrevistado (Apêndice C) que em Análise Temática apresenta as ilustrações principais de parte das conversas, de onde o pesquisador extrai e comenta dados e é usado para apoiar o que vai para além do seu conteúdo específico, dando sentido e dizendo o que as descobertas fazem ou pode significar. Abaixo, está o exemplo dos campos do extrato utilizado nessa pesquisa:

Quadro 1: Extratos por entrevistado

Perguntas (Baseadas nas questões de pesquisa e no quadro teórico. Suas respostas permitem a retirada de extratos do que se deseja codificar ao redor).	Comentários livres do pesquisador que podem levar a códigos e que levarão aos temas
Extrato de dados (Cópia fiel das falas retiradas de vários momentos das entrevistas).	

Fonte: laborado pelo autor (2021).

No esforço de relacionar as condições de entrada das *startups* no programa de pré-aceleração, vale ressaltar que muitos códigos foram gerados, e nas releituras que se seguiram até o final da análise, muitos foram excluídos e alguns redefinidos na tentativa de identificar os temas com prevalência e que emergiam da coleta e análise dos dados. Na pesquisa, o aplicativo Google Drive foi utilizado como tecnologia de apoio e as notas de análise foram editadas de modo a sistematizar textos explicativos e descritivos associados aos códigos, às citações, etc., dessa forma, todas as informações e teorias foram armazenadas, o que possibilitou fazer uma relação entre os códigos e/ou ideias.

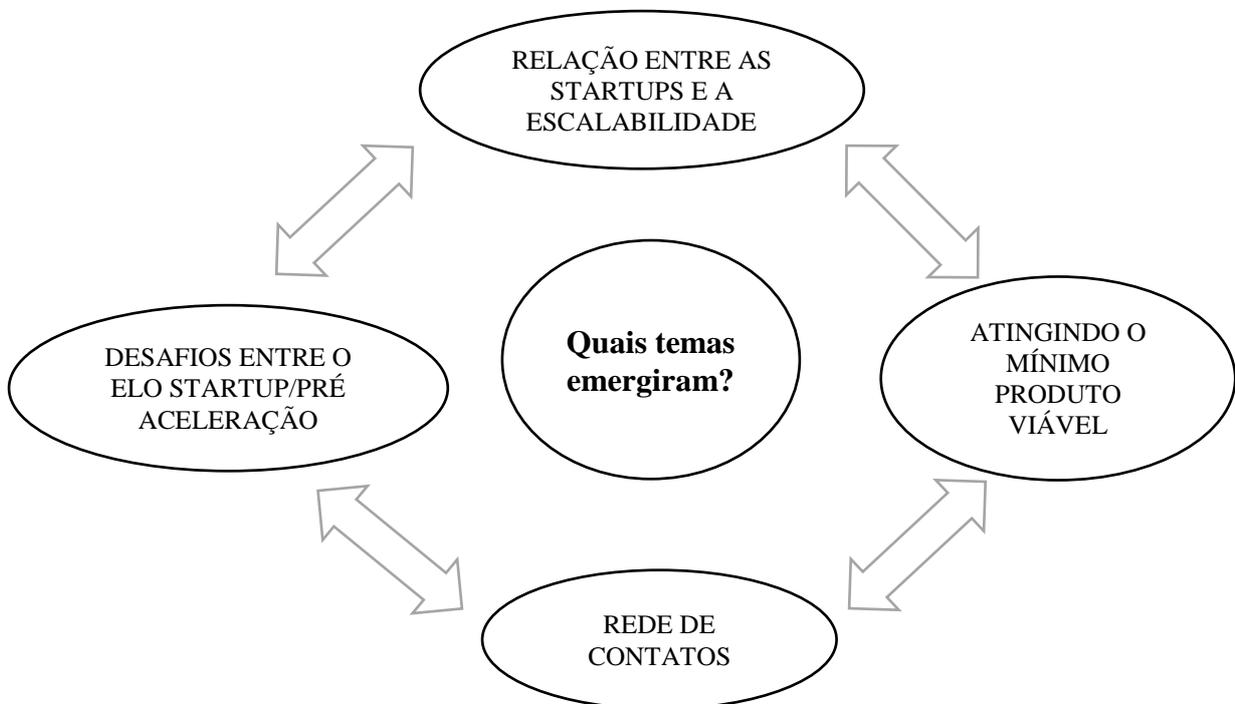
A **terceira fase**, de acordo com Braun e Clarke (2006), consiste na busca de temas que possibilitassem identificar os métodos de gestão utilizados nos modelos de negócios em aceleração com o objetivo de promover a escalabilidade, a partir da narrativa sobre como ocorre

a evolução do processo de escalabilidade da *startup* na Instituição Mantenedora do programa de pré-aceleração, quais os principais desafios encontrados até chegar ao processo de escalabilidade, qual o papel da pré-aceleração no ecossistema empreendedor, como é feito o acompanhamento das startups e o processo de ingresso na pré-aceleração e quais os sistemas de controle de qualidade de processos e produtos.

Foram feitas algumas perguntas contextualizadas para transformar dados em códigos – conforme a segunda etapa da análise, que fez emergirem temas. Tomou-se o cuidado para não confundir as perguntas da coleta de dados, presentes no roteiro de entrevista, com as específicas para esse momento, baseado na questão de pesquisa, presente nos extratos.

Na quarta fase, a revisão dos temas provocou uma nova organização dos marcos teóricos do papel de uma pré-aceleradora na escalabilidade das *startups* e um esforço de análise e interpretação para que as competências organizacionais identificadas pudessem desenvolver uma autonomia de conteúdo que verdadeiramente contribuísse com a análise da história organizacional da pesquisa. Os temas selecionados foram esses apresentados na Figura 4.

Figura 4: Temas que emergiram



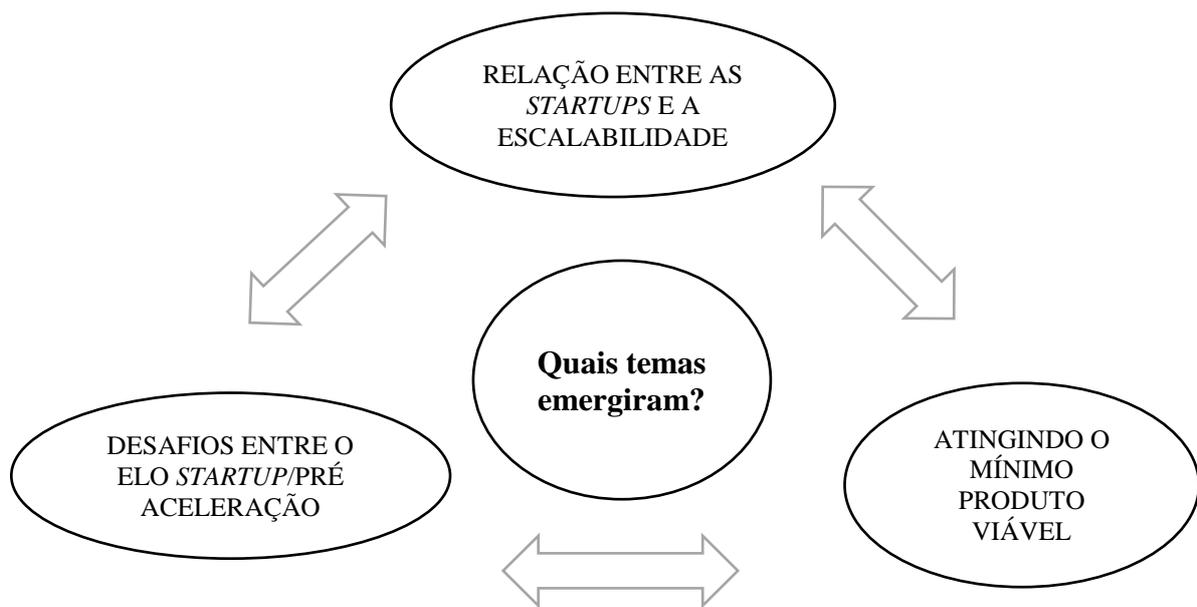
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nesta fase as releituras dos extratos dos dados, na Pesquisa, tiveram um papel importante, com o auxílio do *Google Drive*, como demonstrado na Figura 4. Uma limitação

desta pesquisa refere-se a não busca de subtemas para compor a identificação dos temas (principais) e de estabelecer relações e níveis entre os temas, assim como empreendido por Gross (2013).

Na quinta fase, foram definidos os temas principais a partir de uma análise detalhada de cada um daqueles que emergiram e foram elencados anteriormente na quarta fase. As escolhas dos participantes do programa de pré-aceleração e um consultor representante compõem afirmações que se encaixam na relação entre objetivos gerais e específicos da pesquisa e possíveis descobertas advindas do trabalho de campo. Nas escolhas pelos temas principais, garantiu-se que não havia sobreposição sobre os demais temas e, por isso, se faz necessário considerar os próprios temas e cada tema em relação aos outros. Os temas escolhidos foram:

Figura 5: Temas escolhidos dentre os que emergiram



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os temas escolhidos serão apresentados detalhadamente no capítulo 5, subsidiados pelos códigos e trechos das entrevistas que os fundamentam.

A sexta fase foi o momento de fechamento da análise, fornecendo um relato conciso e coerente, lógico e não repetitivo dos achados que surgiram dentro e através de temas, relacionando-os teoricamente. Para ajudar nesse trabalho de análise interpretativa, foi utilizado

um quadro de análise consolidada que ia sendo preenchido e modificado à medida que a escrita ia se aprofundando. Esse quadro, bem como o resultado dessa etapa, está presente na análise teórico-empírica apresentada no capítulo 6.

Este capítulo apresentou inicialmente as estratégias metodológicas basilares dessa pesquisa, considerando seus objetivos e características específicas que envolviam a investigação, através de uma abordagem qualitativa, de aspectos subjetivos ligados a uma atividade desenvolvida por pessoas através de um programa de pré-aceleração de startups.

Em seguida, foram relatadas as experiências das aproximações de campo, nas quais o pesquisador mostrou-se também participante de um processo de desconstrução de ideias pré-concebidas acerca do assunto que, certamente, se não tivessem sido contrapostas à vivência e refletidas, iriam influenciar nas conclusões da pesquisa. Depois, foi apresentado o caminho que justificou a escolha da Análise Temática como método de análise que, com sua flexibilidade, se ajustou bem ao processo de investigação que envolvia contato com pessoas que iriam falar do seu processo de capacitação experimentado e vivência. A análise semântica não seria adequada, pelo menos para aquele momento, a esta pesquisa. E, por fim, as fases do processo de definição de temas.

No próximo capítulo, será descrito o processo que levou ao desenvolvimento da concepção de que o envolvimento de startups à um programa de pré-aceleração está relacionado a escolhas que envolvem startups buscar capacitação em um ecossistema de empreendedorismo, tensões que envolvem a troca de conhecimentos e os desafios a partir de tais escolhas que esses sujeitos definem seu lugar no mundo das *startups*.

6 APRESENTAÇÃO DOS TEMAS PRINCIPAIS

Os temas serão ilustrados por trechos representativos das entrevistas e respectivos comentários. Para cada citação, haverá uma referência onde os entrevistados serão identificados por Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e assim sucessivamente correspondente a ordem dos entrevistados – ver exemplo de um extrato no Apêndice C. Os nomes das *startups* também serão preservadas em sigilo e identificadas por startup “X”, *startup* “Y” e *startup* “Z”.

Nos comentários desses trechos, quando a referência dirigir-se aos participantes do programa de pré-aceleração pesquisados, será utilizado o termo “eles”, no masculino e na terceira pessoa do plural. Alguns trechos serviram para mais de uma ilustração. Vícios de linguagens repetitivos como “né”, “tipo” e outros, foram suprimidos, sem comprometer os significados. Conteúdos entre colchetes “[]” são inserções do pesquisador que suprimem conteúdos redundantes, falas confusas, palavras não traduzíveis, termos estrangeiros estranhos para tradução, interferências, etc.

6.1 Caracterização da Empresa

A pré-aceleradora estudada é um programa de pré-aceleração de startups e um *hub* de inovação a partir de Sergipe, região nordeste do Brasil. O programa de pré-aceleração iniciou em Sergipe um trabalho de desenvolvimento de startups, com o propósito de desenvolver a capacitação dos empreendedores para colocarem suas ideias de negócio no mercado de forma rápida e consistente. Segundo um consultor entrevistado, o programa ainda se encontra no processo de operação enxuta, muito incipiente, e, portanto, não possui uma estrutura física, funciona dentro do prédio da Instituição mantenedora.

Atua principalmente por meio de programas de pré-aceleração de novos negócios promissores. No programa já foram realizadas 3 turmas e nessa terceira edição, as atividades aconteceriam entre os meses de fevereiro, março, abril e maio de 2020, mas por conta da pandemia do novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, causador da doença COVID-19, foi postergado e aconteceu entre os meses de março à outubro de 2020.

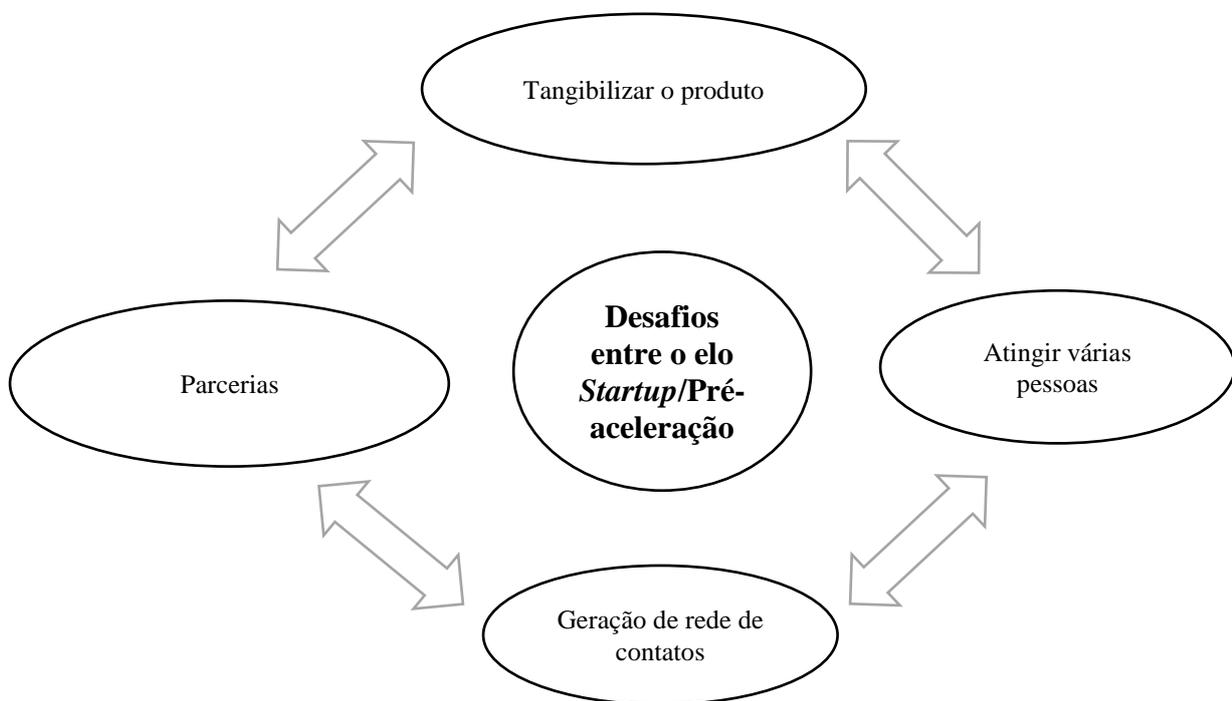
No site da Instituição mantenedora da pré-aceleradora consta que o objetivo do programa é identificar empresas com ideias inovadoras em negócios de alto impacto e perfil de fundadores, através de uma metodologia de capacitação intensiva. A ideia é que os empreendedores vivenciem diversas fases de desenvolvimento de uma *startup* com um profissional especializado, que irá compartilhar suas experiências em módulos práticos e

mentorias. São um dos primeiros incentivadores das ideias inovadoras das *startups* e estão juntos para ajudá-las a superar as dificuldades.

6.1 Tema 1 – Desafios entre o elo *Startup*/Pré aceleração

Os códigos que identificaram características dos dados e deram origem ao tema foram:

Figura 6: Códigos do tema – Desafios entre o elo *Startup*/Pré-aceleração



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Estado de Sergipe tem pouquíssimo dado a respeito do ecossistema de inovação, e isso dificulta as ações para promover o ecossistema. Porque, para fazer algo pelo ecossistema, precisa entender suas dificuldades e os desafios.

Sobre os principais desafios encontrados até chegar ao processo de escalabilidade, as falas dos entrevistados relatam que a dificuldade em formar parcerias consolidadas é uma delas. O primeiro entrevistado relatou sobre isso.

[...] “Parcerias [...] Parcerias... Um grande desafio agora também, foi tornar esse processo de pré-aceleração mais cumprido, porque ele foi um processo que precisou se adaptar a pandemia [...] Nós tínhamos encontros presenciais, reuniões presenciais e

nada disso aconteceu [...] Porque toda a pré-aceleração aconteceu durante todo o período da pandemia. Então esse foi o principal problema” (ENTREVISTADO 1).

Identificando que o elo entre startups e programa de pré-aceleração precisa integrar os públicos necessários, temos então uma variável de público muito alta. O ideal para que o ecossistema opere bem e seja realmente abrangente e cumprido é necessário que esteja ativo no ecossistema empreendedores, empresários, investidores, pesquisadores, acadêmicos, atores do poder público e parceiros. Todos os públicos citados possuem uma característica que é de se apresentarem e constituírem o ecossistema como pessoa física. Ou seja, o ambiente colaborativo realmente faz sentido por possuir diferentes tipos de pessoas que podem interferir e acelerar processos de maneiras diferentes.

Conforme estabeleceu Autio (*et. al.*, 2014 os ecossistemas empreendedores podem produzir impacto favorável na macroeconomia da região e, quando se sustentam ao longo do tempo, atraem novos atores que dinamizam o desempenho do ecossistema (por exemplo, empresas ou fundos que se dedicam a financiar startups, o que pode contribuir com o aparecimento de maior número de empresas nascentes).

Partindo do ponto de vista que a necessidade do ecossistema é integrar todos esses públicos para gerar o *networking*, precisamos entender melhor cada um deles para definir como conectá-los dentro do ambiente. Problemas como não saber o que é a persona e não ter a equipe montada, dificultam as *startups* validar o MVP por que o objetivo é integrar a comunidade Sergipana, traçando assim apenas comportamentos que facilitará a integração entre as pessoas.

[...] “Ainda não tem uma noção muito clara do que é a PERSONA, a equipe não “tá” montada. Eu diria que o principal problema que as *startups* enfrentam na pré-aceleração, para não validarem ou pra terem dificuldade pra validar o seu MVP é a dificuldade que eles tem de conseguir equipe. E aí eles acabam terceirizando algumas ações, que são ações da empresa, isso dificulta um pouco o projeto. Eu diria que esse é o principal problema” (ENTREVISTADO 1).

Quando questionado se que para a *startup* ir direto para uma aceleradora sem passar por um processo de pré-aceleração, ela teria ainda mais dificuldades, o primeiro entrevistado respondeu que sim. Uma *startup* sai de uma incubadora, dessa maneira, ela vai ter dificuldade porquê ela não vai entender o processo, ela não vai entender todas as funções de uma startup, ela não vai entender a importância de cada ator dentro de um processo.

[...] “Eu acho que sim. Ela vai, vai sim. Uma *startup* sai de uma incubadora, tá!? Ou sai... Nem passa por uma incubadora e vai direto para uma aceleradora, ela vai ter muita dificuldade. Ela vai ter dificuldade porquê ela não vai entender o processo, ela

não vai entender todas as funções de uma *startup*, ela não vai entender a importância de cada ator dentro de um processo. Sim, será problemático” (ENTREVISTADO 1).

O segundo entrevistado comentou que:

[...] “Então, na verdade é muito pessoal porque assim, eu já vi startups que não participaram de processo de pré-aceleração, já vi startups que não passaram por nenhum processo e se tornaram grandes unicórnio, mas é muito pessoal, por exemplo, a gente ter conseguido agora o processo de incubação, talvez não seja interessante pra algumas *startups*, outras talvez sim né, porque na verdade, o processo de pré-aceleração e incubação são bem similares. Os dois, tem startups em estágios embrionários e tenta desenvolver, a incubadora já vem daí, ela vai incubar, esquentar um pouquinho pra ver se a coisa cresce mais e ver potencialmente pra uma aceleração ou não, sabe, depende muito. É muito pessoal, tem que passar assim, eu não acredito nisso” (ENTREVISTADO 2).

O segundo entrevistado afirmou o seguinte que o maior desafio é tentar reduzir essa ideia do *Marketplace* para que a gente conseguisse tangibilizar e colocar esse produto no mercado.

[...] “É importante que a gente ressalte que a gente ainda não chegou no momento escalabilidade né, tipo a gente tá hoje em dia aqui ainda em Aracaju, nós estamos num momento de *Product Market Fit* né, tipo do encaixe do produto com o mercado, então a gente tá recebendo um *Feedback*, entendendo como a gente pode mudar um pouco a nossa plataforma. Hoje em dia ela funciona muito como uma página amarela, então a gente entende que talvez a gente precisa mudar o modelo, que tá inclusive planejado para 2021 a gente implementar um modelo de *Marketplace*, enfim. Mas assim, acredito eu que um dos maiores desafios até agora pelo menos que passou foi pra poder reduzir a ideia né enfim, porque quando a gente foi pra o programa de pré-aceleração, a gente estava com a ideia de que iria ser o *Marketplace* por exemplo, enfim, tal, só não sabia como tangibilizar isso, porque a gente não tinha muito recurso, a gente não tem recurso ainda, não recebemos captação, todo o nosso recurso é próprio, isso já é um desafio, mas o brasileiro ainda bem que ele é muito criativo. Ah... E tentar reduzir essa ideia do *Marketplace* para que a gente conseguisse tangibilizar e colocar esse produto na prateleira né, no mercado. Porque só assim a gente conseguiria entender que se de fato havia uma necessidade dentro daquilo que a gente tava conseguindo propor para poder conseguir trazer mais números e potencialmente buscar investidor, enfim. No caso o maior desafio eu acho que a gente enfrentou até hoje foram dois, hoje em dia a gente tá enfrentando outros, mas o que a gente já passou foram. Primeiro, reduzir a ideia para de fato chegar no MVP, sabe porque antes a gente tinha, ah *Marketplace*... Mas o nosso aplicativo hoje em dia ele não é um *marketplace*, ele é uma página amarela, sabe de telefone, etcetera né basicamente isso. E o segundo foi de lançar isso sabe, tipo como é que a gente consegue agora gerar um MVP que a galera consiga baixar...” (ENTREVISTADO 2).

Já o terceiro entrevistado afirmou que:

[...] “Então, lá no SEBRAE, a gente teve um mentor, e ele era o cara que tinha a maior experiência com startups e ele foi o principal mentor. Então, a gente tinha reuniões semanais, onde ele mesmo chegava pra gente e traçava algumas metas e

conversava com a gente, pra ver algumas metas de conseguir os primeiros clientes, de validar modelos de negócio” (ENTREVISTADO 3).

Já Blank (2014) acredita que a maior dificuldade sofrida pelas *startups* é fazer com que seu plano de negócios se mostre efetivo quando entra em contato com clientes. Isso porque, as *startups* estão à procura de um plano de negócio, o que torna a busca por novas ferramentas, itens fundamentais para a sua sobrevivência.

E com relação à cultura entre *startup* e o programa de pré-aceleração, foi perguntado se eles encontraram alguma dificuldade, se aconteceu algum choque de cultura para eles ou eles já foram preparados já com a linguagem mesmo de *startup* ou tiveram que aprender os conceitos, aprender a linguagem de *startup*?

[...] “Assim, a gente chegou muito verde. A gente acha que entende alguma coisa, principalmente no meu caso porque eu tinha disciplina na universidade, até chamada de iniciação empresarial que falava muito sobre startup. Mas uma coisa é você vê isso na teoria, outra coisa é quando você “tá” vivenciando isso na prática. Então, eu sabia o que era um MVP, mas depois que eu passei a vivenciar de fato hoje eu tenho vivência sobre o que é o MVP, sobre como é difícil construir ele. Eu sei hoje o que é uma persona, como trabalhar com a minha persona, eu sei o que é um Venture Capital, a gente vai, com certeza eu entrei com um leque, tinha uma base, pouquinho, mas eu tinha uma base, mas ela foi assim, potencializada no edital de pré-aceleração” (ENTREVISTADO 4).

A partir do ponto liberdade de modelo de negócio, ao observar as falas dos entrevistados entendemos a função de um ecossistema como ambiente gerado por pessoas com função de garantir a solidez e bases necessárias, em cada tipo de setor, para que o empreendedor desenvolva em si a confiança necessária para se imergir no ambiente de sua *startup* ou do seu modelo de negócio podendo contar com bases de testes, inovação e suporte dentro do próprio ecossistema. Isso identifica a necessidade de todos os tipos de pessoas dentro do ecossistema, variando de empreendedores, pesquisadores, acadêmicos, empresários, estudantes, empresas juniores, atores públicos, iniciativas privadas e investidores.

Enfatizando ainda mais a importância dos ecossistemas empreendedores, o autor Autio (*et. al.*, 2014) defende que Os ecossistemas proporcionam condições estruturais para atender as demandas dos novos empreendimentos, as quais possibilitam o aumento do número de empresas nascentes, dirigem a qualidade dos novos empreendimentos e portanto, incentivam o surgimento de pequenas empresas de grande sucesso.

Ao perguntar quando eles perceberam que era a hora de procurar um programa de pré-aceleração, procurar um auxílio, uma ajuda para buscar almejar uma escalabilidade, foi destacado na fala o seguinte:

[...]“Quando a gente precisou abrir um MEI [...] A gente fez uma marca muito legal, a nossa identidade visual [...] Registrar no INPI que é o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, a gente precisava de um CNPJ vinculado [...] Deveriam ser coisas bem simples, mas a gente ficou se batendo porque a gente não encontrava nenhum CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) que se adequasse ao aplicativo, foi onde a gente recorreu pela primeira vez a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A gente começava ir lá recorrentemente assistir palestras, inclusive a gente abriu o MEI com auxílio da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA e foi onde a gente foi se envolvendo de fato com esse ecossistema pra dar esse auxílio, esse suporte” (ENTREVISTADO 4).

Analisando esse cenário o ponto chave do plano é justamente identificar o que os participantes do Ecossistema necessitam e principalmente, o que eles querem uma vez que isso irá garantir não apenas o engajamento do próprio ecossistema como também integrá-lo cada vez mais de todas as partes e fomentar de maneira mais efetiva a inovação e o empreendedorismo desde sua base até suas teorias e execuções práticas.

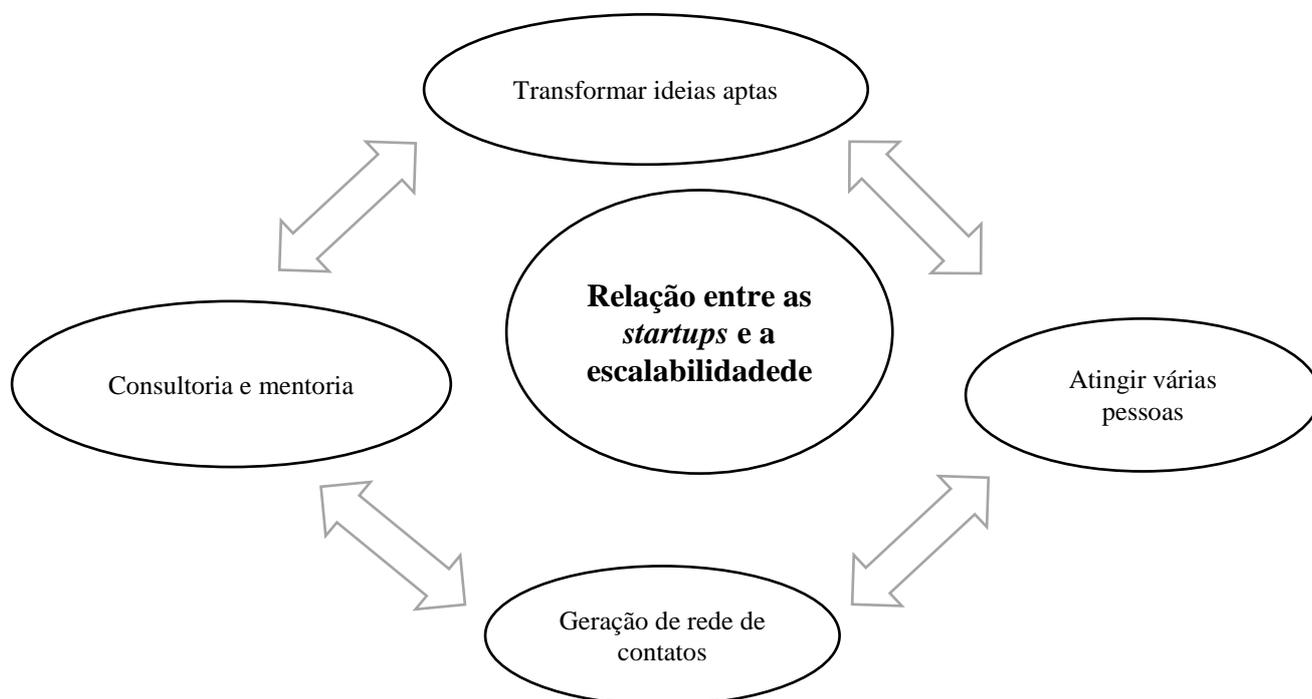
Conforme Ries (2012) as *startups* morrem porque ninguém quer saber desses novos negócios, ou seja, morrem por falta de conexão da ideia com quem supostamente vai usá-la ou comprá-la. Desse modo, é essencial conhecer a fundo esses novos negócios, ter um planejamento estratégico e saber a hora certa de pedir um suporte financeiro para que estes possam sobreviver.

6.2 Tema 2 – Relação entre as *startups* e a escalabilidade

Entre outros pressupostos, havia um de que a relação entre startups e a escalabilidade teria como base uma causa que, compartilhada, criaria um importante vínculo entre os envolvidos. Contudo, os temas emergentes começavam a ir de encontro a essa ideia, mostrando outras origens dos vínculos, a citar os desafios sobre o elo em formação de equipe, destaque no primeiro tema anteriormente apresentado.

Agora o segundo tema emergente traz novas descobertas a partir da articulação dos seguintes códigos:

Figura 7: Códigos do tema –Relação entre as *startups* e a escalabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Sobre como ocorre a evolução do processo de escalabilidade da *startup* no programa de pré-aceleração, o primeiro entrevistado argumentou que dentro da pré-aceleração, que é um projeto, um programa de pré-aceleração, elas acontecem semanalmente. Dessa forma, foram 16 encontros semanais e durante esse processo nós tivemos consultoria e mentorias para as *startups* envolvidas na pré-aceleração.

[...] “Então, dentro da pré-aceleração, que é um projeto, um programa de pré-aceleração, elas acontecem semanalmente, tá!? A gente já teve nessa pré-aceleração agora, 3 encontros às quintas-feiras à noite, teremos mais 3 encontros durante esse mês de setembro, e encerraremos o último encontro no dia 1º de outubro, tá!? Então, foram 16 encontros semanais e durante esse processo nós tivemos consultoria e mentorias para as *startups* envolvidas na pré-aceleração. Então, semanalmente eles têm que entregar a evolução do que ele desenvolveu” (ENTREVISTADO 1).

Enquanto o terceiro entrevistado afirmou que:

[...] “Então, a escalabilidade é algo que não é tão simples, tão fácil, por isso eu só acho que a sua pergunta ela poderia ser feita até de outras maneiras. Por que de fato quando você fala escalabilidade, tipo como é que você atinge várias pessoas, como é que você atinge várias pessoas? É um processo que ainda “tá” começando. E o programa de pré-aceleração ele vem antes da aceleração e tem outros tipos de acelerações mais

avançadas. Então o problema de pré-aceleração, ele é muito mais inicial, introdutório, e a escalabilidade eu diria que está um passo a mais do que a pré-aceleração. Por exemplo, se você perguntar a todas as *startups* que estavam lá, algumas já tem clientes, mas a escala ainda é pequena, ainda é pouca” (ENTREVISTADO 3).

Conforme Abreu e Campos (2016) afirmaram, através de programas de aceleração com tempo determinado, geralmente de três meses, as *startups* são auxiliadas no processo do novo empreendimento, sendo providas de recursos financeiros, espaço de trabalho, executivos de empresas, entre outros recursos.

Em relação ao papel da pré-aceleração no ecossistema empreendedor, o primeiro entrevistado informou que a pré-aceleração, que é um projeto da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, tem a função de pegar ideias que já foram incubadas em outros espaços e transformar essas ideias, em ideias aptas para partir para alguma aceleração.

[...] “A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA ela tem um papel fundamental quanto entidade de treinamento de empresários, é uma entidade que está a todo momento buscando soluções para os empresários. Essa é a função da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A pré-aceleração, que é um projeto da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, tem a função de que... De pegar ideias que já foram incubadas em outros espaços e transformar essas ideias, em ideias aptas para aí sim partir para alguma aceleração. Que aí pode ser acelerada pela ACELERADORA X, pode ser acelerada por outra aceleradora do Brasil, enfim...” (ENTREVISTADO 1).

Em relação a como é feito o acompanhamento das *startups* e o processo de ingresso na pré-aceleração, o primeiro entrevistado respondeu que no acompanhamento é feito através de mentorias e consultorias e o processo de ingresso tem um edital público.

[...] “através de mentorias e consultorias e de reuniões semanais envolvendo os dois consultores e mais a coordenadora” (ENTREVISTADO 1).

[...] “tem um edital público. Esse edital ele é aberto pra toda comunidade, é feita uma análise inicial através de um questionário, depois desse questionário as *startups* que passaram na pré análise elas são convidadas para uma entrevista, depois dessa entrevista é que sai o resultado final. Nessa entrevista participaram eu, quanto consultor e a fulana quanto coordenadora do projeto” (ENTREVISTADO 1).

O segundo entrevistado afirmou que:

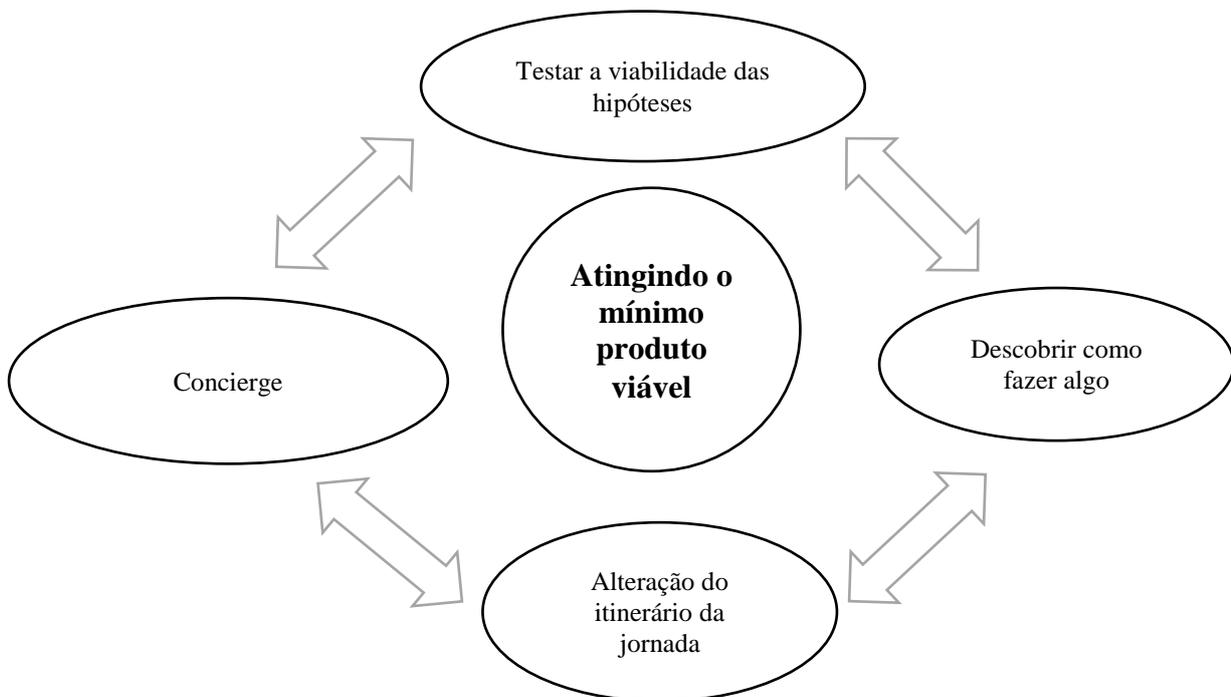
[...] “É interessante porque assim, ao longo do processo da pré-seleção os meus parceiros foram aparecendo, a gente já se conhecia, eles já conheciam a *Startup A*, só que eu entrei na pré-aceleração só. Só que ao longo do processo de pré-aceleração, eu fui envolvendo cada um deles de formas diferentes né enfim, que os dois acabaram entrando no negócio de fato como um parceiros, como sócios mesmo do negócio, mas o processo da pré-aceleração foi interessante porque assim a gente entrou na pré-aceleração como uma startup barra negócio barra ideia, não era uma coisa tão enjoei

ainda a gente tinha vários caminhos que a gente queria perseguir, várias coisas que eu gostaria de fazer, etcetera, etcetera, mas tem uma coisa que eu consigo resumir a pré-aceleração assim foi que acabou direcionando mais o negócio [...] a gente tinha vários caminhos que a gente queria ir, sabemos que não consegue ir tudo de uma vez, mas na pré-aceleração consegui ajudar a pensar assim: Ok! Segura a onda, vamos ver aqui o que é que faz mais sentido e várias conversas lá com o mentor mesmo acabaram ajudando com relação a isso. O segura a onda [...] anote as suas ideias, sabe assim, que tá tendo porque talvez isso você possa usar no futuro. São caminhos que você pode ter, até tipo pra poder atender novos clientes, prospecções [...] novas soluções, mas primeiro você tem que começar pra algum lugar. E o que era mais tangível na época, foi decidido, sentou, realmente faz sentido, vamos fazer isso, é o que tá hoje pra ser baixado, por exemplo” (ENTREVISTADO 2).

Sobre quais os sistemas de controle de qualidade de processos e produtos, o primeiro entrevistado respondeu que a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA faz parte do fundo nacional de qualidade (FNq), a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA ela tem consultores, ela tem toda uma política de produção, de controle de qualidade. Então, tudo isso faz parte de um selo de qualidade da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA tem essa preocupação sim.

6.3 Tema 3 – Atingindo o mínimo produto viável

Figura 8: Códigos do tema – Atingindo o mínimo produto viável



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quando perguntados com relação ao MVP, por que o encaixe do produto ele é essencial para atrair investimentos.

[...] “Não tente ser perfeccionista [...] a coisa tem que tá perfeita para ser lançada, tal enfim, não. Muito pelo contrário, o nosso é tão assim, vou botar no linguajar do brasileiro é tão gambiarra, se você soubesse como ele acontece por trás, que assim, dá vontade de rir sabe, e daqui alguns anos se a gente olhar para trás na história [...] A coisa é muito *conscierge* e ela não é perfeita nem um pouco [...] Agora a gente tá tentando prospectar uma plataforma mais redonda nós vamos assim dizer, a de fato o que a gente conseguia de feedback. Porque se tem uma coisa que o MVP acaba ajudando bastante é tanto entender se tem retorno e entender como é que a gente pode retornar melhor” (ENTREVISTADO 2).

O terceiro entrevistado respondeu que:

[...] “Literalmente o nosso MVP ele foi construído durante a pré-aceleração, mas acabou que nós recebemos um investimento inicial, investimento-anjo, fruto de uma outra competição de um outro evento que a gente participou chamado Green Startup, até se eu não me engano eles estão com um site agora. [...] Quando começou o programa a gente tinha recebido esse investimento inicial anjo e a gente pagou uma empresa, na época a gente não tinha ninguém de tecnologia para poder construir a nossa plataforma e a primeira versão MVP a gente dividiu em duas fases, versão 1 MVP, versão 2 a plataforma com os problemas corrigidos com as validações todas feitas para a gente correr atrás agora como você perguntou logo de cara da escalabilidade, tração, atingir clientes em vários locais de várias cidades do Brasil e do mundo” (ENTREVISTADO 3).

Mesmo no caso das *startups*, depois de comprovar as suas hipóteses e desenvolver um modelo de negócios que seja repetível e escalável, percebeu-se a falta de captação de recursos por conta dos investidores envolvidos diretamente ou indiretamente, por isso é interessante analisar que e nenhum momento os entrevistados falou se houve um plano de negócios especialmente para facilitar a captação de recursos junto à instituições financeiras e investidores.

Conforme estabeleceu Reis (2012), uma das etapas importantes para testar essas e outras hipóteses é desenvolver o quanto antes um produto mínimo viável (MVP – produto viável mínimo). Trata-se de construir um protótipo que permite percorrer todo o ciclo com o mínimo de recursos possíveis, tanto de tempo como de dinheiro.

Mas, testar a viabilidade de um empreendimento a partir de um plano de negócios é muito difícil. Se todo o plano de negócios for desenvolvido em cima de uma hipótese totalmente errada é o risco que se corre ao não validar as suposições junto dos clientes reais. Nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com os clientes. Ao invés de escrever um minucioso plano de negócios, alguns dos empreendedores foram às ruas testar seu modelo de negócio.

Quando perguntado, qual a média de protótipo que não dar certo e se ele deve ser interrompido quando não dar certo pode perceber que para atingir o MVP o itinerário da jornada passa por uma ressignificação e adaptações ou talvez por algo totalmente disruptivo.

[...] “Ele pode ser, na verdade pivotado. Pivotar é você pegar a solução e fazer algumas adaptações. [...] O projeto, claro ele pode acabar no meio do caminho, uma equipe pode ver que não era esse o caminho, pode criar um projeto completamente novo, mas eu acho que isso não é necessário anular toda a experiência vivida. A experiência ela tem validade, ela é importante” (ENTREVISTADO 1).

Com relação ao MVP, foi perguntado a eles quais as principais problemáticas ou falhas que ocorreram nos testes primários, para eles validarem o protótipo, enquanto estavam no programa de pré-aceleração e foi respondido:

[...] “Olha, a gente não conseguiu lançar o MVP durante o processo de pré-aceleração. A gente, porquê, de fato diferentemente dos outros negócios a gente tem a pandemia. A nossa proposta é fazer com que as pessoas saiam de casa, só que a gente não “tava” podendo vender isso. Na verdade a gente ainda não pode vender isso né. Seria totalmente irresponsável da nossa parte. A gente não quer nascer como uma marca irresponsável, então a gente tá segurando o máximo que a gente tá conseguindo para poder lançar no tempo exato” (ENTREVISTADO 4).

Reis (2012) afirma que uma preocupação com relação ao MVP é que ele pode afetar a imagem ou reputação de uma marca (ou da construção de uma marca). No entanto, as *startups* têm a vantagem de estarem praticamente no anonimato, também podem fazer uso desse artifício, mas não haveria tanta necessidade.

Já o terceiro entrevistado respondeu o seguinte:

[...] “Literalmente o nosso MVP ele foi construído durante a pré-aceleração, mas acabou que nós recebemos um investimento inicial, investimento-anjo, fruto de uma outra competição de um outro evento que a gente participou chamado *Green Startup*, até se eu não me engano eles estão com um site agora. [...] A gente conseguiu um investimento anjo em março do ano passado 2020, justamente quando iria iniciar o programa de pré-aceleração, ele iria iniciar em março só que foi meio... meio não foi no mês da pandemia. E aí quando começou o programa a gente tinha recebido esse investimento inicial anjo e a gente pagou uma empresa, na época a gente não tinha ninguém de tecnologia para poder construir a nossa plataforma” (ENTREVISTADO 3).

Pode perceber na fala dos entrevistados a ligação da causa entre a dificuldade no itinerário de criar equipes que cumprissem todas as tarefas e a validação do MVP. Sobre isso declarou o entrevistado 1 em sua fala destacada abaixo:

[...] “O MVP, na verdade, o mínimo produto viável, dentro dessa estrutura de pré-aceleração, algumas pessoas iniciam o projeto com bastante, ainda muito incipiente o projeto[...] Eles ainda não têm uma noção muito clara do que é a PERSONA, a equipe não “tá” montada. Eu diria que o principal problema que as *startups* enfrentam na pré-aceleração, para não validarem ou pra terem dificuldade pra validar o seu MVP é a dificuldade que eles tem de conseguir equipe. E aí eles acabam terceirizando algumas ações, que são ações da empresa, isso dificulta um pouco o projeto. Eu diria que esse é o principal problema” (ENTREVISTADO 1).

O sucesso ou a evolução de uma *startup* na maioria das vezes passa por etapas do processo onde em um estágio inicial lento ou de nenhum crescimento, os empreendedores tentam descobrir o que está fazendo. Quando a startup descobre como fazer algo muito demandado pelo mercado e como atendê-lo, passa por um período de rápido crescimento. Eventualmente, a startup exitosa se transformará em uma grande empresa. O crescimento com o tempo diminuirá devido aos limites, como também porque a empresa chegará no limite do mercado onde atua.

Conforme Reis (2012) afirmou, caso a startup esteja confirmando suas hipóteses e verificando uma evolução no seu modelo de negócios, pode manter a estratégia original, reiniciando o ciclo com uma nova versão do MVP, que tem o propósito de manter os potenciais clientes cada vez mais perto. Se as hipóteses não tiverem sido confirmadas, a *startup* deve pivotar.

Assim, fica evidenciado a importância do tema para o aperfeiçoamento da validação do MVP, porém, também é prioritário e estratégico que este crescimento não coloque em risco as finanças do negócio, nem a sua capacidade tecnológica.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, para qual o trabalho serviu de fundamentação teórica, visou relacionar as condições de entrada das *startups* na pré-aceleradora às condições adequadas ao processo de escalabilidade; identificar passo a passo, os métodos de gestão utilizados pela pré-aceleradora nos modelos de negócios em aceleração para promoção de escalabilidade e estabelecer um parâmetro de sucesso ou atingimento de resultados positivos das *startups* na pré-aceleradora sergipana.

Com base nos dados levantados, percebeu-se que na pré-aceleração existe um processo contínuo de aprendizagem. O processo de pré-aceleração não é um processo que se encerra em si e também não exige que os entrantes sejam completos. A pré-aceleração é um momento onde os participantes vão passar sim por aprendizagem que vão além de processos ligados diretamente a tecnologia ou diretamente a gestão. A própria rede, estar junto trocando informações é importante.

O papel de um programa de pré-aceleração na escalabilidade das *startups* sergipanas, tem o objetivo de apresentar de maneira clara o que é o ecossistema empreendedor, ecossistema de inovação e os principais conceitos e ferramentas da área.

O plano é direcionado aos produtos criados e entregues pelo e para o programa de pré-aceleração sergipana já que a participação dos participantes é quem fará as ações acontecerem além de ter a premissa de conseguir gerar representatividade nacional, através da conexão com outros programas de pré-aceleração de outros estados.

Para se alcançar um objetivo é necessário que ações práticas sejam tomadas. Para que todo o ecossistema alcance um objetivo, é necessário que o ambiente colaborativo se faça valer e que todos que façam parte sejam agentes ativos da comunidade. Integrar pessoas para que elas achem o modelo da vida delas, é o propósito da Instituição mantenedora e seu programa dentro do ecossistema empreendedor caminha para encontrar o modelo de existência dele mesmo.

Com relação aos desafios encontrados entre o elo *Startup/Pré-aceleração*, foram identificados alguns. O Estado de Sergipe tem pouquíssimo dado a respeito do ecossistema de inovação, e isso dificulta as ações para promover o ecossistema. Porque, para fazer algo pelo ecossistema, precisa entender suas dificuldades e os desafios.

Sobre os principais desafios encontrados até chegar ao processo de escalabilidade, as falas dos entrevistados relatam que a dificuldade em formar parcerias consolidadas é uma delas.

Além disso, cumprir o processo de pré-aceleração com a pandemia também foi muito difícil, pois tiveram que se adaptar.

É importante ressaltar que, ser um professor da Universidade Federal de Sergipe e ainda conseguir atuar como um consultor da instituição mantenedora de um programa de pré-aceleração é de suma importância o modo como pessoas com o mesmo papel do professor cria esse elo de ligação entre instituições. Isso dar um respaldo maior ao programa de pré-aceleração no qual ele atua. A pré-aceleradora não é uma iniciativa isolada, mas sim uma iniciativa articulada. Ela articula pessoas e instituições.

Desse modo, essa pesquisa serve de referência para *startups* ou até mesmo empresas consolidadas no mercado, a aplicar de forma mais eficiente seus recursos, contribuindo para que seja evitado o desperdício de tempo, talento dos colaboradores e outros recursos, fazendo com que de forma mais eficiente o foco seja a inovação como produto ou serviço final. Os conceitos de *Lean Startup*, Modelos de Negócios e Escalabilidade possam ser utilizados mais amplamente e de forma aliada como complementação para o dia a dia dos processos de inovações das empresas.

REFERÊNCIAS

ABRAII - **Programa de aceleração de empresas** - disponível em: <<http://abraii.org/>>. Acesso em 12 fev. 2019.

ABREU, P, R. M.; CAMPOS, N. M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. USA:** CreateSpaceIndependentPublishingPlataform, 2016. Disponível em <<https://www.researchgate.net/publication/309414113>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

ACELERASE. Disponível em: <<http://www.acelera.se/#Quemsomos>>. Acesso em 20 de fev. 2019.

ADKINS, D. **Uma breve história da incubação de empresas nos Estados Unidos.** National Business Incubation Association, Athens, Ohio. 2002.

AERNOUDT, R. **Incubadoras:** ferramenta para o empreendedorismo? Small Bus. Econ. 23 (2), 127– 135, 2004.

AGUIAR, L. **Inconsistência e problemas com cancelamento fazem 20% deixar o Start-up Brasil.** Estadão, fev. 2014. Disponível em: <https://link.estadao.com.br/blogs/start/desistencias-e-problemas-com-aceleradoras-fazem-20-das-empresas-selecionadas-nao-participarem-do-start-up-brasil/>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras.** Observatório Internacional Sebrae. 2015. Disponível em <<http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/causas-da-mortalidade-de-startups-brasileiras/>>. Acesso em: 12 mar.> 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **O que é uma startup.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

AUTIO, E; KENNEY, M; MUSTAR, P; SIEGEL, D; WRIGHT, M. **Empreendedorismo de Inovação:** A importância do contexto. Política de Pesquisa, vol. 43, no. 7, pp. 1097-1108, 2014.

BANNOCK, G., R. E. Baxter, and E. Davis. 2003. **O dicionário Penguin de economia.** Penguin Books Ltd. 7 Rev Edição. 416 pp.

BRAUN, V., & CLARK, V. (2006). **Usando análise temática em psicologia.** Pesquisa Qualitativa, 3(2), p. 77-101.

BARON, R. A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BARROW, C. **Incubadora:** Um guia realista para as novas aceleradoras de negócios do mundo. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, UK, 2001.

BERGEK, A.; NORRMAN, C. **Prática recomendada da incubadora:** uma estrutura. *Technovation* 28 (1), 20–28, 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** – Porto Alegre: Bookman, 2009.

BLANK, S. **Os quarto passos para a epifania,** 2006. Disponível em: <http://www.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2019.

BLANK, S. **Por que o Lean startup muda tudo.** *Harvard business Review*, Canadá: mai. 2013. Disponível em: <http://www.vto.at/wpcontent/uploads/2013/10/Why-the-Lean-Startup-Changes-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do empreendedor – O guia passo a passo para construir uma grande empresa.** Elsevier, 2014.

CAMPOS, N. M. **O mito da ideia:** e a startup de cabeça para baixo. Charleston, SC: Createspace, 2015.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

COHEN, S. **O que as aceleradoras fazem?** *Insights de Incubadoras e Anjos*, 2013.

DEIGHTON, J.; KORNFELD, L. **Amazon, Apple, Facebook e Google.** Harvard Business School, 2013.

COLOMBO, M.G.; GRILLI, L. **Capital humano dos fundadores e o crescimento de novas empresas de base tecnológica:** uma visão baseada em competencia e-based view. *Pesquisa Política*. 34 (6), 795–816, 2005.

CUSTÓDIO, T. P. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio.** Lins/SP, 2011.

DEUTSCHER, Jose Arnaldo. **Plano de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DOROW, E. **O verdadeiro valor de TI:** Como transformar TI de um Centro de Custos em um Centro de Valor e Competitividade. 4 de junho de 2012. Disponível em: <<https://www.profissionaisiti.com.br/2012/06/o-verdadeiro-valor-de-ti-como-transformar-ti-de-um-centro-de-custos-em-um-centro-de-valor-e-competitividade/>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE, T. de A. N.; VARGAS, K. de F. S.; GIGLIO, Z. G.; WECTISLER, S. M.; BRAGOTTO, Denise. **Da criatividade à inovação.** - Campinas, SPapirus, 2009.

FREITAS, I. A. de; BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44-56, Sept, 2004.

GERALDI, V. V. W. A *et al.* **Análise da escalabilidade em novos negócios.** Revista FAEC Sebrae em debate: gestão, tecnologia e negócios, vol. 1, n. 1, 2014, ISSN: 2358-9817.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITAHY, Y. **O que é uma *start up*?** Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online, 2011. Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/oque-e-uma-startup/>> Acessado em 10/04/2020.

G, C. (2013). **Imagens espontâneas na mente:** uma análise temática da literatura psicanalítica sobre psicoterapia. Retrieved January, 10 jan, 2016.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookmann, 2004.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. **Pós-incubação de base tecnológica:** um estudo de caso sobre os efeitos de incubadoras de empresas nos padrões de crescimento. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 570-581, 2017.

ISENBERG, D. J. **A Estratégia Ecológica do Empreendedorismo como um Novo Paradigma de Política Econômica:** Princípios para o Cultivo do Empreendedorismo, 2011.

KERLINGER, N. F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. **Incubadoras de empresas no desenvolvimento econômico - uma avaliação inicial nos países em industrialização.** Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, Nova Iorque, 1996.

LASRADO, V.; SIVO, S.; FORD, C.; O'NEAL, T.; GARIBAY, I. **As incubadoras universitárias graduadas se beneficiam de seu relacionamento com as incubadoras universitárias?** O Jornal de Transferência de Tecnologia, 41(2), 205-219, 2016.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. **Empreendedorismo e Franchising:** uma combinação que garante a sobrevivência? RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online) vol.11 n.4 São Paulo Jul./Ago. 2010 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712010000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25.dez. 2017.

MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. de. **Startups:** Estudo do processo de abertura e gerenciamento. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 56-71, ago. 2017.

MASON, C.; BROWN R. **Ecosistemas empreendedores e empreendedorismo orientado para o crescimento,** 2014. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurialecosystems.pdf>> Acesso em 24 abr 2020.

MORAES, R. R.; OLIVEIRA, A. R. B.; FONTES, H. F.; SANTOS, J. B. A.; TAVARES, P. A. **Empreendedorismo Startup e Investidores Angel: uma análise Mercadológica no setor tecnológico PARAENSE. Gestão e Tecnologia para a Competitividade.** Outubro, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; CLARK, T. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios – Um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PHILLIPS, J. **Gerência de projetos de tecnologia da informação: no caminho certo, do início ao fim.** 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PAUWELS, C. ; CLARYSSE, B. ; WRIGHT, M. ; HOVE, J. V. **Entendendo um modelo de incubação de nova geração: a aceleradora,** 2014.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50-51, p.13–24, 2016.

RAMOS, P. de A. **O Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Alimentação.** – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2015.

RICO, A. L. **Dicionário Startupês: Os significados dos principais termos do ecossistema empreendedor.** 1 ed. São Paulo, 2019.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RODRIGUEZ, J. A. H. **Desenvolvimento de startups na América Latina: o papel de risco das aceleradoras,** 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SARMENTO, M. R. C.; COSTA, L. F. L. G. **O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup.** Empírica BR, v.1 p.65-86, 2016.

SEBRAE. **Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Serviços Financeiros.** 5. ed. Brasília: p. 392, 2013. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b449b8c1b93575d03b773ffadfc757bc/\\$File/4508.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b449b8c1b93575d03b773ffadfc757bc/$File/4508.pdf) Acesso em 20 fev. 2019.

_____. **Plano de negócios desenvolvido pelo SEBRAE.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio.asp>. Consulta em abril de 2020.

SEED-DB- **Banco de Dados de Aceleradoras e suas Empresas** - disponível em: <http://www.seed-db.com/accelerators>. Acesso em 12 Nov. 2020.

SILVA, A. L. S.; CRUZ, C. A. B. da; MENDONÇA, V. M.; SANTOS, P. R. dos; GOMES, I.

M. de A.; PAIXÃO, A. E. **Mecanismo de geração de empreendimentos:** as aceleradoras de startups no Brasil. Geintec, Aracaju, v. 8, n. 1, p. 4187-4199, jan./fev./mar. 2018. Disponível em: <<http://www.w.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/1262/845>> Acesso em 03 mar. 2019.

SILVA, M. C. **Análise do Ecossistema Empreendedor Brasileiro e dos Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Incubadoras de Empresa.** Campinas, 2017.

STAM, E. **Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique,** European Planning Studies, 23:9, 1759-1769, 2015.

STARTUPBASE. Disponível em <<https://startupbase.abstartups.com.br/stats>> Acesso em 03 mar. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEF (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013). **Ecossistemas empreendedores em todo o mundo e a dinâmica de crescimento da empresa em estágio inicial:** a perspectiva do empreendedor. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf> Acesso em 16 fev 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO PARA STARTUP/PROGRAMA DE PRÉ-ACELERAÇÃO

Esta entrevista é parte de uma pesquisa de conclusão de curso, tendo como objetivo verificar o conhecimento dos entrevistados em relação aos desafios no processo de promoção de escalabilidade de negócios numa pré-aceleradora de startups sergipana.

As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Dessa forma, peço a sua autorização para que a entrevista possa ser gravada, para obter um melhor aproveitamento da análise das informações.

A seguir, alguns questionamentos sobre os desafios de uma pré-aceleradora promotora de escalabilidade de startups em desenvolvimento.

- 1) Quando a *startup* surgiu?
- 2) Quem a fundou? – Quem são os sócios atuais? – Qual o perfil deles? (administradores, técnicos em alguma coisa? Etc)
- 3) Com quantas pessoas iniciaram as atividades? – Quantas pessoas há no negócio hoje? (quadro de funcionários)
- 4) Estabelece alguma parceria com algum órgão fomentador e incentivador do governo?
- 5) Quantas startups residem na pré-aceleradora?
- 6) Como é o processo de ingresso da *startup*? O programa de pré-aceleração abre edital?
- 7) Das propostas de projetos apresentadas à pré-aceleradora, há mais propostas aceitas ou negadas?
- 8) Quais os principais motivos que têm levado tais propostas a não serem aceitas?
- 9) Quais as principais problemáticas ou falhas que ocorrem nos testes primários feitos para validar a viabilidade do protótipo? (MVP)
- 10) As reações do mercado à aplicação do MVP costumam ser mais positivas ou mais negativas? Se mais negativas, quais são as principais problemáticas apresentadas.
- 11) Qual a média de protótipos que não dão certo? O processo deve ser interrompido em relação aos projetos que dão certo?
- 12) As soluções propostas pelas *startups* conseguem ser compreendidas pelo cliente e conseguem solucionar o problema do consumidor ou se apresentam como lastros com a demanda prática do mercado?

- 13) As *startups*, ao buscar subsídio ao projeto, chegam prontas ou dá trabalho para habilitá-las às exigências do edital ou à empresa?
- 14) Quanto à cultura, costuma haver choque de cultura entre *startup* e aceleradora, levando a mal entendidos?
- 15) Em algum momento a motivação dos times da *startup* envolvidos apresenta-se desestimulada e isso interfere no desempenho das atividades?
- 16) As *startups* chegam com habilidades suficientes para atuar como startup ou depois que se vinculam à aceleradora precisam de mais treinamentos para que isso seja viável?
- 17) As *startups* estão alinhadas às estratégias da pré-aceleradora?
- 18) Quando a startup apresenta uma proposta é verificada a existência de outras empresas capazes de prover serviço/produto similar?
- 19) As *startups* apresentam capacidade de proteger os dados sigilosos?
- 20) Elas apresentam aderência a exigências regulatórias (CVM, Banco Central, SUSEP etc.)?
- 21) A pré-aceleradora divulga seus objetivos/obrigações aos aceleradores? Explique.
- 22) Há atualização dos equipamentos ultrapassados da aceleradora?
- 23) Quando você percebeu que era a hora de escalar sua ideia ou negócio?
- 24) Quais desafios você encontrou até chegar no processo de escalabilidade da sua ideia ou negócio?
- 25) A *startup* foca em determinado mercado ou clientes?
- 26) A *startup* preocupa-se em ser exclusiva no mercado?
- 27) Como a startup acelerada avalia a infraestrutura e os serviços oferecidos pela aceleradora?
- 28) A pré-aceleradora divulga seus objetivos/obrigações aos acelerados? Explique.
- 29) Como é feito o acompanhamento das *startups* aceleradas?
- 30) Há atualização dos equipamentos ultrapassados da aceleradora?
- 31) Como ocorre a evolução do processo de escalabilidade da *startup* na aceleradora?
- 32) Qual o papel de uma pré-aceleradora no ecossistema empreendedor?
- 33) Por que o encaixe de produto e mercado é essencial para atrair investimentos?
- 34) Através da aceleradora, sua *startup* conquistou o ponto de autonomia financeira (*breakeven point*, onde a receita se iguala ou supera as despesas no período)?
- 35) A aceleradora divulga as ações que está tomando para ajudar a startup acelerada?

APÊNDICE B - Transcrição das Entrevistas na Inteira

Entrevistado 1 (E1)

Entrevistador: Bom dia fulano, tudo bem?

Entrevistado: Bom dia amigo, tudo bem?

Entrevistador: O sr. é o coordenador do projeto de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA em Sergipe?

Entrevistado: Não, eu não sou coordenador, sou consultor, a coordenadora é fulana. Eu sou consultor junto com cicrano (do Piauí).

Entrevistador: Quantas pessoas existem nas atividades da pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA?

Entrevistado: Hoje tem aproximadamente 17 participantes da pré-aceleração.

Entrevistador: Existe quantos departamentos? É dividido por departamento?

Entrevistado: Deixe eu tentar te explicar. Uma aceleradora é uma empresa, ela tem CNPJ, ela tem visão de departamentos. Uma pré-aceleração, quem faz a pré-aceleração é a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, ele tem obviamente uma divisão departamental, mas a pré aceleração é um projeto dentro da estrutura da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. Então, não existe uma divisão departamental, mas na verdade a pré-aceleração é um projeto dentro da estrutura da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA.

Entrevistador: Existe alguma parceria com algum órgão fomentador?

Entrevistado: Sim, o grande parceiro da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, especificamente nesse projeto, além da Universidade Federal de Sergipe, também o Sergipe Parque Tecnológico. Eu diria que o Parque Tecnológico é o principal parceiro desse projeto.

Entrevistador: Alguma Startup passou pela pré-aceleradora?

Entrevistado: Entenda isso, não existe uma pré-aceleradora. Existe um projeto de pré-aceleração. Passaram, claro. Todas essas 17 pessoas fazem parte de startups. Tá? Então é isso.

Entrevistador: Quais as principais problemáticas ou falhas que ocorrem nos testes primários que estão fazendo para validar e viabilizar o MVP?

Entrevistado: Ótima pergunta, “vamo” lá... O MVP, na verdade, o mínimo produto viável, dentro dessa estrutura de pré-aceleração, algumas pessoas iniciam o projeto com bastante, ainda muito incipiente o projeto, tá... Eles ainda não tem uma noção muito clara do que é a PERSONA, a equipe não “tá” montada. Eu diria que o principal problema que as

startups enfrentam na pré-aceleração, para não validarem ou pra terem dificuldade pra validar o seu MVP é a dificuldade que eles tem de conseguir equipe. E aí eles acabam terceirizando algumas ações, que são ações da empresa, isso dificulta um pouco o projeto. Eu diria que esse é o principal problema.

Entrevistador: Qual a média de protótipo que não dar certo? Ele deve ser interrompido quando não dar certo?

Entrevistado: Não. Ele pode ser, na verdade pivotado. Pivotar é você pegar a solução e fazer algumas adaptações. Eu não vejo necessidade de você... é... não... o projeto, claro ele pode acabar no meio do caminho, uma equipe pode ver que não era esse o caminho, pode criar um projeto completamente novo, mas eu acho que isso não é necessário anular toda a experiência vivida. A experiência ela tem validade, ela é importante.

Entrevistador: Com relação ao mercado, ele costuma ser bem aceito? Quanto ao feedback do mercado?

Entrevistado: O mercado... Olhe... Sim... Se a solução for uma boa solução, ela conseguir verdadeiramente resolver um problema, uma dor de um grupo muito claro de clientes, sim ele vai ser bem aceito, eu não vejo nenhum problema para não ser aceito.

Entrevistador: Essas soluções que são propostas por vocês, elas conseguem ser bem compreendidas pelos clientes, se conseguem solucionar realmente o problema do consumidor?

Entrevistado: Eu acho que sim. Eu acho que são boas soluções. As pessoas que ficaram até o final, essas 17 que estão só trazem boas startups, trazem boas soluções objetivas. Acho que sim.

Entrevistador: Quanto a cultura do Empreendedorismo startup, ela costuma haver choque de cultura entre startup e aceleradora?

Entrevistado: Não, eu acho que não. Porque eu acho que tanto as pré-aceleradoras como as *startups*, elas tem um modelo ágil de gestão. Os softwares de gestão e informação, Trello e muitos outros, eles vão funcionar bem. Então não vejo nenhum problema não, acho que eles têm uma cultura muito parecida.

Entrevistador: Há diferença na velocidade em que as duas empresas relacionadas estão atuando?

Entrevistado: Não. Eu acho que a pré-aceleração ela tem um modelo de... É importante que você entenda, a pré-aceleração ela não é uma empresa, a empresa é a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, a pré-aceleração é um projeto dentro da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. O modelo implementado pela pré-aceleradora é um modelo que a gente usa como ferramentas, O Slack, Trello, a gente usa muita discussão, a parte que os estados leem,

semanalmente eles têm que apresentar. Então, a lógica que eles usam é ágil, eu não vejo como uma *startup* não se adequar a esse modelo de gestão, implementado pela pré-aceleração.

Entrevistador: O pessoal das *startups* que chegam ao programa de pré-aceleração, eles chegam com habilidades suficientes para atuarem como startup ou depois que eles se vinculam ao projeto, precisam de mais treinamento para que isso seja viável?

Entrevistado: Precisam. Eles precisam de mais treinamento, ele dar um suporte. Mas é evidente que para ser um gestor de startup você precisa ter conhecimentos técnicos da área de informática, da área de TI, você precisa saber programar, precisa saber vender, você precisa saber gerir equipes, ter liderança. Então, além das habilidades relacionadas a própria gestão operacional de uma empresa, habilidades contábeis, habilidades jurídicas. Então assim, não é um processo fácil, então eles não chegam preparados na pré-aceleradora, eles precisam seguir novas capacitações.

Entrevistador: Então... É... Mas eles estão bem alinhados com as estratégias desse projeto?

Entrevistado: Sim... Aqueles que... Veja... Dentre os processos de pré-aceleração, essa já é a segunda pré-aceleração que eu participo. É muito comum que alguns no meio do caminho desistam. Tá!?!... Aqueles que sobrevivem, que vão até o final sim, eles têm sim capacidade de desenvolver.

Entrevistador: Quando algum membro desse projeto, de uma *startup* ela apresenta uma proposta, é verificada a presença de outras empresas capazes de prover serviço ou produto similar?

Entrevistado: Eu não entendi a pergunta.

Entrevistador: Quando... É... Alguma *startup*... Quando algum membro da pré-aceleração apresenta uma proposta de solução de problema, é verificado se existem outras empresas no mercado, outras startups capazes de prover serviço ou produto similar?

Entrevistado: Olha... Na verdade a gente faz uma busca por anterioridade né, pra verificar se já existem soluções, que são soluções do mesmo nível, tá!? Parecidas... O fato de você criar uma startup a partir de um processo de, é... Vamos dizer assim, de inovação, que é uma inovação incremental, ou seja, você pega uma *startup* que já existe e você cria soluções que vão auxiliar né, os clientes em melhorias né, isso é muito comum. E o contrário também, você cria hoje, um modelo de negócio, uma *startup*, e alguém pode vir e criar algo similar. Então isso é muito comum, não vejo grande problema nisso, mas acontece sim.

Entrevistador: Existe atualização dos equipamentos (hardware, software) ultrapassados que vocês utilizam?

Entrevistado: Ok! Entenda. Na pré-aceleração a gente não tem uma estrutura física que as pessoas estão indo lá, entendeu!? Cada um está trabalhando na sua *startup*. É diferente de uma aceleradora, onde você tem escritórios lá, tem escritórios que tem computadores... tal, tal, tal... Uma pré-aceleração não é assim. Nosso caso, nosso projeto, eles trabalham nas empresas deles, não é dentro do espaço físico, não existe um espaço dentro da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA da pré-aceleração, não existe isso. Então, não tem como a gente atualizar algo, porque quem tem que atualizar são eles.

Entrevistador: A pré-aceleradora tem alguma diretriz dos objetivos para as *startups*?

Entrevistado: Tem. A pré-aceleração tem. O programa... Ela tem as suas estratégias, seus objetivos estratégicos. Isso faz parte do projeto aprovado pela INSTITUIÇÃO MANTENEDORA regional, nacional, né!? Então existem diretrizes de objetivos específicos, objetivo geral. Tudo isso.

Entrevistador: Tudo comum aos demais participantes? Quero dizer assim, se esses objetivos caminham em um só objetivo comum para todos que participam ou cada um tem o seu objetivo?

Entrevistado: Sim, sim... Não, não. Esse objetivo é da pré-aceleração e as *startups* se adequam a ele.

Entrevistador: E como ocorre a evolução do processo de escalabilidade da *startup* na INSTITUIÇÃO MANTENEDORA?

Entrevistado: Então, dentro da pré-aceleração, que é um projeto, um programa de pré-aceleração, elas acontecem semanalmente, tá!? A gente já teve nessa pré-aceleração agora, 3 encontros às quintas-feiras à noite, teremos mais 3 encontros durante esse mês de setembro, e encerraremos o último encontro no dia 1º de outubro, tá!? Então, foram 16 encontros semanais e durante esse processo nós tivemos consultoria e mentorias para as *startups* envolvidas na pré-aceleração. Então, semanalmente eles têm que entregar a evolução do que ele desenvolveu.

Entrevistador: Correto, compreendi. Quando você falou nos encontros... Esses encontros, eles se caracterizam como... Eles estão envolvidos com o ecossistema empreendedor, né isso!?

Entrevistado: É... Eu acho que a pré-aceleração, ela faz parte do ecossistema empreendedor de maneira muito forte, né!? Eu acho que a gente tem uma participação importante dentro do ecossistema, até por que a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, e eu sou consultor da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA junto com o fulano e a cicrana que é coordenadora. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA é a única instituição sergipana que desenvolve pré-aceleração. Então o INSTITUIÇÃO MANTENEDORA é um ator

fundamentalmente importante pra o ecossistema de empreendedorismo de inovação em Sergipe.

Entrevistador: Então... É... Você respondeu aqui... Ele é muito “importante para o ecossistema empreendedor”... Mas, qual o papel da... da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA?

Entrevistado: O papel da pré-aceleradora... o papel da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA... Você está perguntando o papel da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA ou da pré aceleradora?

Entrevistador: O papel da pré-aceleração no ecossistema empreendedor?

Entrevistado: Tá! Porque são duas coisas diferentes. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA ele tem um papel fundamental quanto entidade de treinamento de empresários, é uma entidade que está a todo momento buscando soluções pra os empresários. Essa é a função da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A pré-aceleração, que é um projeto da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, tem a função de que... De pegar ideias que já foram incubadas em outros espaços e transformar essas ideias, em ideias aptas para aí sim partir para alguma aceleração. Que aí pode ser acelerada pela FASM, pode ser acelerada por outra aceleradora do Brasil, enfim...

Entrevistador: Então, nesse quesito do papel da pré-aceleração ser tão importante para uma *startup*, você se arriscaria em dizer que para a startup ir direto para uma aceleradora sem passar por um processo de pré-aceleração, ela teria dificuldades, mais do que já existe?

Entrevistado: Eu acho que sim. Ela vai, vai sim. Uma *startup* sai de uma incubadora, tá!? Ou sai... Nem passa por uma incubadora e vai direto para uma aceleradora, ela vai ter muita dificuldade. Ela vai ter dificuldade porquê ela não vai entender o processo, ela não vai entender todas as funções de uma *startup*, ela não vai entender a importância de cada ator dentro de um processo. Sim, será problemático.

Entrevistador: Essa pré-aceleração, esse projeto que a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA tem... Ela atua com ou sem fins lucrativos? Se atua com fins lucrativos, já conquistou o ponto de autonomia financeira, que se chama “*Break even point*”, onde a receita se iguala ou supera as despesas do período?

Entrevistado: Tá! É... Veja só! A pré-aceleradora, a pré-aceleração, ela é um projeto, ela é subsidiada pelos próprios empresários, assim como a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA é subsidiado pelos empresários. Os empresários entraram nesse projeto, eles pagaram apenas R\$ 250,00 toda a pré-aceleração, tá!? A pré-aceleração é um projeto que ele precisa de uma contrapartida, que é uma contrapartida simbólica, porque o custo de uma pré-aceleração é muito alto. Esse valor que eles pagam de 250 é um valor diminuto em relação a tudo que eles recebem

de retorno. Tá!?... A pré-aceleração, ela já atingiu sim, a sua... é... esse seu ponto de equilíbrio, tá completamente atingido sim.

Entrevistador: Quando vocês perceberam que era a hora de passar a uma escala? Quem percebeu, dentro da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA que caberia um projeto de pré-aceleração?

Entrevistado: Na verdade, é uma ideia nacional né, a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA ele tem diretrizes nacionais, e ele incentiva a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA local a desenvolver esse projeto.

Entrevistador: E esse projeto, como é o nome desse projeto?

Entrevistado: Projeto “X”

Entrevistador: Existe um processo de escalabilidade nesse projeto? Se esse projeto vai ganhar mais escala?

Entrevistado: Sim, eu acredito que sim. Já ganhou na verdade, se você for analisar, essa é a terceira pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, é a segunda que eu participo, na primeira eu não participei porque eu “tava” fora de Sergipe, eu “tava” fazendo pós doutorado, aí eu voltei, quando eu volto eu participo de duas e vai ter várias outras pré-acelerações, então ganhou escalabilidade sim.

Entrevistador: E quando vocês perceberam que era a hora assim de começar a dar escalabilidade?

Entrevistado: Quando a gente viu que o ecossistema de empreendedorismo de inovação de Sergipe já tinha startups suficientes para que a gente começasse a desenvolver mais turmas. É uma... A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA está recebendo muitas ligações, tem cada vez mais pessoas interessadas, então se começou a perceber que é importante.

Entrevistador: Quais os desafios que vocês encontraram até chegar a esse processo de escalabilidade?

Entrevistado: Parcerias né... Parcerias... Um grande desafio agora também, foi tornar esse processo de pré-aceleração mais comprido, porque ele foi um processo que precisou se adaptar a pandemia, né!... Nós teríamos encontros presenciais, reuniões presenciais e nada disso aconteceu, né!... Porque toda a pré aceleração aconteceu durante todo o período da pandemia. Então esse foi o principal problema.

Entrevistador: Tem algum mercado determinado ou clientes...?

Entrevistado: Não, não. A pré-aceleração está aberta para qualquer tipo de área, agronegócio, educação, qualquer uma delas. Não tem necessidade de uma área específica.

Entrevistador: Então, ela não se preocupa exclusivamente em um mercado determinado?

Entrevistado: Não, não. De jeito nenhum, até por que a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA não tem isso. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA tá aberto.

Entrevistador: Para uma pessoa abrir um CNPJ como startup, como é o processo?

Entrevistado: Bom, você pode abrir como Microempreendedor Individual, você pode ser um ME, você pode ser um EPP, aí depende muito do aporte financeiro, do contrato social, da quantidade de sócios, aí são questões legais contábeis. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA auxilia nesse processo, mas aí é necessário ter um contador, ter um advogado para iniciar esse trabalho.

Entrevistador: Quais os sistemas de controle de qualidade de processos e produtos que você notou?

Entrevistado: A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, ele é auditado né!... A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA faz parte do fundo nacional de qualidade (FNq), a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA ele tem consultores, ele tem toda uma política de produção, de controle de qualidade. Então, tudo isso faz parte de um selo de qualidade da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA tem essa preocupação sim.

Entrevistador: E como é feito o acompanhamento das *startups*?

Entrevistado: Através de mentorias e consultorias e de reuniões semanais envolvendo os dois consultores e mais a coordenadora.

Entrevistador: Como é feito o processo de ingresso na pré-aceleração?

Entrevistado: Tem um edital público. Esse edital ele é aberto pra toda comunidade, é feita uma análise inicial através de um questionário, depois desse questionário as *startups* que passaram na pré análise elas são convidadas para uma entrevista, depois dessa entrevista é que sai o resultado final. Nessa entrevista participaram eu, quanto consultor e a fulana de tal quanto coordenadora do projeto.

Entrevistador: Tem alguma exigência regulamentaria de Bancos?

Entrevistado: Não, Não.

Entrevistador: As *startups*, elas apresentam capacidade de proteger os dados sigilosos?

Entrevistado: Apresentam. Elas são indicadas a também procurar o INP pra o registro do software e patentes.

Entrevistador: Elas necessariamente têm que ter uma equipe de TI por trás atuando para proteger os dados pra que sejam de forma sigilosa?

Entrevistado: Isso. Ou uma equipe de TI, ou terceirizar uma equipe.

Entrevistador: Acredito que já foi respondido tudo.

Entrevistado: Eu deixo aí meu contato, caso você precise mais alguma informação, você me manda viu!?

Entrevistador: Pronto, Obrigado!

Entrevistado: Um abraço aí e a gente vai conversando mais. Se você precisar de alguma coisa me avisa.

Entrevistador: Forte abraço!

ENTREVISTADO 2 (E2)

Entrevistador: Boa noite!

Entrevistado: Boa noite!

Entrevistador: Primeiramente, eu gostaria de te agradecer por ter aceitado esse convite para participar dessa entrevista né, é um bate-papo na verdade. Espero que você fique à vontade. Qualquer dúvida que não entender de alguma pergunta, é só falar, tá ok? Qualquer coisa é só me falar.

Entrevistado: Tranquilo, não tem problema nenhum, pode ir me guiando as perguntas que você tiver pra poder fazer, eu não por onde geralmente você está começando, mas pode ficar à vontade também.

Entrevistador: Tá ok! A nossa reunião estará sendo gravada, peço permissão à você, com seu consentimento para que depois eu possa transcrevê-la.

Entrevistado: Claro! Claro! Tranquilo. Tem minha permissão sim, meu consentimento.

Entrevistador: Tá ok! Obrigado! Então, você atua na *startup* que participou do programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. O nome dessa *startup* é a *startup* “X” que se chama.

Entrevistado: Eu chamo de *startup* “X”, só que cada pessoa que acaba me encontrando acaba chamando de um jeito, aí eu deixo livre. Eu mesmo chamo de *startup* “X”.

Entrevistador: *startup* “X” né?

Entrevistado: Isso!

Entrevistador: É no ramo de comida vegetariana, comida vegana né...

Entrevistado: Isso! Basicamente a gente tem como foco o público vegetariano, vegano, intolerante. O objetivo maior é conseguir abranger todas as pessoas que tem algum tipo de

restrição alimentar. Então, pessoas alérgicas, intolerância a glúten, enfim. Mas no momento a gente atende a esse público específico.

Entrevistador: Interessante! Então, vocês atuam com uma plataforma né, como um elo que liga o público que procura restaurantes, locais que forneçam esse tipo específico de alimentação?

Entrevistado: Isso, isso! Se você quiser eu posso fazer a apresentação do PITCH, tanto para você pegar o material, enfim... também pegar o básico né, de onde a gente tá, o que é que a gente tá fazendo, enfim...

Entrevistador: Perfeito! Pode sim!

Entrevistado: Tá... Ahn... Eu não sei se dar pra poder compartilhar a tela, eu tô vendo que você está pelo celular, eu não sei se vai direito, ou eu posso fazer o PITCH falado também, ou posso compartilhar a tela não sei... O que você prefere?

Entrevistador: Tente compartilhar a tela.

Entrevistado: Me fale se você já tá vendo a tela?

Entrevistador: Sim, estou vendo!

Entrevistado: Então tá! Primeiro de tudo, meu nome é André, eu sou o fundador e o CEO da startup “X”, eu sei que no cenário atua que a gente tá colocar o CEO level já é uma coisa mais profunda né, mas pra termos gerais, sou CEO e fundador especificamente da startup “X”, ahn... e vou falar um pouco mais dela pra você com apresentação tá, mas antes eu gostaria de começar te fazendo uma pergunta, clay... ahn... você já passou por algum tipo de problema pra encontrar lugares que você pudesse comer sem preocupação, ou conhece alguém que tem algum tipo de restrição alimentar e que já conseguiu encontrar, ou teve algum problema ou alguma coisa do gênero?

Entrevistador: Sim! Já!

Entrevistado: Mas assim é você, sua família, amigos... como é que é?

Entrevistador: Uma amiga. Ela é vegetariana, ela tinha 8 meses que não comia carne, aí de repente a gente estava no hospital veterinário de uma Instituição X, aí a gente precisava pedir um lanche e eu não tava sabendo que ela era vegetariana, a gente pediu no *uber eats*, a gente pediu do *Subway* aquele sanduíche, como o do *Subway* é mais salada que aí de repente veio aquele sanduíche né, como não tem muita carne, mas ela perguntou logo “tem carne? Porque eu sou vegetariana” aí eu disse: eu não sabia, tem não, só uns pedacinhos falei assim; aí fiquei me perguntando sobre como é que as pessoas vegetarianas fazem para encontrar... a dificuldade que elas têm para lanchar. Se eu tivesse feito outro pedido seria *yakissoba*, viria muita carne, ela não ia comer, aí a dificuldade, a dor que ela tem né, eu entendi no momento.

Entrevistado: Sim, Sim! É... Nesse contexto do que tu comentou, do caso do *yakissoba* por exemplo, dependendo do lugar as vezes eles tem uma opção por exemplo que vem só os legumes sabe, uma pessoa vegetariana ela pode acabar comendo, então assim o lugar para você ter uma noção né, tipo, geralmente ele tem opção ou ele tem uma coisa que consegue atender uma pessoa vegetariana/vegana, só que geralmente isso não está explícito, então acaba dificultando mesmo a comunicação entre a pessoa né que tá querendo o alimento e o restaurante. E aí, foi massa o contexto porque tipo assim, geralmente quando converso com alguém pega e fala “olha eu nunca passei” aí eu acabo dizendo né, tipo olha, eu já e eu ainda falo da minha dor. Na minha dor foi, eu passei duas horas para poder encontrar um lugar que conseguisse me atender no vegetariano. Eu tava na orla com as minhas amigas fazendo trabalho de campo, etcetera, etcetera... aí a gente passou 2 horas andando pela orla daqui da cidade para poder encontrar um lugar conseguir atender todo mundo tranquilo. E aquilo acabou machucando muito sabe, assim, como é que a gente tá aqui tentando fazer uma coisa que é básica né se alimentar e está demorando 2 horas pra poder conseguir fazer isso. Né possível, que assim, não exista um lugar aqui de fato que não consiga me atender tanto é que a gente conseguiu encontrar, só foi difícil de encontrar porque não tinha alguma coisa que facilitasse isso. E aí eu trago alguns dados de que tipo essa aí é uma realidade né para 30 milhões de pessoas que se declaram vegetarianos no Brasil e aproximadamente 35% da população brasileira que tem algum tipo de alergia alimentar. E que também para aproximadamente 53 milhões de brasileiros que são alérgicos a lactose de forma específica. Então assim, todos esses atores acabam tendo algum tipo de problema e não são poucas pessoas né, tipo, só de vegetarianos são 30 milhões de pessoas, então assim, são 14% da população quase. Aí nisso, surgiu a startup “X”, que é basicamente uma empresa, uma *startup* que tem como o produto, o aplicativo que mapeia as empresas que fornece alimentação na cidade para o público específico, como já comentei com você, os vegetarianos, veganos, intolerantes, e com isso entrega na palma da mão do usuário final uma lista de estabelecimentos, gerando rapidez para eles e maior volume de vendas e clientes pra empresa. Então é uma coisa de assim, os dois acabam ganhando né, como eu tava comentando né, que não existe empresas não é que não existe o atendimento pra esse tipo de público, ele só não é de qualidade, sabe assim, nesse episódio mesmo da orla, eu passei assim às 2 horas, mas 2 horas era a pessoa dizendo “olha a gente não tem”, era também tipo, pessoas dizendo, não temos, não conseguimos atender, ok tudo bem mas era também gente dizendo “não, a gente tem sim opções pra vocês podem entrar não sei o que rará...” Aí quando entrou mostrou o cardápio e falou bem assim pronto, moço cadê, onde é que tá no cardápio? “pronto, aqui a parte da salada”, aí eu fiquei... moço, eu não vou jantar salada, eu não como salada.

Então, assim é mais disso da qualificação, não é nem qualificação, mas tipo, existe a fonte dos produtos para poder serem consumidos e existe a demanda, só não existe essas conexões de uma forma mais tranquila. Então a startup “X” surgiu como um aplicativo, o modelo do nosso negócio atualmente é uma plataforma *Sices* que é B2B2C e nós temos como clientes as empresas do ramo de alimentação, que seriam os restaurantes, bares, mercadinhos, enfim e pessoas vegetarianas, veganas, intolerantes à lactose como cliente final né, só que nosso modelo de receita atualmente ele é um modelo de assinatura mensal em que a gente oferece para os estabelecimentos, um plano gratuito e um plano pago. E como é que a gente faz a coisa acontecer? Nós desenhamos o fluxo do aplicativo pra que o usuário ele conseguisse resolver de forma tranquila em apenas 4 passos conseguisse conectar com o restaurante. Primeiro deles é entrar no aplicativo com a conta logada, depois selecionar um perfil a qual se identifica mais aqui no caso é vegetariano, no meio vegano, no lado intolerante a lactose, entrando na sessão que for de acordo com seu perfil, o usuário escolhe o restaurante da lista e escolhendo acaba entrando em uma página em que vai ter um link para um cardápio online, um link pra o *Instagram* direto pra falar no WhatsApp ou pra o site, onde ele acaba de forma mais rápida se conectando com os restaurantes do Estado. Então, mas assim tá bom, qual a diferença então da *startup* “X” para outros players que a gente tem no mercado? É, nós temos Repeal por exemplo que é o único que chega próximo ao que a gente propõe aqui que ele é focado no público vegetariano e vegano, mas a *startup* “X” é a única que consegue atender de forma dedicada ao público vegetariano, vegano e intolerantes à lactose, além disso tudo a gente mapeia os restaurantes com essas opções na cidade, nós realizamos uma curadoria desses lugares pra entrar no aplicativo, nós categorizamos cada um deles dentro da nossa plataforma, entre os que atendem 100% o público, porque tem essa do restaurante ser 100% voltado para o público, ou ele ter um cardápio onívoro né, como a gente chama, mas que ele tem um item ou outro que acaba atendendo o público, então eles são os parciais, não é o 100% mas a gente faz essa categorização para os usuários da nossa plataforma e mensalmente nós emitimos um relatório com um total de cliques para os clientes que são os restaurantes no caso. Atualmente essa nossa equipe, multidisciplinar, como tá composta hoje, por mim, pelo Felipe que é o nosso CTO (Diretor Técnico) e pelo João que é o nosso... focado na inovação, no desenvolvimento do negócio, enfim. E cada um com uma formação diferente. Eu sou formado em design gráfico, o Felipe é formado em Engenharia, o João é formado em Secretariado Executivo, mas todos nós temos experiência com desenvolvimento de negócio, *startup*, *design website with*, bem focado pra geração desse negócio para fazer ele rodar.

Entrevistador: Os dois citados por você, completam sua equipe, mas existe algum parceiro, assim algum órgão fomentador?

Entrevistado: Não! Não! A gente ainda não captou nenhum tipo de aporte... eu vou até falar um pouco mais pra frente o status que a gente tá. A gente até hoje ainda não conseguiu fazer uma captação, na verdade a gente focou no final do ano passado depois do lançamento do nosso MVP, em tentar fazer todo o nosso planejamento né colocar os números nas tabelas entendeu como é que a coisa tá funcionando, com o lançamento do MVP inclusive a gente conseguiu levantar alguns números de fluxo de usuários, quantos estão cadastrados, quantas empresas nós temos até agora, quanto nós precisamos ter, enfim... pra a gente poder conseguir ter mais consistência né dentro do nosso negócio pra poder sentar e conseguir conversar de forma mais dedicada com algum investidor, alguma aceleradora enfim, estamos focando nessa parte agora inclusive. Mas, pra contextualizar, a ideia surgiu lá em fevereiro de 2017 enquanto ainda estava na universidade, como eu comentei, tava no trabalho de campo, depois eu peguei a ideia né, a inquietação, a gente fez uma matéria lá do meu curso da graduação de design, só que ela foi evoluindo tipo da matéria eu levei para o tcc, do tcc quando eu me formei eu levei pra vida. Então, todo esse tempo me serviu pra eu me debruçar mais ainda sobre o problema e entender como eu conseguiria atender ou pelo menos oferecer uma solução de fato que acabasse sendo eficaz com o público. Aí no final de 2019 em dezembro a gente criou CNPJ da empresa e no início do ano de 2020 a gente conseguiu passar na pré-aceleração pra fazer parte da pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA e começou em abril, teve a Pandemia, era pra começar cedo só que atrasou tudo, mas deu certo, assim acho que foi muito rico, uma experiência que a gente tava precisando de fato mesmo para poder dar um 180, sabe assim no negócio. Tanto no sentido de assim conseguir alinhar as coisas entendeu como é que a gente poderia fazer acontecer, quanto fazer algumas conexões tipo assim ok a gente precisa pensar tal coisa, então vamos focar nessa coisa aqui agora e falava com o mentor por exemplo pra ele tentar fazer algum tipo de conexão nesse sentido sabe, olha a gente precisa dessa solução aqui, você tem alguma ideia ou alguma coisa do gênero, o mentor sentava com a gente, é o Paulo César Coutinho, não sei se você já conversou com ele, o Mateus comentou que você ia falar...

Entrevistador: Quando você percebeu que essa era a hora de escalar a sua ideia do seu negócio, foi justamente quando você procurou o programa de pré-aceleração, quando descobriu o edital, ou foi quando você viu a necessidade de mercado, como foi isso?

Entrevistado: Cara, eu acho que assim, pra você ter noção a dor foi tão forte quando eu tive ela lá em 2017 que eu fiquei inquieto sabe, eu fiquei assim tipo, bicho era um projeto de matéria basicamente. Era matéria de interface digital, aí a gente falou pessoal, pegue algum

problema no dia a dia de vocês que vocês acham que vocês conseguem resolver a partir de uma interface né um aplicativo site enfim, e tentem resolver esse problema a partir de uma plataforma. Aí a gente sentou em grupo assim e um olho para cara do outro e ficou, rapaz a gente viveu isso recente né. Então faz sentido, aí a gente pegou e desenvolveu e quando acabou a matéria, que acabou tudo, recebeu a nota e tal, eu fiquei, rapaz não fica só aqui não sabe, tipo a dor foi tão grande que eu fiquei não morre por aqui não, aí eu levei pra o TCC, aí do TCC defendi e tal, etc. Aí depois acabou eu fiquei, bicho ainda não morre aqui não.

Entrevistador: Você ainda levou pra o TCC e ainda foi além?

Entrevistado: Porque assim na matéria é massa porque deu pra poder brincar né deu pra poder brincar bastante, no TCC foi mais uma coisa que já era um documento então precisei pesquisar bastante na época sobre mercado, de forma bem preliminar assim, eu não vou mentir pra você dizendo que desde o início eu sabia empreendedorismo, startup, etc. muito pelo contrário, eu fui aprendendo com o processo o que foi legal, entendeu essa parte é massa. Mas assim, o TCC me obrigou a entender de forma mais profunda o que foi a ideia sabe, só que depois precisava entender negócio quando acabei me formando, eu me formei na metade de 2019 em maio e desse ponto até hoje eu fiquei focando basicamente em pesquisa. Pesquisa entenda, olhando artigo, entendendo como funciona o negócio, escalabilidade, startup, modelos de negócio, modelos de receita, enfim, tudo, tudo, tudo... Então, assim quando eu percebi que poderia escalar a ideia foi num momento que sei lá, foi no momento dessa matéria, foi logo no início, a dor foi tão grande que me pegou, sabe. Ainda hoje eu tô com ela aqui, sabe. E o engraçado é que tipo assim, por mais que eu converse com pessoas diferentes, com mais tempo passando, isso foi lá em 2017, as pessoas ainda vem comentar a mesma dor sabe. No final do ano passado a gente se inscreveu, mas passamos por uma seleção para participar do case do *Startup Summit*, não sei se tu conhece, mas é um dos maiores eventos de startup e empreendedorismo da América Latina e aí eles selecionaram 70 startups do Brasil pra poderem mostrar seus negócios, enfim e nós fomos contemplados, a gente foi convidado pra poder participar, então foi engraçado porque a gente teve contato com várias pessoas do Brasil e todas as pessoas que acaba entrando em contato com a gente era pra dizer, eu nunca pensei que era muito necessária a solução de vocês, por favor venha logo para São Paulo por favor não sei o quê, sabe tipo, comentando a mesma dor sabe, e da forma como a gente resolve aparentemente é uma coisa muito simples, sabe, mas que é necessário.

Entrevistador: Porque o mercado é até maior do que aquilo que a gente pensa né, mas na verdade é um mercado tem crescido muito e inclusive é um mercado que ele vem crescendo junto com o mercado dos *petshops* né, se você analisar a persona dessas pessoas que são

vegetarianas, a maioria gosta de pets, de animais, desenvolveram o hábito de não comer carne animal justamente por isso.

Entrevistado: Então assim, acaba não sendo mais uma questão de... acaba se tornando um estilo de vida né, então assim mesmo que a pessoa não seja tipo radical, vegana, etcetera, etcetera, inclusive muitas pessoas estão virando vegetarianas por, odeio dizer isso, mas por estar na moda, por um estilo de vida, falam que é mais saudável, não precisa ser necessário a questão política de ser vegetariana, no caso, ou vegano. Então tem muito adepto e é um mercado que vem crescendo absurdamente a cada ano. Só pra você ter uma noção, até 2018 não existia uma pesquisa de mercado para poder dizer quantos brasileiros se declaram vegetariano, então assim, em 2018 começou a ter essa pesquisa sabe tipo, nessa pesquisa já constatou que o crescimento foi de não sei quantos por cento acho que era de 200% com relação a país tal e ano tal. Então assim, crescimento exponencial tá realmente pegando com a galera sabe, tipo a galera tá se engajando com relação a isso. Caito Maia, que é um dos investidores *Shark Tank* conhecido, da Chilli Beans, enfim recente ele postou dizendo que tava entrando numa dieta vegetariana com a esposa dele, então assim, pior que ele nem falou vegetariano ele falou *blank base*, aí eu fiquei, vegetariano, que é a base de plantas né, enfim.

Entrevistador: E quais desafios vocês encontraram, você e sua equipe pra chegar assim no processo de escalabilidade?

Entrevistado: É importante que a gente ressalte que a gente ainda não chegou no momento escalabilidade né, tipo a gente tá hoje em dia aqui ainda em Aracaju, nós estamos num momento de *Product Market Fit* né, tipo do encaixe do produto com o mercado, então a gente tá recebendo um *Feedback*, entendendo como a gente pode mudar um pouco a nossa plataforma. Hoje em dia ela funciona muito como uma página amarela, então a gente entende que talvez a gente precisa mudar o modelo, que tá inclusive planejado para 2021 a gente implementar um modelo de Marketplace, enfim. Mas assim, acredito eu que um dos maiores desafios até agora pelo menos que passou foi pra poder reduzir a ideia né enfim, porque quando a gente foi pra o programa de pré-aceleração, a gente estava com a ideia de que iria ser o *Marketplace* por exemplo, enfim, tal, só não sabia como tangibilizar isso, porque a gente não tinha muito recurso, a gente não tem recurso ainda, não recebemos captação, todo o nosso recurso é próprio, isso já é um desafio, mas o brasileiro ainda bem que ele é muito criativo. Ah... E tentar reduzir essa ideia do *Marketplace* para que a gente conseguisse tangibilizar e colocar esse produto na prateleira né, no mercado. Porque só assim a gente conseguiria entender que se de fato havia uma necessidade dentro daquilo que a gente tava conseguindo propor para poder conseguir trazer mais números e potencialmente buscar investidor, enfim. No caso o maior

desafio eu acho que a gente enfrentou até hoje foram dois, hoje em dia a gente tá enfrentando outros, mas o que a gente já passou foram. Primeiro, reduzir a ideia para de fato chegar no MVP, sabe porque antes a gente tinha, ah *Marketplace*... Mas o nosso aplicativo hoje em dia ele não é um *marketplace*, ele é uma página amarela, sabe de telefone, etecetera né basicamente isso. E o segundo foi de lançar isso sabe, tipo como é que a gente consegue agora gerar um MVP que a galera consiga baixar...

Entrevistador: Então no caso, o aplicativo já está lançado?

Entrevistado: Isso! Exato!

Entrevistador: Quando você falou sobre os desafios eu pude perceber aqui que eu já tinha olhado na *Play Store* o aplicativo de vocês né e um comentário lá de uma cliente foi que ela não é do Estado de Sergipe e ela perguntou “quando é que vocês vão disponibilizar pro meu Estado” Você respondeu que por enquanto está apenas em Aracaju. Você considera isso um desafio no processo de escalabilidade?

Entrevistado: Eu acho que faz total conexão com a startup né, não adianta de nada, não faz sentido para qualquer startup começar já Brasil inteiro, pra mim pelo menos, opinião pessoal e também que eu tive observando muita coisa que acabou acontecendo. Mas assim, o problema de vários *startupeiros*, enfim, é pensar já na escala, sabe, quando na verdade a gente tem outras perguntas para serem validadas né, por isso que eu perguntei pra você como é que a gente consegue reduzir o que a gente quer, onde a gente quer chegar, pra pelos menos a gente chegar em algumas respostas preliminares né, enfim. Aí a gente chegou no modelo de página amarela para fazer conexão com o link porque era mais fácil apesar de ser *concierge*, bem *concierge*, mas a gente conseguia tangibilizar isso e colocar o produto na praça. Assim, esse comentário mesmo que você acaba comentando né trazendo pra cá, um parceiro nosso, respondendo até uma pergunta que você falou se você tem algum parceiro? Temos sim um parceiro, pra não dizer que não temos que é responsável basicamente pela parte publicitária de marketing da startup “X”, eles tem um restaurante, eles são de graça no aplicativo, em contrapartida eles tão fazendo toda a parte de Marketing e publicidade no Instagram e redes sociais, aí no mesmo dia que recebemos esse comentário na *Play Store* ele, o rapaz, o Rafael, ele me manda um *print* e botou bem assim olha eu não sei se eu consigo considerar esse comentário negativo, porque por mais que a moça tenha comentado tipo assim, nossa duas estrelas, ela estava simplesmente dizendo, nossa eu tô tentando usar mas não tem nada na minha cidade. Não chega a ser uma coisa negativa. Assim, por ser uma coisa *concierge* e de fato, hoje em dia é difícil da gente mexer ali naquele aplicativo como tá hoje tá agora projetando um novo que aí a gente não depende de uma plataforma que tá pagando total é difícil a gente conseguir filtrar esses usuários

que são de outros lugares a gente faz o nosso possível, é um processo. Startup é sempre um processo, se eu conseguir dizer alguma coisa disso tudo é isso e tem *startupeiro* que acaba não aproveitando o processo. Ele é gostoso.

Entrevistador: Então, com relação ao MVP, por que o encaixe do produto ele é essencial pra atrair investimentos?

Entrevistado: Não, não, não, não, não. Muito pelo contrário, inclusive a gente começou com um modelo no MVP, que é o modelo de página amarela, dos estabelecimentos lá com os links, etcetera, só que sinceramente é uma coisa que precisa ser internalizada inclusive de tipo, não tente, pelo amor de nossa senhora, não tente ser perfeccionista, tipo a coisa tem que tá perfeita para ser lançada, tal enfim, não. Muito pelo contrário, o nosso é tão assim, vou botar no linguajar do brasileiro é tão gambiarra, se você soubesse como ele acontece por trás, que assim, dá vontade de rir sabe, e daqui alguns anos se a gente olhar para trás na história da startup “X”, a gente vai ficar tipo, putz bicho eu fazia isso, mas a coisa é muito *conscierge* e ela não é perfeita nem um pouco entendeu então assim o desapego é automático, eu acho que tem muita gente que acaba comentando meu bebê ou qualquer coisa do gênero... Eu não tenho essa coisa na minha cabeça não muito pelo contrário, eu olho pra o que a gente tem hoje, é muito bom servir para gente no momento né que a gente precisava lançar o produto para poder fazer uma testagem entender né esse retorno entender se de fato ele existe. E agora a gente tá tentando prospectar uma plataforma mais redonda nós vamos assim dizer, a de fato o que a gente conseguia de feedback. Porque se tem uma coisa que o MVP acaba ajudando bastante é tanto entender se tem retorno e entender como é que a gente pode retornar melhor sabe, que é uma das coisas que jamais recebeu foi nossa seria massas de conseguir se resolver tudo dentro do próprio aplicativo, etcetera, etcetera, tal. E de fato a gente já sabia disso só que a gente não podia falar pelas pessoas né que estavam ao nosso redor, elas é que tinham que falar por ela. A gente começou a receber feedback de tipo, queria poder resolver tudo dentro do próprio aplicativo, comprar as coisas por lá né no caso. Então a gente pensou, faz sentido a gente testar o modelo de *marketplace* nesse próximo passo. Mas tudo começa com imperfeição sabe, não é nenhum pulo perfeito.

Entrevistador: É isso mesmo, inclusive vários cases de sucesso, vários unicórnios, eram startups que começaram com blocos de notas como MVP. Assim, eu queria saber como foi no programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, como foi em questão de como eles acompanham vocês? Vocês chegaram como startup já, ou só como uma equipe?

Entrevistado: É interessante porque assim, ao longo do processo da pré-seleção os meus parceiros foram aparecendo, a gente já se conhecia, eles já conheciam a startup “X”, só que eu

entrei na pré-aceleração só. Só que ao longo do processo de pré-aceleração, eu fui envolvendo cada um deles de formas diferentes né enfim, que os dois acabaram entrando no negócio de fato como um parceiros, como sócios mesmo do negócio, mas o processo da pré-aceleração foi interessante porque assim a gente entrou na pré-aceleração como uma startup barra negócio barra ideia, não era uma coisa tão enjoiei ainda a gente tinha vários caminhos que a gente queria perseguir, várias coisas que eu gostaria de fazer, etcetera, etcetera, mas tem uma coisa que eu consigo resumir a pré aceleração assim foi que acabou direcionando mais o negócio tipo, a gente tinha vários caminhos que a gente queria ir, sabemos que não consegue ir tudo de uma vez, mas na pré aceleração conseguiu ajudar a pensar assim: Ok! Segura a onda, vamos ver aqui o que é que faz mais sentido e várias conversas lá com o mentor mesmo acabaram ajudando com relação a isso. O segura a onda que eu digo de tipo assim, ok tudo bem, anote as suas ideias, sabe assim, que tá tendo porque talvez isso você possa usar no futuro. São caminhos que você pode ter, até tipo pra poder atender novos clientes, prospecções e etcetera, etcetera... novas soluções, mas primeiro você tem que começar pra algum lugar. E o que era mais tangível na época, foi decidido, sentou, realmente faz sentido, vamos fazer isso, é o que tá hoje pra ser baixado, por exemplo.

Entrevistador: O programa de pré-aceleração, levava mais em consideração a questão da vivência e da experiência vivida, ou eles focavam mesmo pra poder escalar, pra querer ganhar mercado de imediato, pra querer desenvolver... Como foi isso?

Entrevistado: É porque, na verdade eu acho que tem muita questão de alinhamento aí né, por exemplo o fulano ele foi uma pessoa muito importante dentro do processo de pré-aceleração, principalmente por todo seu conhecimento de startup, mas também todo seu conhecimento com relação a marketing e publicidade. Então, ele acabava ajudando bastante com relação a essas dúvidas, inquietações, enfim, de qual o momento né... Quando chegou no momento de fato da gente pensar na questão de marketing, investimento de marketing, etcetera, etcetera, etcetera, fulano ele começou a puxar mais as coisas entendeu, de falar mais sabe tipo com relação a isso. Antes disso e até depois, durante todo o processo na verdade, quem tomou mais a fala foi o PC, mas justamente por ele ser o mentor ele acabava tendo muito mais dedicação direta com a gente, não que os outros não tivesse obviamente, não é isso que estou querendo dizer, mas o PC era o responsável por tá ali, sabe, acompanhando a gente, semanalmente a gente tinha encontro pra poder dizer como é que estão os encaminhamentos, o que é que teve de novidade essa semana... É... cansei de sei lá, me reunir com ele e em uma semana não ter nenhuma novidade, aí aquela coisa, bem volátil né, pode tá acontecendo muita coisa na semana, na outra pode não tá acontecendo... Ahn... Mas aí, sei lá, na outra semana já

tava falando com ele, dizendo tipo, PC eu fiz um... a gente chama ele de PC... PC fez uma campanha no Instagram hoje e tive tanto de retorno não sei o quê, etcetera, etcetera... Ele, “certo quanto foi que tu investiu?”, porque ele imaginou que tinha colocado dinheiro né pra poder rodar... Aí eu falei, não mas nada... aí ele “como assim nada?” aí eu, nada! eu simplesmente sentei e fiz um postizinho no *story*, expliquei pra ele né, porque eu sou designer, então comecei a brincar com as tipografias, etcetera... Deu certo pra o que a gente tava querendo na semana né. Ele falou “pow! Eu achava que você tinha investido alguma coisa nisso, nossa muito bom porque já dá para poder ver que o teu público ele é engajado sabe, tipo, enfim esses insights foram surgindo ao longo do processo de pré-aceleração e isso foi rico né, a coisa foi crescendo junto com o processo, o programa.

Entrevistador: Porque o seu público já era e é engajado... Seu mentor queria saber se você tinha patrocinado sua publicação né isso?

Entrevistado: Isso! É assim, uma coisa bem específica que eu tô comentando aqui que acabou acontecendo dentro da pré-aceleração. Mas é só pra você ter uma noção de como é que as coisas aconteciam, a gente pegava e traçava, essa semana a gente que ter o quê, tá ok, crescimento de não sei quantos seguidores no Instagram, pra o lançamento do aplicativo que vai ser lá em agosto pra gente já ter uma prospecção legal de líder pra poder baixar o aplicativo aí eu cheguei pra ele com a ideia, PC eu posso fazer tal coisa? Tá bom faz. Enfim, era mais esse bate bola sabe tipo, e como ele já tinha experiência... Eu nem sei quantos anos tem de experiência, mas ele tem muita experiência com relação a startup, negócio, inovação, enfim... acabou ajudando muito com a experiência dele guiando a gente. Por mais que cada uma das *startups* tivesse um perfil totalmente diferente um do outro. Tinha uma de RH, tinha a minha que era do ramo de alimentação *FoodTech*, tinha outra com relação assim, de inclusão de pessoas surdas, enfim com linguagem de sinais... Então assim, por mais que fossem muito ecléticas as temáticas das *startups*, o PC tinha muito respaldo pra poder dizer, olha vá por esse caminho aqui porque o outro é tortuoso tá ligado tipo, você precisa agora é ganhar tempo sabe, então pra o crescimento, pra conseguir suas respostas, tirar as dúvidas e conseguir os dados né. Era muito essa dinâmica sabe, que a gente tinha dentro do programa.

Entrevistador: E assim, quais as principais problemáticas que vocês encontraram durante o programa de pré-aceleração, as falhas nos testes primários do MVP para validar e viabilizar o protótipo ser lançado no mercado? Eles enfatizavam em focar a ajuda nisso? Qual foi a importância do programa de pré-aceleração nesse sentido?

Entrevistado: Ah, nossa! Cara! Imagina, tipo, pra você ter uma noção, o que eu tinha chegado já, na época eu já sabia, já conhecia a plataforma que a gente usa hoje em dia pra poder

tangibilizar o aplicativo né enfim, e que o valor é bem baixo, tal pra poder lançar, enfim, mas a ideia que eu tava era de colocar, restaurantes, no lugar daquelas abasinhas que existe hoje, colocar dúvidas, vegetarianismo, sei lá, várias abas sabe, tipo com várias informações uteis pra os usuários, enfim. Era uma coisa complexa sabe, tipo, o que o programa ajudou foi a entender primeiro a nos conhecer como startup, entender como a gente poderia se enxergar, sabe tipo, o que é que a gente precisa entender primeiro, qual é a mentalidade que a gente precisa ter, o *mindset* de *startup*, etcetera, etcetera... depois o PC, especialmente começou a entender, cada um dos negócios de forma mais individual, tipo assim, ok a gente entendeu de uma forma geral quais eram os conceitos relativos a startup, já que é uma pré-aceleração, não é uma aceleração, é uma pré. Então é mais pra poder trazer esses conceitos de startup, negócio, é... parte financeira, inovação, enfim, e depois ir trabalhando cada uma delas em cada estágio que estiver. Cada uma das *startups*, inclusive acho que entraram em fases diferentes. Teve umas que vieram tipo, só como ideia, tiveram outras que já eram ideias mais maduras, como eu acredito que era mais a minha sabe, já tinha ideia, já tinha um pouco como tangibilizar, mas precisava enxugar um pouco sabe, o programa ajudou a fazer isso, a enxergar o que é que a gente tinha, como é que a gente podia usar isso a nosso favor e conseguir testar isso sabe, de uma forma positiva nem que fosse sei lá, um conceito ou uma ideia sabe, enfim. O bom é que a gente conseguiu chegar até o nível de MVP né. Infelizmente, algumas das outras *startups* não conseguiram chegar no final do programa em MVP, com o produto lançado, em teste no mercado, mas fico feliz que no final do programa a gente já tava com o produto lançado. O programa se encerrou acho que em novembro do final do ano passado, se não em dezembro, não lembro direito agora, mas muitas *startups* não tava com o produto rodando, mas eu fico muito feliz que no final das contas a gente já tava. E considerando agosto, a gente já tava sei lá, com 3 meses de MVP lançado né, então foram meses valiosos sabe assim, e eu acredito forte que o programa ajudou justamente a isso, antecipar esses números, essas datas, enfim. Porque muito provavelmente se você tivesse sozinho desenvolvendo um negócio ele iria sair acho que não em agosto de 2020, talvez em 2021 rolasse alguma sabe, e aí que tá o ponto.

Entrevistador: Você acha que o MVP sairia sem a ajuda do programa de pré-aceleração, mas a equipe e o programa ajudou a antecipar?

Entrevistado: Vai muito do perfil do empreendedor né, eu tenho um perfil de engajado né, acho que se você perguntar p'ra PC mesmo ele vai dizer: "Fulano ele era engajado", mas obviamente eu sozinho não consigo, não conseguiria... a equipe é totalmente importante nesse sentido. No caso da pré-aceleração, foi a primeira equipe que eu tive, mesmo que fosse eu e PC, sabe, mas a primeira equipe que eu tive ele foi meu mentor. Ele foi a pessoa que tava lá no

túnel juntamente comigo, com a lanterna, basicamente, Então, foi mega importante, inclusive pra saber entender o momento de falar com as pessoas que hoje em dia são minha equipe, sabe. De entrar em contato e dizer, olha! Quer vir pra cá? Sabe! A gente tá querendo tal coisa, a gente sabe que você é muito bom nisso, nesse sentido sabe.

Entrevistador: Então, você falou que o programa de pré-aceleração enfatiza muito sobre os conceitos né. Mas só através de enfatizar os conceitos vocês conseguiam colocar em prática e conseguir chegar no MVP? Vocês conseguiram chegar ao MVP porque vocês se engajaram, ou porque vocês procuravam algo a mais fora do programa, ou através dos conceitos mesmo vocês conseguiam alcançar esse nível?

Entrevistado: Cara! Os dois! Porque assim, não tem como tocar o negócio pra frente se não tiver o engajamento próprio né interno, de querer tipo, colocar o negócio pra frente, então isso aí já alimenta a parte externa do programa né. E o programa acaba alimentando, pelo menos no meu caso senti isso, essa fome de ok, entendi como é que funciona isso aqui agora né, melhor que se eu tivesse vendo vídeo do *YouTube*, talvez demorasse mais, mas agora entendi melhor e consigo aplicar de forma mais tranquila dentro da minha *startup* sabe. Acho que aí é que tá o ponto. Qualquer pessoa consegue, qualquer pessoa não, mas ideologicamente as pessoas conseguem desenvolver negócios, sabe. Mas assim, tem que ter perfil, tem todas aquelas questões com relação a perfil de empreendedor né, enfim. Mas o programa ajuda a dar muita luz com relação aquilo que você não tem muita ciência. Como minha área não era assim, relativo a administração, isso é muito importante porque eu procurei muito material depois que eu me formei obviamente, tal, mas muita coisa era muito teórica na minha cabeça e não tão prática assim sabe, além de me trazer os conceitos o programa também me ajudou a praticar eles, entendeu. Então, os que eu já tinha na minha cabeça, já tinha aprendido ideologicamente, quanto os que eu aprendi ao longo do programa.

Entrevistador: Vocês ainda têm conexão, algum envolvimento, engajamento com o programa de pré-aceleração?

Entrevistado: Olha! Desde que o programa acabou, não vou dizer que sim não, a gente não tem mais as conexões, porque assim no programa a gente tinha encontro semanal para poder atualizar todo mundo sobre o que tá acontecendo na nossa *startup*. Era mega massa, cada um conseguia ver o que a outra *startup* desenvolveu né ao longo da semana e cada um ficava animado tipo, vendo o desenvolvimento da outra. E a gente tinha reunião, pelo menos eu tinha reunião semanal com PC, depois que o programa acabou de fato, não houve mais isso. Os encontros não tinham porque acontecer mais porque o programa não tava acontecendo mais né enfim, isso faz sentido, mas as conversas entre mim e PC elas estão bem raras assim, mas

também tipo, eu mesmo estou sentando muito com a minha equipe pra poder tocar o negócio, sabe. É como se assim, o programa serviu para poder dar um saltinho, sabe e agora a gente tá andando sozinho sabe, de certa que agora por exemplo essa semana eu tenho reunião com a minha equipe e poder entender o que a gente precisa fazer agora, o que que é tá faltando o quê é que a gente conseguiu levantar na semana anterior. Então assim, é como se embrionou o negócio, agora tá empurrando sabe, tipo a gente tá empurrando o negócio.

Entrevistador: Porque o programa, pelo que eu vi eu gostaria de entender porque ainda existem 17 participantes. Porque quando vocês entraram no processo de seleção do edital em um período determinado, dizia que eram quantos meses a participação?

Entrevistado: Assim, isso é difícil de dizer agora porque tecnicamente o programa, eu acho era pra ter começado em março, ou era em março ou era no finalzinho de fevereiro, no finalzinho de fevereiro não, era pra ter começado em março. Só que veio a pandemia. E era o programa pra acabar na metade do ano, tipo em junho, julho, não lembro agora. Aí teve a pandemia, houve um atraso obviamente porque PC, Lara e Matheus precisaram sentar pra poder rever o programa né que já tinha planejado, então a gente só foi começar mesmo lá em abril. Iníciozinho de abril, a gente começou os encontros online e o planejamento tava, a gente não sabia né como é que a pandemia ia se comportar, o coronavirus ia se comportar, ninguém sabe, ninguém sabe direito até hoje, mas enfim. Mas eles fizeram um planejamento pra ser híbrido, um modelo híbrido do programa, de ser no início online né e depois da metade para o final ele passou a ser presencial. Isso não conseguiu realmente ser concretizado. A única coisa que conseguiu se concretizando foi no dia do *Demoday*. A gente conseguiu ir lá para a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA apresentar presencialmente pra algumas figuras daqui de Sergipe, aceleradora, fomentador, pessoas chaves né com conexões pelo Brasil enfim, mas esse foi o nosso único encontro presencial. Eu não lembro a data agora bicho eu posso olhar depois e te dizer se você tiver interesse, mas foi o último dia que a gente apresentou alguma coisa assim mesmo da aceleração. Aí depois disso acabou. Como teve toda essa repercussão da pandemia tal, era para gente ter, o nosso *Demoday* era pra ter sido lá no Porto digital, lá em Recife. Só que aí como teve a pandemia e tudo, não teve como acontecer, mas aí o pessoal já falou com a gente dizendo, olha vocês vão na próxima turma de *startuo* que tiver de pré-aceleração e for vim pra o Porto Digital a gente vai colocar você juntos para poder ir. E também como o *Demoday* o programa conseguiu pra gente uma Incubação no Sergipe *Tech* aqui. Então, todas as *startups* conseguiram. Não lembro agora quando a gente vai começar. Eu acho que vai ser em fevereiro ou em março não lembro agora, realmente não lembro, mas a gente vai começar a Incubação lá no Sergipe *Tech*. Então assim, ajudou sabe, o programa acabou ajudando a fazer

as conexões, tudo que tinha pra dar errado aconteceu né, tipo de pandemia, etcetera, mas deu certo no final das contas.

Entrevistador: Quais as fases que tem, porque você falou no *Demoday*, então quais as fases que tem, porque assim qual a diferença da pré-aceleração pra uma aceleração?

É assim, a diferença que eu posso dizer pra você entre a pré-aceleração e aceleração é meio difícil porque eu não participei de uma aceleração ainda, mas eu acho que se tipo você buscar algum edital de aceleradora mesmo, dar pra encontrar, as fases tal, não tenho certeza agora, mas dentro do programa de pré-aceleração eu não tenho assim cravado na minha cabeça pra lembrar de todas as fases exatamente como é que elas aconteceram, mas eu sei que existiu fase de marketing, publicidade, etcetera, pra gente focar a startup naquele momento pra entender como era é que deveríamos pensar, conceitos de marketing, *inbound*, *outbound*, etcetera, enfim, isso mais pra parte do final sabe, só pra você ter uma noção. No início foi mais focado mesmo pra conceito mesmo, trazer conceito de Simon, etcetera, enfim. Depois a gente partiu pra uma parte de pesquisa se eu não tô enganado tipo a pesquisa de mercado né que eu tive que pesquisar mais uma vez que o pessoal daqui de Sergipe de Aracaju se o problema realmente existir, não sei se aconteceu nessa ordem cronológica mesmo ou se teve uma fase nesse meio, mas a gente depois partiu pra construção do MVP. Depois, lançamento do MVP, nisso eu até lembro que até o PC sentou comigo e disse assim “vamos pensar no lançamento, se você quer lançar no início de agosto a gente tem que estar fazendo agora em julho o lançamento das empresas que vão tá dentro do aplicativo etcetera, então teve todo esse trabalho antes fazer um lançamento por exemplo, mas a gente já sabia a data que queria lançar. É... ela foi adiada até um pouquinho, mas aconteceu ainda em agosto, mas a gente conseguiu quase todos os leads que a gente queria para o lançamento do aplicativo era aproximadamente por exemplo 25 restaurantes, a gente conseguiu 18 na época, 20, não sei se a gente conseguiu lançar os 20. Mas, assim era essas fases, essas cadências pra fazer com que a gente primeiro entendesse e praticasse.

Entrevistador: Uma *startup* passa por uma aceleração, antes um programa de pré-aceleração como no caso o da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, que acredito ter sido muito importante pra vocês e as demais que já conseguiram uma incubação, mas como é um empreendimento de uma startup precisa passar por uma pré-aceleração, depois por uma incubadora, depois por uma aceleradora... Precisa passar por todas essas fases?

Entrevistado: Então, na verdade é muito pessoal porque assim, eu já vi startups que não participaram de processo de pré-aceleração, já vi startups que não passaram por nenhum processo e se tornaram grandes unicórnio, mas é muito pessoal, por exemplo, a gente ter

conseguido agora o processo de incubação, talvez não seja interessante pra algumas *startups*, outras talvez sim né, porque na verdade, o processo de pré-aceleração e incubação são bem similares. Os dois, tem *startups* em estágios embrionários e tenta desenvolver, a incubadora já vem daí, ela vai incubar, esquentar um pouquinho pra ver se a coisa cresce mais e ver potencialmente pra uma aceleração ou não, sabe, depende muito. É muito pessoal, tem que passar assim, eu não acredito nisso.

Entrevistador: Perfeito! Foi uma satisfação muito grande, aprender mais com você, adquirir mais proximidade nesse assunto com uma pessoa que participou desse programa de pré-aceleração. Só tenho a agradecer a você pela sua atenção e desejo muito sucesso para sua *startup* e um forte abraço.

ENTREVISTADO 3 (E3)

Entrevistado: Boa tarde!

Entrevistado: Boa tarde! Eu já conversei uma outra vez com outra pessoa também que estava se formando, fazendo TCC daqui de Aracaju, que tem a ver com startup. Essa pessoa “tava” mapeando todas as *startups* do Estado, fazendo um levantamento de estudo e o seu “tá” conectado com pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, que também tem a ver com startups, porque quem participou de lá foram startups também. Aí eu queria te perguntar: Qual o intuito de você fazer essa pesquisa? O que você “tá” buscando? Qual o objetivo final da pesquisa?

Entrevistador: Meu objetivo é descobrir a importância que tem o programa de pré-aceleração no processo de escalabilidade das *startups*. Se realmente o programa de pré-aceleração trabalha essa questão da escalabilidade ou se ela fica ainda em uma fase anterior. Fique tranquilo para relatar como foi a vivência de vocês.

Entrevistado: Tranquilo! Então, “vamo” lá!

Entrevistador: Primeiramente, eu gostaria de saber como foi que vocês perceberam que era a hora de dar escala na sua ideia?

Entrevistado: A startup “Y” é uma *startup* que trabalha com recrutamento, seleção e educação. A gente tem hoje uma plataforma que tá no MVP sendo finalizado para que a gente possa lançar a versão, a primeira versão oficial pra o mercado, coisa que a gente não fez ainda esse lançamento aberto, pra aí sim a gente buscar tração, escala e modelo de negócio escalável e justamente a intenção do programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA foi aprender e tentar suprir alguns déficits que a gente tinha aqui. Então, eu como empreendedor algumas coisas eu sei pela minha experiência outras coisas eu tive que desenvolver, tive que aprender, essa parte de modelar um negócio, de ter contato com pessoas que já passaram pelo mesmo problema que eu já passei, foi o principal ponto de eu ter buscado a pré aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA e isso aconteceu, a gente teve *networking* com outras *startups* que estavam mais avançados que a minha, com startups que estavam menos avançadas, ainda na ideia. Então, eu já tinha os primeiros clientes, já estava ali tentando estruturar e deixar tudo bem certinho para poder escalar. Então, a gente tá à um passo, de fato dessa escala, de vários locais ao mesmo tempo, várias superfícies ao mesmo tempo.

Entrevistador: Mas assim, quais desafios vocês estão encontrando ou encontraram, principalmente lá no programa de pré-aceleração, no processo de escalabilidade?

Entrevistado: Então, lá na INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, a gente teve um mentor que foi o PC, o fulano de tal, e ele era o cara que tinha a maior experiência com startups e ele foi o principal mentor. Então, a gente tinha reuniões semanais, onde ele mesmo chegava pra gente e traçava algumas metas e conversava com a gente, pra ver algumas metas de conseguir os primeiros clientes, de validar modelos de negócio. Então, a escalabilidade é algo que não é tão simples, tão fácil, por isso eu só acho que a sua pergunta ela poderia ser feita até de outras maneiras. Por que de fato quando você fala escalabilidade, tipo como é que você atinge várias pessoas, como é que você atinge várias pessoas? É um processo que ainda “tá” começando. E o programa de pré-aceleração ele vem antes da aceleração e tem outros tipos de acelerações mais avançadas. Então o problema de pré-aceleração, ele é muito mais inicial, introdutório, e a escalabilidade eu diria que está um passo a mais do que a pré-aceleração. Por exemplo, se você perguntar a todas as *startups* que estavam lá, algumas já tem clientes, mas a escala ainda é pequena, ainda é pouca.

Entrevistador: E sobre essas conversas assim que você tinha com o fulano né, ele é um consultor né, juntamente com o cicrano, que eu já conversei com ele. Essas conversas que vocês tinham com eles era em que formato, mentorias, consultorias?

Entrevistado: Uma vez por semana, formato de mentoria com direção de 30 minutos a uma hora, online, no meu caso se eu não me engano era toda segunda-feira às 19 horas, era o tempo que eu sentava com ele online, as reuniões inclusive já ficavam marcados durante todo o programa, era meio que obrigatório e era essa coisa de alinhamento, a gente trazia resultado, ele ajudava passar novas metas, ele fazia algumas conexões com parceiros que ele tinha, era sempre aquele olhar externo para saber onde a gente podia melhorar.

Entrevistador: E como é formada a equipe de vocês?

Entrevistado: Hoje são cinco pessoas, quatro delas são sócias e uma estagiária. Eu sou fundador e fulana que é o financeiro, que inclusive é minha esposa, tem a cicrana que cuida da parte de marketing, da parte operacional também, ela tá muito na operação do dia a dia, tem fulano que é o CTO, a pessoa de tecnologia e ele fica online ele mora no Rio de Janeiro é sócio também, aí recentemente a mais ou menos 2 meses entrou a fulana de tal que inclusive é estudante da UFS também, que é nossa estagiária. A nossa equipe hoje são essas cinco pessoas.

Entrevistador: Você havia falado do MVP, como é que tá a fase dele, assim porque o encaixe do produto no mercado é essencial para atrair investimento né, mas assim como como ele se deu esse encaixe de produtos no programa de pré-aceleração? Como foi o processo de inovação, melhoria incremental, me fale mais sobre ele.

Entrevistado: Literalmente o nosso MVP ele foi construído durante a pré-aceleração, mas acabou que nós recebemos um investimento inicial, investimento-anjo, fruto de uma outra competição de um outro evento que a gente participou chamado Green Startup, até se eu não me engano eles estão com um site agora. E você falou do MVP, vou te mostrar como é que tá o nosso MVP hoje porque ele está usual você consegue usar ele agora. No site do evento que a gente participou, a gente conseguiu um investimento anjo em março do ano passado 2020, justamente quando iria iniciar o programa de pré-aceleração, ele iria iniciar em março só que foi meio... meio não foi no mês da pandemia. E aí quando começou o programa a gente tinha recebido esse investimento inicial anjo e a gente pagou uma empresa, na época a gente não tinha ninguém de tecnologia para poder construir a nossa plataforma e a primeira versão MVP a gente dividiu em duas fases, versão 1 MVP, versão 2 a plataforma com os problemas corrigidos com as validações todas feitas para a gente correr atrás agora como você perguntou logo de cara da escalabilidade, tração, atingir clientes em vários locais de várias cidades do Brasil e do mundo. Nosso MVP está no ar desde setembro do ano passado e a gente pretende lançar a segunda versão, a versão mais oficial, a versão pós MVP onde a gente vai buscar escala.

Entrevistador: Então, vocês atuam no B2B e B2C né...

Entrevistado: Exatamente!

Entrevistador: E quais as principais problemáticas ou falhas que ocorrem nesses testes primários para validar a viabilidade desses protótipos do MVP?

Entrevistado: As vezes até conseguir com quem testar é difícil, pra você rodar pesquisa, enviar formulário do *Google*, você envia pra muitas pessoas e muitas não preenchem, conseguir clientes não é fácil e existir demanda de mercado pra isso. Os primeiros clientes é o mais difícil, quando você consegue um primeiro contato, um primeiro cliente e se você fizer um MVP validar e a solução for boa, você começa a ser recomendado, então começa a ter indicação de tanto você pode pedir tanto você pode receber. E se não der certo, você não receber nenhum tipo de indicação, o feedback for negativo aí você sabe que tem que mudar alguma coisa.

Entrevistador: Perfeito! E falando mais sobre o programa de pré-aceleração, como foi o processo de ingresso da *startup*? Vocês tiveram que investir, fazer uma inscrição?

Entrevistado: Algo que é injusto, a gente teve que pagar o valor de duzentos e cinquenta reais, fez a inscrição online, depois a gente teve uma entrevista presencial com o fulano, lá na INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, aí depois a gente recebeu o aval e fez a inscrição.

Entrevistador: Você falou que não achou justo a taxa da inscrição...

Entrevistado: Não, porque a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA é um órgão que recebe verba e é um programa que serve muito pra a própria INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, como

também pra *startup*, então todo mundo já sai ganhando só pelo programa existir, então o valor de duzentos e cinquenta reais ele não deveria ser cobrado, na minha opinião.

Entrevistador: Mesmo que seja posta como uma contrapartida simbólica, porque geralmente uma aceleração, até mesmo pré-aceleração eles justificam essa cobrança por ser uma contrapartida simbólica, se a própria startup não investe inicialmente como investidores vão fazer o mesmo, sabe. Mas então você defende esse ponto de vista que no caso a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA é um órgão sem fins lucrativos, mas no caso você só acha que não é justo ou que não vale a pena?

Entrevistado: Só que não é justo.

Entrevistador: Mas você acha que valeu a pena?

Entrevistado: De uma maneira geral ter participado do programa, sim.

Entrevistador: Você sabe dizer quantas startups, além de vocês participaram do programa?

Entrevistado: O número exato não, mas eu sei que começou mais de 20 e terminou menos de 15. Algumas foram saindo, se desfazendo, focando em outras coisas. Mas eu sei que não terminou o mesmo número que começou.

Entrevistador: Me fale mais como foi o programa de pré-aceleração para a equipe se conhecer e alinhar. Você já foi com sua equipe pronta, conheceu a sua equipe lá, foram preparados? Me fale mais como foi assim o programa de pré-aceleração para sua equipe?

Entrevistado: A gente já tinha uma equipe pronta. Não foram todos que participaram do programa de pré-aceleração. Somente eu como líder da *startup*, porque enquanto eu “tava” participando das reuniões, mentorias e capacitação, a galera “tava” de fato trabalhando no projeto e eu não achei necessário participar todo mundo até porque a gente se considerou já no nível intermediário de maturidade, então não seria necessário todo mundo aprender a mesma coisa, uma pessoa aprendendo conseguiria repassar para as outras e fazer as conexões.

Entrevistador: Perfeito! E como a startup “Y” avalia o suporte e os serviços oferecidos pelo programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA?

Entrevistado: Então, a gente tinha uma expectativa grande quando a gente imaginou que seria presencial, antes da pandemia. Então as reuniões seriam presenciais lá no e teria capacitação presencial e tal. Então, a gente tinha essa expectativa. Como foi tudo online, então a estrutura do meu ponto de vista foram as ferramentas que a gente utilizou online. A gente usou o *Slack*, que é uma ferramenta que eu gostei bastante, a gente usou inicialmente, bastante o *Microsoft Teams*, não foi legal, da experiência não foi boa. Do *Microsoft Teams* a gente mudou para as plataformas do *Google*, *Google Meet*. Então, a gente usou *Slack* e ferramentas do *Google*. Com

essas ferramentas eu achei que foi bacana, no online. Então, foi uma experiência tranquila, vídeo aulas e tal. Então esses foram os equipamentos que a gente teve lá.

Entrevistador: E através do programa de pré-aceleração, a startup “Y”, ela conquistou o ponto de autonomia financeira, se através das mentorias ajudou a conquistar uma autonomia financeira ou já falar nisso já é muito ir adiante? O *Break even point* né, a autonomia financeira, onde as receitas igualam os custos?

Entrevistado: Não! A gente ainda não atingiu o *Break Even*. O programa de pré-aceleração, através das mentorias do PC, estimulou bastante a gente a conseguir os primeiros clientes, então no modelo plataforma como a gente é hoje, a gente conseguiu os primeiros clientes durante a pré-aceleração, sempre teve a influência positiva, mas o *Break Even* ainda não.

Entrevistador: Continuar no foco, batalhando aí para que isso seja possível logo em breve. E o programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, divulga as ações e resultados tomados para ajudarem as *startups*?

Entrevistado: Não! Inclusive, foi uma crítica que eu fiz, quando acabou todo o programa, que em nenhum momento houve divulgação nas redes sociais da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A INSTITUIÇÃO MANTENEDORA tem um programa de rádio e um programa de TV e não foi divulgado, pelo menos não que eu tivesse conhecimento. Isso foi uma crítica que eu fiz porquê, poxa se você tem um programa de TV, um programa de rádio, e uma rede social com mais de 30 mil seguidores se você divulgasse o evento em sim, enriqueceria muito mais o próprio Sebrae, o próprio programa que é um projeto a parte e também ajudaria as *startups*. Então, não houve nenhum tipo de divulgação. Nenhum!

Entrevistador: Quanto a cultura de negócio relacionada ao empreendedorismo, aos modelos de negócio, em relação da *startup* ao programa ocorre choque de cultura entre startup e pré-aceleração, assim levando a mal entendidos ou levando a algo negativo?

Entrevistado: Não, cara! Choque de cultura não, não né e inclusive a maioria das pessoas que estavam lá já sabiam o que era startups, já tinha o entendimento o que era startup, então choque de cultura não houve não.

Entrevistador: As *startups* que participam do programa de pré-aceleração, especificamente a startup “Y” que participou, ao buscar subsídio ao projeto, chegam preparadas ou dá trabalho pra habilitar a exigência do edital ou do programa de pré-aceleração.

Entrevistado: Não. A inscrição pra mim foi tranquila. Não houve maiores problemas, diferente de outros editais que são mais complexos, achei que a inscrição, o edital foi bem objetivo, bem claro e não tive nenhum problema quanto a isso não.

Entrevistador: Em algum momento, o time de quem participou, no caso assim você participou como líder, se sentiu desmotivado ou com falta de interesse no desempenho das atividades que eles pediam ou pelo contrário? Como foi esse processo? Como foi essa vivência?

Entrevistado: Então, a gente tinha dois encontros semanais né. Um encontro que era com o mentor e um outro que era geral onde todo mundo apresentava os seus resultados. Então, eram *check points* que todo mundo tinha pra apresentar resultados. Então, chegou um momento do meio pra o final que deu uma queda, não só em mim, mas em algumas *startups*. E aí no final, do meio pra o final depois quando a gente começou a se planejar pra o *Demo Day* que aconteceu no final, foi que deu uma engajada novamente. Então assim, não tiveram atividades tão dinâmicas tal e “pá”. Era mais alinhamento mesmo de o que você está fazendo com que você precisar fazer. E o PC, aí eu tenho que ressaltar, o principal mentor para mim na pré-aceleração foi o PC. Então a fulana que era da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA e o cicrano, eles atuavam muito mais como suporte, muito mais como *backstage* e quem tocou mesmo o programa estava à frente da metodologia e tal era o PC.

Entrevistador: Falando sobre esses processos né, você falou sobre *Demo Day*, que faz parte das etapas né. Como era feito essas etapas desse programa? Fase 1, fase inicial, existia isso para chegar ao final no *Demo Day*?

Entrevistado: Cara, eu não lembro! Eu sei que existia um cronograma, mas eu posso dizer que eu não seguir muito à risca, eu não “tava” muito atento ao cronograma não, eu “tava” ali querendo absorver o máximo possível do conhecimento e colocar em prática.

Entrevistador: E assim, no *Demo Day* como foi?

Entrevistado: Foi presencial, lá no auditório da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. Mas uma vez não houve ampla divulgação. Nem para que as pessoas pudessem participar, aí eu fiquei sabendo depois que o foco era que fosse realmente focado para as *startups*. Até aí tudo bem. Mas não houve nenhum tipo de transmissão ao vivo, nem cobertura do evento que são dois pontos diferentes. Eu já participei de outros eventos da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, palestras, cursos, já participei de outra pré-aceleração que teve, que foi o *Like a Boss*. Eu não cheguei até o final e não houve cobertura do evento, da equipe de comunicação da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA né, tirando foto e entrevistando a galera toda no evento, como também ao mesmo tempo não houve transmissão online do evento, dos *pitchs*, das apresentações, através das redes sociais e dos canais de comunicação da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. Também não houve. O que também prejudicou o evento, na minha visão, e fez com que o evento não fosse, não tivesse o potencial máximo extraído.

Entrevistador: Então você “tá” falando assim, em termos gerais, que ficou muito fechado...

Entrevistado: Ficou aquém. Eu diria que pra um evento de Startups, que tinha premiações, que era uma competição, que era o ponto chave, o ápice, inclusive era a primeira vez que as *startups* iriam se encontrar presencialmente. O único mentor que não participou foi o PC porque ele “tava” se eu não me engano, na Paraíba. E aí participou fulano e a cicrana. Então, foi o primeiro encontro presencial e era um momento importante para o programa e acho que não teve o seu potencial extraído, muito levado a sério como deveria ser levado.

Entrevistador: Então isso dificulta a encontrar mais investidores né, rodada de investimento...

Existiam investidores nesse *Demo Day*?

Entrevistado: Não! Somente jurados.

Entrevistador: Mas era para existir, no programa falava se iria passar por essa fase?

Entrevistado: Olha, não posso confirmar com 100% de exatidão, mas acredito que na divulgação na página de inscrição tinha algo referente a essa conexão com mentores, com investidores, com a própria INSTITUIÇÃO MANTENEDORA pra poder se conectar, escolher soluções, fazer parcerias, inclusive houve uma reunião em que vieram pessoas da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA que trabalha na INSTITUIÇÃO MANTENEDORA aqui em Sergipe pra poder conhecer as soluções, conhecer as startups com o pressuposto, com o pretexto de que poderiam surgir conexões e poderia haver ali parcerias. Mas não fiquei sabendo de ninguém que fez parceria direta com a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, fruto daquela reunião. A única coisa que aconteceu foi que durante a pré-aceleração, a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA abriu um edital diferente de investimento em economia criativa e algumas *startups* se inscreveram nesse outro programa e conseguiram esses investimentos, se eu não me engano na faixa de 10 a 20 mil reais. Mas era um outro edital que não era o programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA.

Entrevistador: Mas vocês da *Startup* “Y” tiveram alguma premiação no final do programa de pré-aceleração? Assim, alguma indicação de vamos dizer, um programa de incubação? Algo que levou a outro programa ou isso só era possível se fosse premiado ou e participasse desse outro edital que você falou?

Entrevistado: O que aconteceu, algumas semanas antes do *Demo Day*, foi divulgado que teriam premiações. As premiações só foram reveladas dias antes do evento. Desculpa! Desculpa! A premiação... Bom, eu prefiro não arriscar pra não “tá” falando besteira, mas de duas uma ou a premiação foi dito dias antes do evento, dias mesmo, questão de 3,4,5 dias antes do evento ou foi dita no próprio evento. Então, a gente ficou sabendo da premiação em cima da hora. E a premiação foi incubação para todas as *startups* que participaram do *Demo Day*, porque não foram todas que participaram do *Demo Day*. E também participação no curso Empretec. Com

previsão agora pra quando a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA voltasse do recesso, das férias e quando abrir a primeira turma. Essa foi a premiação. E essa premiação do Sergipe Tech, inclusive eu tive semana passada lá no Sergipe Tech e o que acontece é que a premiação ela tem as suas limitações. Não é você está incubado 100% no Sergipe Tech, sem custo nenhum porque você ganhou o Demo Day. Existem custos lá no Sergipe Tech que é de energia, de internet e é um valor mensal de taxa que se paga para o Sergipe Tech. Então, a premiação é somente essa taxa de isenção de 190 reais, durante três meses. Então, a partir do primeiro momento que eu colocasse o pé no Sergipe Tech eu já teria custo com energia e com internet. Vale ressaltar, e além disso pra também ser incubado no Sergipe Tech, mesmo com a premiação da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA você tem que entregar uma série de documentos e passar por uma aprovação e se você for aprovado pelo conselho, pelas pessoas responsáveis aí sim é que você entra. No meu ponto de vista, a premiação, ela não condiz com a realidade. Foi dito uma coisa e no final foi entregue outra.

Entrevistador: Existiu alguma premiação específica no *Demo Day*, assim em forma de competição? Premiação para o primeiro, segundo e terceiro lugar?

Entrevistado: Não! Houve um pouco de desorganização dessas informações, das premiações, por exemplo, não foi enviado nenhum e-mail, nenhuma comunicação oficial a respeito das premiações e tal, foi simplesmente dito lá, dias antes na hora e é isso.

Entrevistador: Perfeito! E o programa de pré-aceleração tem um formato de competição para as *startups*?

Entrevistado: Rolou uma competição. Tinham ideias muito boas, projetos muito bons, empreendedores e empreendedoras muito bons também. Então, foi uma disputa muito acirrada, tinha startups que tinha mais tempo e já estava faturando mais que a gente, que tinha menos tempo também, já tinham faturamento, tinham produtos diferentes. Então foi uma competição acirrada sim. Deu trabalho pra os jurados escolher.

Entrevistador: Eu gostaria de saber se durante o programa de pré-aceleração, surgiu alguma parceria com algum órgão fomentador do governo?

Entrevistado: Não! Não teve nenhum tipo de conexão posteriormente não e nem durante.

Entrevistador: Ok! Perfeito! Acredito que a nossa conversa rendeu muito, eu aprendi muito com você. Muito obrigado por sua atenção e por ter compartilhado sua experiência vivida. No programa de pré-aceleração.

ENTREVISTADO 4 (E4)

Entrevistado: Olá! Tudo bem?

Entrevistador: Boa noite fulana!

Entrevistado: Oi Clay, tudo bem Clay? Eu vou ficar te devendo a câmera, é que “tô” com meu apartamento em reforma. Aí eu “tô” aqui fazendo um, como é que eu posso dizer gente, agora fugiu a palavra... “Armengo”, a gente usa essa palavra muito em computação.

Entrevistador: Tudo bem!

Entrevistado: Mas isso não influencia.

Entrevistador: Não se preocupe! Primeiramente, meu nome é Claymarques, sou aluno graduando em administração da Universidade Federal de Sergipe Campus Itabaiana e é um prazer você ter aceitado participar dessa entrevista e fico lisonjeado, é uma honra ter a startup de vocês como uma colaboradora para meu trabalho científico.

Entrevistado: Que bom! Eu que fico honrada, assim por poder tá passando um pouquinho dessa experiência né e considerando o fato que a gente ainda não estourou né, e já “tá” fazendo parte de um programa de graduação, a gente que se sente lisonjeada pelo convite.

Entrevistador: A *startup* de vocês se chama *startup* “Z”, né isso?

Entrevistado: Exatamente!

Entrevistador: Me fale mais sobre quando ela surgiu? Quem à fundou? Quem são os sócios? Qual o perfil? Quem é a equipe? Me fale mais sobre.

Entrevistado: Vamos lá eu sou da área de computação certo eu sou mestre em Ciência da Computação também pela UFS, então somos colegas aí de academia. E eu conheci a fulana tem uns dois anos que é a sócia da *startup* “Z”, e ela é bacharel em Arqueologia, ou seja duas áreas totalmente dicotômica. Só o que é que acontece: Fulana de tal é uma pessoa muito boemia, ela gosta de sair bastante e aí a gente saindo ela me apresentou o conceito de *happy hour* que até então eu não conhecia, embora eu me considere uma pessoa antenada, eu não sabia que aqui em Aracaju a gente tem esse conceito de *happy hour*, onde a determinado horário do dia os restaurantes vendiam os seus produtos a um preço mais acessível, inclusive restaurantes muito bons e a gente “tava” no Madeiro lá no Rio Mar quando ela falou, ela teve um insight assim, olha já tive um tempo, já tive um insight da gente... Imagina como seria legal se a gente tivesse um local onde a gente pudesse pesquisar todos os estabelecimentos que possuem um cardápio de *happy hour* pra aquele dia. Então, você conseguiria economizar e ir para um lugar legal com custo que você conseguisse arcar, ela jogou assim para mim. Imagine se tivesse um local eu aí falei: Ah, porque a gente não faz então um aplicativo? Ela: Ah, legal! No início então eu comecei a estruturar, como eu sou da área de computação, assim como uma casa, como um

carro. Então, comecei a projetar ele com base nas necessidades que ela tinha me passado. Eu lembro que eu “tava” ajeitando ele no madeiro mesmo, na mesinha. A gente “tava” lá aguardando a comida e eu digitando, verificando com era que iria ser, etcetera. Feito isso, eu acreditei na ideia assim que ela falou porque eu fiquei pensando do lado do consumidor, né. E enquanto eu como consumidora, isso iria ser surreal pra mim poder ter esse acesso. Imagine você, hoje eu quero comer fora e aí você olha um aplicativo, você sabe quais lugares possui um cardápio para você poder pagar menos. Então, as vezes aquele restaurante caro que você passava pela frente: Ai meu Deus eu nunca vou poder entrar nesse local porque eu não tenho condição! Tem um dia na semana que você pode estar frequentando esse local. Então de primeira eu sempre acreditei na ideia. Acho que a ideia surgiu, salvo engano em 2019, lá entre os meses, por volta de fevereiro mesmo, só que depois a gente precisou parar um pouquinho a ideia, não porque a gente deixou de acreditar mas porque acabaram acontecendo algumas coisas pessoais, principalmente comigo e fizeram desfocar do aplicativo. Mas é passado essa fase turbulenta, a gente voltou, foi quando surgiu a oportunidade do edital da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA pra gente fazer pré-aceleração e nós resolvemos nos inscrever. Quem são as sócias da Startup “Z”? São duas mulheres, hoje nós somos donas totais. Ela tem 50%, e eu tenho 50%. Uma formada em computação, outra formada em arqueologia. São pessoas que gostam de sair que gostam de pessoas, que gostam de provocar experiências empreendedoras né, a gente tem um conceito, a gente quer implementar na nossa Startup, uma cultura de trabalho que a gente não enxerga em outros lugares, que seja acolhedora, que todas as dores que a gente enxerga nos locais onde a gente já trabalhou ou possa vir a trabalhar a gente consiga sanar ele dentro da nossa empresa. Totalmente sonhadoras, certo?! E que corre atrás do que acredita e é justamente isso que a gente tá fazendo nesse exato momento, correndo atrás.

Entrevistador: Perfeito! Quando vocês perceberam que era a hora de procurar um programa de pré-aceleração, procurar um auxílio, uma ajuda para buscar almejar uma escalabilidade?

Entrevistado: Quando a gente precisou abrir um MEI. A gente por exemplo, a gente fez uma marca muito legal, a nossa identidade visual se você quiser depois eu te mando eu posso te mostrar ela. E aí para gente registrar no INPI que é o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, a gente precisava de um CNPJ vinculado, e a gente: Nossa, assim; Deveriam ser coisas bem simples, mas a gente ficou se batendo porque a gente não encontrava nenhum CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) que se adequasse ao aplicativo, foi onde a gente recorreu pela primeira vez a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. A gente começava ir lá recorrentemente assistir palestras, inclusive a gente abriu o MEI com auxílio da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA e foi onde a gente foi se envolvendo de fato com esse ecossistema pra dar

esse auxílio, esse suporte. Como a gente teve essa primeira ajuda da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA na abertura do MEI, a gente pensou: Vamos ficar esperta pra outras oportunidades, porque a gente pode estar consumindo um serviço que pode fazer a diferença para a nossa startup lá na frente. Acho que foi nesse momento.

Entrevistador: E se eu fosse um investidor, agora e eu te pedisse pra você fazer um *pitch* em cinco minutos, como você me apresentaria o seu negócio?

Entrevistado: Olha, eu ia te falar o seguinte: Que, já existem muitos *apps* de *delivery* no mercado, certo e que a gente tem uma proposta assim bem diferente desses aplicativos como *iFood*, *Uber eats*, etcetera. Porque eles estimulam a pessoa ficar em casa, a gente quer levar a pessoa para rua, a gente quer que ela conheça o lugar, a gente quer que ela conheça pessoas, a gente quer que ela conheça o ambiente, mas a gente também não quer promover que ela saia para qualquer lugar, muito pelo contrário ela vai ter transparência né naquilo que ela tá vendo, ela vai poder comparar qual o lugar mais barato, qual lugar mais caro, inclusive identificar falsos *happy hours*, porque às vezes acontece né, o restaurante ele vende com essa ideia, mas quando você vai comparar o preço em dias normais, em dias de *happy hour*, você percebe que não houve diferença ou houve uma diferença muito insignificante. E a gente quer levar, a gente quer que você chegue hoje em São Paulo e você abra o nosso aplicativo e em questão de 2, 3 minutos você saiba para onde você vai, certo?! E assim, eu não sei você, mas o maior medo de uma pessoa quando ela vai frequentar um lugar novo: Ah eu não vou gostar! Ah vai ser caro! Ai é longe; A gente quer sanar essas dúvidas antes de você sair de casa.

Entrevistador: Passa muito isso na minha cabeça de chegar no local e não saber se é muito caro, de saber como é que funciona, você não sabe se é *Self Service*, se é comida a quilo, você não sabe muito bem das informações daquele local pretendido.

Entrevistado: Exato! E o que é que acontece? Você acaba sempre indo aos mesmos lugares.

Entrevistador: Essa é a dor do consumidor.

Entrevistado: Exatamente! E a dor do estabelecimento, porque nós temos duas Personas, seria a seguinte, para um dono de estabelecimento é muito melhor que você vá até o local do que você pedir pelo *delivery* porque a chance de você consumir mais é muito maior, infinitamente maior, você dificilmente vai sozinho pra um local. Então, você já vai acompanhado, você vai consumir em dobro, em triplo e assim sucessivamente. E outra coisa, a gente tem uma política muito diferente dos aplicativos que são famosos que nós não cobramos taxas abusivas dos restaurantes a gente cobra mensalidade totalmente aceitável, seja para um pequeno, médio ou de grande porte que dá para poder manter o negócio certo e que não fica caro para eles. Eu não sei se você sabe, mas os restaurantes eles estão no *ifood* porque eles são obrigados a estarem

no *ifood* né, principalmente com a questão da pandemia, mas se eles tivessem uma outra opção eu tenho certeza que eles não iam pensar duas vezes em tá fazendo essa transição.

Entrevistador: E com relação ao programa de pré-aceleração, como foi feito o processo de ingresso da sua *startup*? Como você descobriu? Como vocês fizeram? O programa abriu edital?

Entrevistado: Então, fulana ela ficou, como ela ficou um pouco mais próximo da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA em decorrência da abertura do MEI, salvo em engano o pessoal lá indicou, olha tá esse edital no site dá uma olhada, veja se vocês se enquadram. E aí nós lemos, nós vimos quais eram os requisitos para poder participar, e aí nós nos inscrevemos. E uma das fases foi a fase processual, eletrônica né que a gente tinha que ir enviar o nosso projeto, explicar por que ele é importante, por quê... Qual era a importância dele para o ecossistema né sergipano. E a segunda parte foi a entrevista presencial, onde nós tivemos que apresentar a nossa ideia. Então, se deu basicamente dessa forma se a gente não tivesse procurado a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA lá pra poder fazer o MEI, com certeza a gente não ia ter esse insight de ficar atenta aos editais que a INSTITUIÇÃO MANTENEDORA estava promovendo.

Entrevistador: E você falou sobre a importância da *startup* e vocês, a Startup “Z” para o Ecossistema Empreendedor né de Sergipe... Qual a sua visão com relação a importância do programa de pré-aceleração para visão do Ecossistema Empreendedor de Sergipe?

Entrevistado: Porque ele ajuda a dar visibilidade a essas ideias entendeu, ele, por exemplo no nosso caso, ensina a gente a montar um *pitch*, eles ensinam a gente a montar as nossas personas, como a gente atinge esse público. Eu não sei se você sabe, mas no processo de pré-aceleração nós tínhamos reuniões semanais, então a cada reunião a gente tinha que apresentar algum resultado. Então isso forçava a gente a trabalhar no aplicativo durante a semana. Como hoje ele não é nossa área fim, assim, não é nosso emprego oficial é normal do ser humano você deixar aquilo em segundo plano, então com a pré-aceleração não, você tinha aquele compromisso semanal pra ficar apresentando algo novo e pra “tá” trabalhando naquilo. Então, assim como a gente foi beneficiada a nossa *Startup* foi eu acredito que outras ideias muito boas com grande potencial também poderiam estar fazendo parte entendeu. E assim, me diz aí um case de sucesso de startup aqui em Sergipe? Você não consegue apontar de imediato. Assim, uma grande empresa que foi vendida e tal, você não consegue. Eu sei que a *Startup* “Z”, ela tem esse potencial e se a gente consegue ser o primeiro case de sucesso daqui do Estado, com uma magnitude nacional eu tenho certeza que isso vai abrir portas para outras *startups*. Isso vai fomentar o nosso mercado empreendedor.

Entrevistador: E com relação ao Network que eles promovem para as *startups* que participaram do programa de aceleração?

Entrevistado: Achei legal! Nós tivemos a presença de algumas personalidades interessantes né, que acabaram meio que dando seus depoimentos para gente, mas para mim o principal *network* que a gente conseguiu foi com a galerinha da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, inclusive depois do processo de pré-aceleração a gente participou do edital economia criativa, onde nós fomos selecionados, nós ganhamos um recurso pra “tá” investindo. E também as pessoas, a gente conhece, nós conhecemos outros empreendedores, então eles têm as mesmas dores, os mesmos problemas, mesmas questões. Acho que essa conexão ela foi essencial.

Entrevistador: E com relação à cultura entre startup e o programa de pré-aceleração, vocês encontraram alguma dificuldade, aconteceu algum choque de cultura para vocês ou vocês já foram preparados já com a linguagem mesmo de *startup* ou tiveram que aprender os conceitos, aprender a linguagem de *startup*?

Entrevistado: Assim, a gente chegou muito verde. A gente acha que entende alguma coisa, principalmente no meu caso porque eu tinha disciplina na universidade, até chamada de iniciação empresarial que falava muito sobre startup. Mas uma coisa é você vê isso na teoria, outra coisa é quando você “tá” vivenciando isso na prática. Então, eu sabia o que era um MVP, mas depois que eu passei a vivenciar de fato hoje eu tenho vivência sobre o que é o MVP, sobre como é difícil construir ele. Eu sei hoje o que é uma persona, como trabalhar com a minha persona, eu sei o que é um Venture Capital, a gente vai, com certeza eu entrei com um leque, tinha uma base, pouquinho, mas eu tinha uma base, mas ela foi assim, potencializada no edital de pré-aceleração.

Entrevistador: E falando sobre o MVP, quais as principais problemáticas ou falhas que ocorreram nos testes primários, para vocês validarem o protótipo, enquanto estavam no programa de pré-aceleração.

Entrevistado: Olha, a gente não conseguiu lançar o MVP durante o processo de pré-aceleração. A gente, porquê, de fato diferentemente dos outros negócios a gente tem a pandemia. A nossa proposta é fazer com que as pessoas saiam de casa, só que a gente não “tava” podendo vender isso. Na verdade a gente ainda não pode vender isso né. Seria totalmente irresponsável da nossa parte. A gente não quer nascer como uma marca irresponsável, então a gente tá segurando o máximo que a gente tá conseguindo para poder lançar no tempo exato.

Entrevistador: Então essa seria uma grande problemática aí.

Entrevistado: Com certeza! A questão da pandemia foi...

Entrevistador: Quais as soluções que vocês propuseram no negócio para ser compreendida pelos clientes no caso para ser compreendido nesse exato momento de pandemia? Como você consegue solucionar o problema do consumidor com essa proposta inovadora justamente nesse tempo agora?

Entrevistado: Então, o que é que acontece né, a gente trabalha com uma promessa né. Em Aracaju por exemplo a gente “tava” trabalhando em dois mercados, Aracaju e interior de São Paulo. Em Aracaju a gente tá tendo uma dificuldade da gente atingir os donos dos estabelecimentos, porque para ele é muito incerto, eles não sabem se vai pra fase 1, fase 2, fase 3. Então, eles ficam com receio também de estar entrando em um projeto se eles não sabem se eles vão ter receita no mês posterior, embora a gente deixe bem claro que algo totalmente gratuito, mas eu percebo muito, muito receio dos proprietários em estarem entrando em virtude dessa pandemia. Aí como é que a gente tenta contornar isso? A gente tenta demonstrar para eles os benefícios que a gente tenta assim olha a gente não vai lançar agora, mas eu preciso pelo menos que o senhor fale valide que o senhor teste para você verificar a usabilidade e depois que pandemia atenuar, aí a gente vê a possibilidade de “tá” abrindo esse mercado para outras pessoas, mas a gente sempre bate na tecla que a gente está testando, que a gente “tá” validando.

Entrevistador: Então, com relação aos conceitos da parte teórica que vocês aprenderam lá no programa da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, eu acredito que o programa de pré-aceleração, não sei a visão de vocês, mas nas mentorias eles enfatizavam mais na teoria, mais no processo inicial do próprio negócio da *startup*. Como foi essa vivência lá com relação a isso?

Entrevistado: Cara, não teve muita teoria não, era mais na prática assim, fazendo. A gente fazendo e aprendendo.

Entrevistador: E nesse processo de fazer e aprender, os consultores e a coordenadora enfatizaram a questão da escalabilidade, como poderia ser ou não chega a esse ponto de escalabilidade por conta de ainda não ter lançado o MVP?

Entrevistado: Não, inclusive escalabilidade é uma das coisas que eu vendo no meu *pitch*, acabei não citando, mas a gente sabia, assim que este momento iria chegar, de escalável, mas como a gente estava na fase de testes, escala ainda não seria interessante, entendeu? A escalabilidade, eles falaram, mostraram conceito, como isso aconteceria, mas no nosso caso isso não foi possível porque a gente está na fase de validação do MVP.

Entrevistador: Vocês procuram ser exclusivos ao mercado de Sergipe?

Entrevistado: Não! É uma solução nacional. Tanto que a gente tá tentando validar em duas regiões totalmente diferente que é aqui em Sergipe - Aracaju porque nós somos daqui, no caso eu sou daqui e no interior de São Paulo. Ele é uma solução nacional.

Entrevistador: Como a startup de vocês, avalia a infraestrutura e os serviços oferecidos pelo programa de pré-aceleração da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA?

Entrevistado: De 0 a 10 eu dou uma nota 8, porque eu acho que eles podem ainda evoluir em alguns aspectos.

Entrevistador: E com relação ao programa de pré-aceleração ele ter sido feito em formato online, como foi pra vocês ter sido assim, no formato *online*?

Entrevistado: Pra mim foi prático, eu não sentir tanta diferença não. Porque assim, a gente já iniciou no modelo remoto, então, o que é que acontece, a gente não teve um parâmetro de comparação. E eu acredito que se fosse presencial seria a mesma dinâmica sabe.

Entrevistado: E até chegar à fase do *Demo Day*, quais as etapas a serem enfrentadas? Como é que funciona esse programa, nesse sentido?

Entrevistado: Então, olha, inicialmente a gente fazia encontros semanais com o nosso mentor certo e a gente apresentava o nosso, a nossa evolução ao longo da semana no caso todo mundo demonstrava em uma sessão coletiva, salvo em engano era nas quintas feiras, depois de um período a gente passou a receber pessoas de fora, então a gente tinha dois encontros nas terças-feiras a gente ouvia a palestra de alguém mais ou menos o tipo, e na quinta a gente como é que eu posso dizer, a gente tinha um encontro entre nós, o encontro interno para poder falar sobre o andamento e as questões. Depois de um tempo parou, aí a gente entrou na parte mais prática né, que foram os últimos acertos, os últimos alinhamentos, todo mundo começou a prospectar cliente, então tá uma coisa mais como é que eu alcanço meu cliente, qual a linguagem que eu utilizo com ele. Foi algo mais assim, na prática mesmo. E por fim teve a preparação para o *Demo Day* onde a gente foi instruída como montar *pitch*, como montar nossa apresentação, etcetera. Então basicamente foi dessa maneira.

Entrevistador: E lá no dia do *Demo Day*, vocês tiveram alguma premiação?

Entrevistado: A gente não ficou entre as três empresas selecionadas. Salvo engano foi Mundo Jix, Orgânicos na Mesa e a Vega. É... Nós ficamos em, não sei qual foi a posição porque eles não falaram o ranking, mas foi uma experiência massa porque foi a primeira vez que a gente apresentou em um palco pra uma plateia. Foi uma experiência assim bem enriquecedora, inclusive tinham pessoas na plateia de outros programas como InovativaBr, não sei se você já ouviu falar. E ele deu alguns insights interessantes para gente sabe, então acho que isso já valeu a pena a participação.

Entrevistador: Perfeito! Mas você sabe dizer se existiam rodadas de investimento nesse programa?

Entrevistado: Não! Não tinha, não! Não tinha nesse nível não.

Entrevistador: Me fale mais sobre o programa de pré-aceleração, com relação a autonomia financeira em relação ao *break even point* né, se eles enfatizavam algo sobre a conquista do ponto de autonomia financeira com relação onde a receita ela iguala ou supera as despesas do período.

Entrevistado: Não! A gente “tá” no MVP. Mas eles falavam sim, enfatizavam. Inclusive um dos objetivos do fulano de tal, era justamente que a gente já saísse com a nossa primeira nota fiscal né, só que acabou não rolando pra todas as *startups*. No nosso caso não tinha como a gente lançar um produto em plena pandemia entendeu, e ele tinha convicção disso. Então, foi estimulado, foi sim, porém a gente não alcançou esse objetivo.

Entrevistador: Ok! Perfeito! Já “tô” finalizando... gostaria de contar algo, de acrescentar algo?

Entrevistado: Não. Achei legal! Eu realmente gosto de falar do meu projeto, da minha experiência, sabe. É algo que eu curto, falar do meu projeto, porque eu sei que ele tem muito potencial. E falar dos programas que de certa forma me ajudaram a maturar essa ideia para mim é motivo de orgulho, porque assim, diferentemente da maioria dos empreendedores que acham que o Estado só puxa, só suga, eu acredito sim que ele pode servir de suporte para as empresas sabe e porque não a gente ser uma *startup* que vai bombar, com, através de programas do Governo, do Estado, da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA. Então eu acho que seria um excelente case de sucesso e ajudaria a quebrar esse estereótipo, esse preconceito que as pessoas têm.

Entrevistador: Então, você defende e apoia que o programa de pré-aceleração, o órgão INSTITUIÇÃO MANTENEDORA, eles atuam realmente com parceria e transparência com outros órgãos fomentador e que existem incentivo do governo nesse caso?

Entrevistado: Sim, sim! Com certeza! Acho genial! Porque veja, Aracaju é uma cidade que não tem tradição empreendedora e você percebe que o pessoal tá se esforçando sabe, mesmo que a gente não tenha essa cultura. O sergipano, ele não tem esse aspecto empreendedor que você vê em outros Estados, mas eles ficam ali investindo, procurando programas, trazendo de outra INSTITUIÇÃO MANTENEDORA de outros Estados, trazendo para cá. Então, acho sim, que existe um esforço coletivo para que a gente possa assim, poxa vamos fomentar, vamos ser um César da vida, que é o Parque Tecnológico de Recife. E eu valorizo muito esse empenho. Obviamente que o pessoal ainda faz com certo amadorismo, mas tudo bem vai aprendendo com o tempo, aperfeiçoando.

Entrevistador: Qual sua opinião com relação a divulgação que foi feita, como você percebeu que foi feita essa divulgação do programa de pré-aceleração? Eles divulgavam os resultados? Eles apresentavam no Instagram, na Rádio, algo do tipo?

Entrevistado: Então, veja! Eu acredito que se, fulana que é a minha sócia, ela não tivesse já próxima da INSTITUIÇÃO MANTENEDORA com os consultores lá, a gente não saberia disso. Você entende onde eu “tô” querendo chegar né. Eu acho que a gente não teria tido acesso a essa informação.

Entrevistador: E lá no dia do *Demo Day*, eles divulgaram, apresentaram resultados? Houve divulgação do que estava acontecendo com as *startups* ou foi algo entre as startups e o programa de pré-aceleração? Estou perguntando assim, se eles divulgaram os resultados de quais foram as ideias vencedoras, tipo se estavam fazendo tipo, uma *live* para mostrar como é o programa pra até atrair investidores e fazer as *startup* mais conhecidas?

Entrevistado: Então, tinham alguns convidados, mas era a título de mentoria mesmo, entendeu. Nada que viesse a ser convertido em dizer, um financiamento real. Inclusive, eu tenho uma queixa a fazer. No *Demo Day* eu senti falta justamente de pessoas importantes na plateia. Tanto que o superintendente ele ficou no início e depois ele saiu. Eu sei que foi um evento com limitações eu tenho plena consciência disso, mas eu acho que poderia ter sido melhor elaborado. Pareceu um evento para cumprir tabela sabe.

Entrevistador: Mas, por exemplo uma *live* do evento não teria dado esse suporte já que eles têm programa de rádio, vários seguidores no *Instagram*.

Entrevistado: Se conseguisse alcançar mais pessoas, eu acho que sim.

Entrevistador: No mais é só isso. Eu gostaria de agradecer muito a sua disponibilidade de tempo, sua atenção, sua dedicação. Se propôs a contribuir. Muito obrigado!

APÊNDICE C – EXEMPLO DE EXTRATO – ENTREVISTADO “4”

Análise das entrevistas

O PAPEL DE UMA PRÉ-ACELERADORA NA ESCALABILIDADE DE *STARTUPS*: O CASO DE UM PROGRAMA EM SERGIPE

Questão principal: Quais os desafios no processo de promoção de escalabilidade de negócios numa pré-aceleradora de *startups* sergipana?

Objetivo: Analisar os desafios de uma pré-aceleradora promotora de escalabilidade de startups em desenvolvimento.

Objetivos específicos:

- Relacionar as condições de entrada das *startups* na pré-aceleradora às condições adequadas ao processo de escalabilidade;
- Identificar passo a passo, os métodos de gestão utilizados pela pré-aceleradora nos modelos de negócios em pré-aceleração para promoção de escalabilidade;
- Estabelecer um parâmetro de sucesso ou atingimento de resultados positivos das *startups* na pré-aceleradora sergipana.

Análise Temática

Temas:

- Desafios entre o elo startup e programa
- Relação entre as *startups* e a escalabilidade
- Atingindo o mínimo produto viável

Modelo de organização de extrato da Análise Temática:

Perguntas (Baseadas nas questões de pesquisa e no quadro teórico. Suas respostas permitem a retirada de extratos do que se deseja codificar ao redor).	Comentários livres do pesquisador que podem levar a códigos e que levarão aos temas
Extrato de dados (Cópia fiel das falas retiradas de vários momentos das entrevistas).	

Desafios entre o elo *startup* e o programa de pré-aceleração

O que o programa oferece em termos concretos?	
O que o programa oferece em termos abstratos?	
Porque buscar uma pré-aceleração?	
Em que o programa não lhe atende?	

Relação entre as *startups* e a escalabilidade

Como é feito o acompanhamento?	
Qual o papel da pré-aceleração?	
Qual o objetivo desse elo?	
Qual a finalidade da escalabilidade das <i>startups</i> ?	

Atingindo o produto mínimo viável

Qual o status inicial que se encontram no MVP?	
Como chegar ao lançamento do produto?	
Como acontece a capacitação?	
Quando perceber que é a hora de pivotar?	

APÊNDICE D – EXEMPLO DE SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA

Itabaiana, XX de XX de XXXX

Ao Prof. Dr XXXXX YYYYY ZZZZZZ

Universidade Federal de Sergipe

Aracaju / SE

Prezado professor:

Meu nome é **Claymarques Alves Silva** e sou aluno graduando em Administração na Universidade Federal de Sergipe, Campus Itabaiana SE. Atualmente trabalho numa pesquisa orientada pelo professor Dr. Marcos A S Barbosa, que objetiva **analisar a importância do programa de pré-aceleração na escalabilidade de startups sergipana**.

Suponho que acreditar e se comprometer com a missão e valores dessa organização tem uma grande influência e usarei para análise alguns aportes teóricos dos métodos de negócios utilizados para alavancar as *startups*. **Não é discutido a questão financeira**, mas quais os desafios no processo de escalabilidade de negócios numa aceleradora de startups sergipana.

Tendo como principal instrumento de coleta de dados as entrevistas, elas vão indagar sobre os desafios do processo de promoção de escalabilidade de negócios numa aceleradora de startups e como estabelecer um parâmetro de sucesso de resultados positivos das *startups* na aceleradora sergipana, o que é preciso oferecer para que haja uma boa procura à submissão ao processo de seleção. **A duração é de cerca de 45 minutos**, no primeiro momento seria realizada com o senhor, com foco na aceleradora de startups e sua importância na escalabilidade das *startups*. No segundo momento pretendo entrevistar os acelerados.

Assim, venho também solicitar permissão para entrevistar os responsáveis pelas *startups* em aceleração, que, voluntariamente, aceitem participar. Caso positivo, as suas indicações podem informar o nome, e-mail, telefones dos responsáveis. Entrarei em contato e agendarei dias, horários e locais mais adequados para os entrevistados. Em virtude da Pandemia da COVID-19, as entrevistas serão realizadas via chamada de vídeo.

Além disso, declaro ainda que, para o desenvolvimento da pesquisa, somos norteados por quatro pontos fundamentais:

1. À empresa reserva-se o direito de autorizar ou não a divulgação de seu nome no estudo realizado;
2. Os dados coletados junto à empresa e seus funcionários recebem tratamento absolutamente sigiloso;
3. Os resultados obtidos têm seu uso totalmente restrito a fins acadêmicos;
4. Oferece-se à empresa ao final do estudo, se houver interesse, um relatório com os resultados obtidos.

Na expectativa de um retorno positivo, coloco-me à inteira disposição para esclarecimentos.



Claymarques Alves Silva

E-mail: claymarques_7@hotmail.com

Telefone / whatsapp xxxx- xxxx