



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MICAEL GERALDO PORFÍRIO OLIVEIRA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA COVID-19 NO ECOSISTEMA DE STARTUPS
BRASILEIRO SOB A ÓTICA DE ESPECIALISTAS**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2023**

MICAEL GERALDO PORFÍRIO OLIVEIRA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA COVID-19 NO ECOSISTEMA DE STARTUPS
BRASILEIRO SOB A ÓTICA DE ESPECIALISTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela resolução nº 069/2012/CONEPE.

Orientadora: Professora Dra. Maria Elena Leon Olave

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2023**

MICAEL GERALDO PORFÍRIO OLIVEIRA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA COVID-19 NO ECOSSISTEMA DE STARTUPS
BRASILEIRO SOB A ÓTICA DE ESPECIALISTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela resolução nº 069/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 15 de maio de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Elena Leon Olave (Orientadora).
Departamento de Administração/Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva
Departamento de Administração/Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof.^a Especialista Maria Andresa Santana Silva
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico esta conquista à minha avó Ilza (*in memoriam*), que sempre foi exemplo de perseverança nos estudos e compartilhava deste mesmo sonho.

“Aquele conquista que você tanto deseja quase sempre dependerá daquela decisão que você tanto tem medo”.

Flávio Augusto

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, por me conceder saúde física e mental, iluminando minha mente e orientando minhas ações para que pudesse conduzir e concluir não só este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), mas também todo o curso de graduação em Administração.

A canção “Moleque de Vila”, especialmente por conta do seguinte trecho: “...Meu melhor amigo é Deus e o segundo melhor sou eu...”. Nesse sentido, agradeço a mim mesmo, por me manter resiliente ao longo do processo e acreditar no alcance desse objetivo.

A minha família, em especial, meus pais Aldo e Nadja, minha tia/madrinha Neire e minha prima Valéria, por disponibilizarem recursos e bens materiais, mas principalmente por serem exemplo, pelos conselhos e palavras de apoio e incentivo aos estudos. Obrigado por tudo.

A todos os meus colegas de turma, especialmente aos integrantes do grupo “Nata da ADM”. Obrigado por todo o conhecimento compartilhado, por todos os momentos alegres e tristes. Obrigado por participarem e tornarem um pouco mais leve essa jornada.

Ao corpo docente da Universidade Federal de Sergipe (UFS), especialmente a todos os professores do Departamento de Administração (DAD). Obrigado por todo o conhecimento transmitido e por contribuírem para minha formação acadêmica e profissional.

Um agradecimento especial à Prof^ª. Dr^ª. Maria Elena Leon Olave, minha orientadora nessa jornada, que contribuiu imensamente seja ministrando disciplinas, orientando o Projeto de Pesquisa, alicerce deste trabalho, mas principalmente orientando meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Obrigado pela paciência, compreensão e por acreditar em mim e permanecer do início ao fim incentivando, exigindo e redirecionando as minhas ideias para que atingíssemos o objetivo. Sem dúvidas, a senhora fez jus a palavra orientar. Obrigado por ser minha orientadora.

Por fim, agradeço todas as pessoas que fizeram parte desta etapa decisiva da minha vida.

RESUMO

O impacto sofrido pela pandemia decorrente da propagação da COVID-19 foi intenso, atingindo pessoas e empresas em todo o mundo. Considerando o setor empresarial, as *startups* também foram afetadas pela pandemia levando ao cancelamento de muitos projetos que estavam sendo desenvolvidos ou planejados. Outras empresas cortaram custos e projetos de investimentos, congelaram novas contratações e até realizaram demissões. Este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os impactos da pandemia do COVID-19 nas empresas *startups* inseridas no ecossistema empreendedor brasileiro sob a ótica de especialistas. Metodologicamente, foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem qualitativa, sendo utilizada a técnica de análise de conteúdo por categorias, com entrevistas realizadas por especialistas da área, discutindo os efeitos da pandemia no ecossistema brasileiro de *startups*. As entrevistas foram obtidas em palestras, *webinários*, *lives* e programas disponibilizados publicamente na internet. Os resultados indicam que entre os impactos positivos estão a aceleração da digitalização, enfatizando a transformação digital em todos os setores. Entretanto, houve fatores negativos como a redução do faturamento, dos investimentos, demissões de funcionários, cancelamento de projetos, e até o fim de vários negócios. A partir dos achados da pesquisa foram elencadas propostas de melhoria como a realização de parcerias entre os *hubs* de inovação e instituições de apoio ao empreendedorismo; incentivar às prefeituras para estruturar programas de aceleração de *startups*; incrementar nos ecossistemas a gestão de crise para ressaltar a necessidade de lideranças focadas em inovação, tecnologia e empreendedorismo.

Palavras-Chave: Ecossistemas Empreendedores. *Startups*. COVID-19.

ABSTRACT

The impact of the pandemic resulting from the spread of COVID-19 was intense, affecting people and companies around the world. Considering the business sector, startups were also affected by the pandemic leading to the cancellation of many projects that were being developed or planned. Other companies cut costs and investment projects, they froze new hires and even resigned. The overall objective of this work was to identify and analyse the impacts of the COVID-19 pandemic on startups embedded in Brazil's entrepreneurial ecosystem from a specialist perspective. Methodologically, a research with a qualitative approach was developed, using the technique of content analysis by categories, with interviews conducted by specialists in the field, discussing the effects of the pandemic in the Brazilian startup ecosystem. Interviews were obtained from lectures, webinars, live shows, and publicly available programs on the Internet. Results indicate that among the positive impacts are accelerating digitization, emphasizing digital transformation in all sectors. However, there were negative factors such as the reduction in revenues, investments, employee layoffs, project cancellations, and even the end of several businesses. Based on the research findings, proposals for improvement were listed, such as establishing partnerships between innovation hubs and entrepreneurship support institutions; encourage prefectures to structure startup acceleration programs; increase crisis management in ecosystems to highlight the need for leadership focused on innovation, technology and entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurial Ecosystems. Startups. COVID-19.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Conceitos de <i>startups</i>	20
Quadro 02 – Tópicos e perguntas de pesquisa.....	31
Quadro 03 – Relação dos eventos selecionados para análise.....	32
Quadro 04 – Frases mais repetidas nas falas dos entrevistados.....	34
Quadro 05 – Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de <i>startups</i> brasileiro – “Qual o impacto da Pandemia no Ecossistema de Startups?”	42
Quadro 06 – Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de <i>startups</i> brasileiro – “Impactos do Coronavírus no Ecossistema de Startups e Transformação Digital”	48
Quadro 07 – Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de <i>startups</i> brasileiro – “Contabilidade de Startups e o impacto da pandemia nas Startups.....	54
Quadro 08 – Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de <i>startups</i> brasileiro – “Impacto da COVID-19 nas Startups do Agronegócio”	60
Quadro 09 – Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de <i>startups</i> brasileiro – “O impacto Da Pandemia Na Cena Global de Startup”	68
Quadro 10 – Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de <i>startups</i> brasileiro – “Startup e as soluções durante a Pandemia da COVID-19”	72
Quadro 11 – Propostas de melhoria para o ecossistema de <i>startups</i> brasileiro.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 AS EMPRESAS <i>STARTUPS</i>	17
2.1.1 -Características das empresas <i>startups</i>	18
2.1.2 Tipos de <i>startups</i>.....	19
2.2 OS ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES	21
2.3 FATORES LIGADOS À PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS EFEITOS NAS EMPRESAS <i>STARTUPS</i> NO BRASIL.....	24
2.3.1 Os principais impactos negativos da pandemia	25
2.3.2 Os principais impactos positivos da pandemia	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	31
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	32
3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	33
3.5 COLETA DE DADOS	33
3.6 MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS	36
3.7 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS PELOS ESPECIALISTAS SOBRE OS EFEITOS DA PANDEMIA NO ECOSSISTEMA DE <i>STARTUPS</i> BRASILEIRO.....	38
4.1.1 <i>Webinário</i>: “Qual o impacto da Pandemia no Ecosistema de Startups?”	38

4.1.2 <i>Webinário</i> : “Impactos do Coronavírus no Ecosistema de Startups e Transformação Digital”	44
4.1.3 <i>Live</i> : “Contabilidade de Startups e o impacto da pandemia nas Startups”	50
4.1.4 Palestra: “Impacto da Covid-19 nas Startups do Agronegócio”	56
4.1.5 <i>Live</i> : “O Impacto da Pandemia na Cena Global de Startup”	61
4.1.6 Programa Ser Empreendedor: “Startup e as Soluções durante a Pandemia da Covid-19”	68
4.2 IDEIAS GERAIS DOS ESPECIALISTAS E PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA PARA O ECOSSISTEMA DE <i>STARTUPS</i> NO BRASIL	73
5 CONCLUSÕES	76
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	78
5.2 PERSPECTIVAS DE FUTUROS TRABALHOS	78
REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

O impacto sofrido pelo mundo em decorrência da pandemia ocasionada pela propagação do coronavírus (COVID-19) foi intenso, atingindo pessoas e empresas em todas as regiões. As medidas de isolamento social implementadas pelos governos para amenizar os efeitos advindos da pandemia impediram, em um primeiro momento, o funcionamento de diversas atividades empresariais, mas ao mesmo tempo que combateram a propagação da doença também geraram dificuldades operacionais, pois impediram o funcionamento de atividades “não essenciais”, e criaram dificuldades para operações “essenciais” (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).

Esta crise desestabilizou diferentes ambientes, criando grandes impactos em todos os setores econômicos. Entretanto, os impactos desta crise pandêmica ainda não foram completamente mensurados e continuam a refletir não só na economia, mas também na sociedade, no comércio, na saúde, nos serviços e, nos empreendedores e seus empreendimentos (BRASIL, 2020).

Nesse contexto, as empresas *startups* também se viram afetadas como resultado da pandemia, o que ocasionou o cancelamento de muitos projetos que estavam sendo desenvolvidos ou planejados não apenas no curto prazo, mas dependendo do tipo do projeto, no médio ou longo prazo. Outras cortaram custos e projetos de investimentos, congelaram novas contratações e até realizaram demissões. No entanto, nem tudo foi negativo, pois algumas empresas *startups* conseguiram aproveitar o momento de forma positiva, enquanto em outras o impacto da pandemia foi neutro (MORELIX *et al.*, 2020).

Observa-se que, de acordo com a Associação Brasileira de Startups (2021), nos últimos 10 anos, houve um incremento acelerado dos investimentos em empresas *startups* no Brasil, mostrando um crescimento deste mercado e atraindo um número maior de investidores de fora do país. Ainda segundo a ABSTARTUPS, em 2021, o Brasil teve um crescimento superior no número de *startups*, ultrapassando 13.472 empresas deste tipo.

Com a pandemia, as empresas que haviam passado por rodadas de captação de investimento recente estão em cenários mais confortáveis de caixa. Muitas delas conseguiram aproveitar o momento positivo vivido logo antes do início da pandemia, quando a taxa de juros registrava queda histórica, a inflação estava controlada e os investimentos no setor alcançavam recordes históricos, elevando o ânimo por parte dos investidores. As empresas *startups* que estavam em processo, mas ainda não haviam concretizado captação de investimento foram mais

afetadas, uma vez que os processos se tornaram mais lentos ou foram cancelados (MATOS; RADAELLI,2020).

Contudo, o papel das *startups* para revitalizar o mercado se reforça, ganha espaço e atenção no mundo empreendedor. Nesse momento de crise, as *startups* têm sido apontadas por muitos especialistas, entre eles, *CEOs* e fundadores de *startups*, consultores de incubadoras e aceleradoras, gestores de parques tecnológicos e *hubs* de inovação (neste trabalho foram chamados de especialistas) como fundamentais para recuperação, sobrevivência e projeção otimista de diversas organizações (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

À vista disso, é importante salientar que é a existência de um ambiente econômico sólido, condição fundamental para a manutenção e efetividade das atividades de qualquer organização, mas também de todo ecossistema empreendedor (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Para isso, entende-se que estudar, conhecer e refletir o que esses especialistas do ecossistema de *startups* afirmam sobre os fatores que impactam estas empresas, e quais as medidas que contribuam para a sobrevivência delas, sobretudo em momentos de crise como os vivenciados desde que se decretou o estado de pandemia, são relevantes e podem ajudar a esclarecer a maior suscetibilidade à mortalidade deste tipo de negócios.

Entender os impactos econômicos e sociais derivados de sua atuação direta e indireta suscita uma série de questionamentos, ainda sem respostas, como por exemplo: o que os empreendedores de *startups* podem fazer para se manterem ativos no mercado? Como os gestores das *startups* devem se comportar em momentos de crise? O que fazer para proteger essas empresas e seus colaboradores dos efeitos da pandemia? Como atenuar no mercado, e na sociedade os impactos derivados de pandemias, a exemplo da gerada pela COVID-19? Estes questionamentos motivaram interesse em pesquisar sobre os efeitos da pandemia em diferentes ambientes, como os ecossistemas de *startups*.

Este trabalho de conclusão pretendeu identificar e analisar os impactos da pandemia em *startups* inseridas no ecossistema empreendedor brasileiro, na ótica dos especialistas da área. Metodologicamente, este trabalho realizou uma pesquisa com abordagem qualitativa, sendo operacionalizada uma análise de conteúdo, especificamente uma análise temática categorial, utilizando as falas das entrevistas com especialistas da área. Tais entrevistas foram obtidas em *lives*, *webinários*, palestras e programas disponibilizados publicamente na internet.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos, as empresas *startups* vem se destacando na economia mundial. É importante destacar que os produtos e serviços destas empresas são consumidos ou utilizados, diversas vezes, por milhões de pessoas em todo o mundo. Isso se deve ao fato de serem empresas de desenvolvimento de ideias inovadoras, ou de ressignificação de algo que já existe, abrangendo projetos promissores, relacionados a pesquisa, investigação e tecnologia (SEBRAE, 2020).

Nesse sentido, por ocuparem um espaço cada vez mais significativo na economia de qualquer país, as *startups* tornaram-se mais evidentes com o advento da pandemia, especialmente pelos serviços de *delivery* (SOARES, 2020).

Por outro lado, e conforme Matos e Radaelli (2020), as empresas *startups* ressaltam que precisam de liquidez para repensar seus produtos em um cenário com baixo capital de giro e mudanças bruscas, que afetam as receitas no curto prazo, representando risco de sobrevivência a muitos negócios. Por exemplo, enquanto uma pequena parcela de empresas *startups* foi afetada de forma positiva, por conta da pandemia da COVID-19, a maior parte das *startups* – 65% no Estado de Minas Gerais, segundo dados apresentados pela BeerOrCoffee, estão sofrendo impactos negativos (MATOS; RADAELLI, 2020).

Há a necessidade de analisar os impactos da COVID-19 nessas empresas, diante da sua relevância nas mais diversas áreas, uma vez que elas são imprescindíveis e, conseqüentemente, impactam na vida das pessoas. Neste cenário exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais os impactos causados pela pandemia da COVID- 19 sobre as empresas *startups* que atuam no Ecosistema Empreendedor Brasileiro, na ótica de especialistas da área?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), os pesquisadores buscam relatar e descrever em suas pesquisas contextos, eventos, situações e fenômenos expostos em suas análises. Para tal, é necessário estabelecer objetivos que orientem tais pesquisas. Com isso, para direcionar esta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os impactos da pandemia da COVID-19 nas empresas *startups* que atuam no ecossistema empreendedor brasileiro na ótica de especialistas da área.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Apontar os principais impactos da pandemia da COVID-19, apresentados na literatura, sobre as empresas *startups*.

b) Analisar as entrevistas dos especialistas oriundas de *lives*, *webinários*, palestras ou programas disponibilizados na internet a respeito dos impactos da pandemia da COVID-19 nas empresas *startups*.

c) Após a análise do objetivo b, organizar as ideias relacionadas aos impactos da pandemia da COVID-19 nas empresas *startups* e classificá-las por categorias chaves.

d) Compreender quais são as ideias gerais pautadas pelos especialistas e sistematizar as ações e estratégias de melhoria propostas para os ecossistemas de *startups* no Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

As *startups* são empresas nascentes, em fase de experimentação e construção de seus projetos (GITAHY, 2011; TORRES, 2012), consideradas em sua maioria micro ou pequenas empresas. No Brasil, revela-se que 99% dos, aproximadamente, 6,4 milhões de estabelecimentos são compostos por micro e pequenas empresas (MPEs), mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, expondo-as a situações de risco (SEBRAE, 2018).

As MPEs respondem por, aproximadamente, 52% dos empregos formais gerados e por 27% de todo o PIB nacional (SEBRAE, 2018), uma crise como a resultante desta pandemia elevaria ainda mais o potencial impacto negativo na atividade econômica do país como um todo. Analisando o período de janeiro até agosto de 2019, as micro e pequenas empresas brasileiras foram responsáveis pela criação de aproximadamente 541,7 mil empregos, quantidade 15 vezes maior do que a registrada pelas médias e grandes empresas. (SEBRAE,2019).

Já analisando, especificamente, as empresas *startups*, elas são compostas por grupos de pessoas que procuram por um modelo de negócios inovador, repetível e escalável, trabalhando em condições de incerteza (NAVARRO, 2020).

Considerando que o atual ecossistema brasileiro conta com 13.472 *startups* mapeadas, as quais atuam nas mais diversas áreas de negócios como: educação, finanças, saúde e bem-estar, tecnologia, agronegócio, indústria, serviços, dentre muitas outras (ABSTARTUPS, 2021), observa-se que os efeitos da pandemia podem ser fatais também para os ecossistemas de

startups. Para tanto, entender como eles são afetados e selecionar medidas urgentes que permitam diminuir os possíveis efeitos adversos é prioritário.

Ademais, é importante destacar a importância e a relevância das *startups* na vida das pessoas. À vista disso, conforme aborda Soares (2020), essas empresas estão conquistando um espaço significativo no mercado, uma vez que nos últimos cinco anos, no Brasil, elas cresceram em média 26,5% ao ano; e são essenciais nas atividades do cotidiano de todas as pessoas.

Dentre vários exemplos de *startups*, tem-se a empresa *Ifood*, uma *startup* que funciona como uma plataforma digital promovendo o inter-relacionamento dela com empresas do setor alimentício e destas empresas com as pessoas, ou seja, os consumidores. Desse modo, pessoas com cotidiano atribulado que muitas vezes não possuem tempo por conta de outras tarefas, ou pessoas que dispensam o trabalho de realizar suas próprias refeições, para elas, a *Ifood* presta um serviço imprescindível.

Isso posto, é possível afirmar que os impactos da pandemia da COVID-19, sejam eles positivos ou negativos, nas empresas *startups*, de forma análoga, impactam diretamente não só a vida das pessoas, mas também nas empresas. Outrossim, até mesmo pessoas e empresas que não consomem ou utilizam seus produtos e serviços são impactadas, indiretamente, pelas *startups*.

Desse modo, diante do contexto global atual, em que a comercialização de produtos e serviços ocorre de forma globalizada, as oscilações do mercado e a conjuntura socioeconômica funcionam como “efeito dominó”, impactando, gradativamente, os atores que compõem o ecossistema empreendedor. Assim sendo, ainda são necessários estudos que permitam analisar novos caminhos para lidar com a crise.

Embora estudos sobre as consequências das pandemias seja um tema muito analisado mundialmente na academia científica e em diversos segmentos corporativos, tratar de um foco específico, como são as empresas *startups* e o estudo a respeito da problemática da COVID-19 e seus efeitos nessas empresas, é necessário, oportuno e relevante tanto para os próprios atores desse ecossistema quanto para os pesquisadores dessa temática.

Destarte, diante das informações supracitadas, é importante esclarecer os seguintes questionamentos: Qual a relevância do estudo? Qual a importância da pesquisa? Quais as suas contribuições?

Nos últimos anos, o papel e a relevância do conhecimento resultante de inúmeros estudos e pesquisas elaborados pela comunidade acadêmica e científica vem sendo tema central de vários debates. Nesse contexto, é dever da academia científica, uma vez que é beneficiária de expressivos recursos públicos e privados, produzir resultados com contribuições

significativas nos mais diversos âmbitos, como na economia, sociedade, no comércio, na saúde, nos serviços e, nos empreendedores e seus empreendimentos.

Logo, é importante destacar que o estudo em questão é relevante ao abordar uma temática contemporânea e influente na vida cotidiana das pessoas e nas operações de empresas por todo o mundo. À vista disso, identificar e analisar os principais impactos causados pela pandemia da COVID-19 não só sobre as empresas *startups*, mas também todas as organizações que atuam no Ecosistema Empreendedor brasileiro são importantes por contribuir teoricamente.

Por um lado, como já mencionado anteriormente, contribui tanto para os próprios atores desse ecossistema através do conhecimento da dimensão da crise, dos principais impactos gerais, sejam eles positivos ou negativos, de exemplos de sucesso, de fracasso, de dados e ideias, entre outros. Por outro lado, para os pesquisadores da temática por servir de base para estudos já em desenvolvimento ou até mesmo através das sugestões para a realização de futuros trabalhos.

Por fim, diante de perspectivas futuras, o estudo pode contribuir de forma prática, uma vez que a partir das análises das falas dos especialistas foi possível sistematizar as principais propostas de melhorias e ações a implementar. Tem-se como exemplo a importância do papel das mulheres nas *startups* brasileiras, diante dessa ideia, uma possível melhoria seria impulsionar programas que incentivem a participação das mulheres na abertura de *startups* brasileiras. Para os especialistas, isso seria viável através de programas voltados para o empreendedorismo feminino e, especificamente, para a criação de *startups* por mulheres.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado a fundamentação teórica com o intuito de fornecer um embasamento teórico para realização desta pesquisa. De acordo com Vergara (2006), o referencial teórico é o capítulo que objetiva apresentar os estudos acerca do tema, ou sobre um problema específico, sendo esse já produzido por outros autores. Assim, esse capítulo revisou a literatura relacionada com os ecossistemas empreendedores, as diversas conceituações sobre *startups*, características e suas tipologias, e os fatores ligados à pandemia que afetaram as *startups* brasileiras.

2.1 AS EMPRESAS *STARTUPS*

O termo “*Startup*” é de origem inglesa e traduzindo para a língua portuguesa significa “começar” ou “iniciar”.

De acordo com Felizola (2016), se trata de empresas com pouco tempo de funcionamento, com alto potencial de escalabilidade e foco voltado para as atividades de pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras.

Nos anos de 1950, no Vale do Silício, iniciavam-se várias atividades que atualmente são consideradas *startups* por serem negócios emergentes, escaláveis e que se sobressaem em cenários arriscados e vacilantes (SOARES, 2020).

Ainda segundo Soares (2020), as empresas *startups* já ocupam um espaço significativo em nossas vidas, sendo provável que seus serviços já tenham sido utilizados por todos várias vezes. Nesse sentido, é importante salientar que o consumo de produtos e o acesso à serviços só vem aumentando desde o início da pandemia, graças, por exemplo, aos serviços *delivery*.

Vários são os autores que procuram definir o que é uma empresa *startup*, o Quadro 01 apresenta algumas definições e seus respectivos autores:

Quadro 01- Conceitos de *startups*

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
SEBRAE	2020	<i>Startup</i> é uma empresa nova, até mesmo incipiente ou em processo de constituição, abrangendo projetos promissores relacionados a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.
Eric Ries	2012	<i>Startup</i> é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.
Eric Ries	2012	<i>Startup</i> é uma instituição humana projetada para um novo produto ou serviço, em condições de extrema imprecisão.
Steve Blank	2014	Uma <i>startup</i> é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável.

Joaquim Torres	2012	<i>Startup</i> é um experimento. Você deve experimentar para encontrar a solução para o problema de seus clientes e para garantir que esses clientes vão lhe gerar o retorno financeiro suficiente para que você continue oferecendo essa solução. Quando você achar que não deve mais experimentar, ou que deve diminuir o ritmo de suas experiências, provavelmente você já encontrou um retorno mensal dentro do que você esperava e nesse momento você estará fazendo a transição de <i>startup</i> para um negócio.
Paul Graham	2012	Uma <i>startup</i> é uma empresa concebida para crescer rápido. Sendo recém-fundada não em si mesmo, fazer de uma empresa uma <i>startup</i> . Também não é necessário para uma <i>startup</i> trabalhar em tecnologia, ou tomar financiamento de risco, ou ter algum tipo de "escape." A única coisa essencial é o crescimento. Todo o resto que nós associamos com <i>startups</i> decorre do crescimento.
Yuri Gitahy	2011	<i>Startup</i> é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Fonte: Pesquisa bibliográfica (2021)

2.1.1 -Características das empresas *startups*

Embora os principais conceitos de *startup* tenham sido abordados anteriormente, é comum a grande maioria equivocar-se e/ou ter dificuldades para definir as empresas que realmente são *startups*. À vista disso, partindo do conceito de Eric Ries (2012), *startup* é uma empresa que busca resolver um grande problema e implementar um modelo de negócio repetível e escalável, atuando em um ambiente de extrema incerteza.

Apesar do conceito supracitado parecer, *a priori*, abstrato, essa frase contempla os dois principais elementos característicos de uma empresa *startup*: Escalabilidade e Disrupção.

A escalabilidade é a capacidade que uma empresa tem de aumentar sua receita sem aumentar seus custos na mesma proporção.

Para compreender esse conceito de forma prática, em um cenário hipotético, a empresa *Uber* possui uma grande frota de carros, e para cada nova cidade que a empresa fosse atuar seria necessário comprar mais uma quantidade de carros. Por um lado, a receita irá aumentar, uma vez que a prestação dos seus serviços também aumentará. Por outro, os custos aumentarão proporcionalmente pois, além dos novos carros, haverá despesas com a contratação de motoristas, consumo de combustível, entre outras (STARTUPHERO, 2020).

Nesse contexto, surge mais uma característica das empresas *startups*, o uso da tecnologia. As empresas utilizam dessa ferramenta para impulsionar suas atividades e alcançar a chamada escalabilidade, uma vez que as tecnologias auxiliam a vender a solução de forma mais fácil para o maior número de pessoas possível.

Ademais, de acordo com a pesquisa “Startups e os desafios da pandemia: adaptações e reinvenções no ecossistema”, produzida pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (FDC) e a Órbi Conecta (2020), a crise resultante da pandemia de

COVID-19 acelerou a digitalização da economia *offline*, tornando as empresas de tecnologia, principalmente as *startups*, ainda mais importantes.

No entanto, é necessário ressaltar que, diferentemente das empresas tradicionais, as quais também utilizam da tecnologia nos seus processos de negócio, as *startups* para promover mudanças abruptas nos modelos de negócio necessitam das mais recentes e inovadoras ferramentas tecnológicas.

Desse modo, a partir da inferência dos conceitos sobre *startups* abordados, anteriormente, por Eric Ries (2012), para promover uma mudança abrupta é necessária uma característica fundamental: a disrupção. Uma empresa é disruptiva quando muda a forma de como o mercado resolve o problema ou interage com uma solução.

Utilizando novamente a *Uber* como exemplo, até o seu surgimento, ninguém imaginava em fazer viagens rápidas e curtas sem ir a um ponto de táxi ou ligar para uma central. Após o surgimento da empresa e do aplicativo, tudo ficou mais prático, mas na época foi um grande risco, uma vez que era incerto se as pessoas iriam, realmente, aceitar o novo modelo de solicitar o serviço. Logo, a empresa foi disruptiva ao mudar a forma de como as pessoas se relacionavam com o táxi (STARTUPHERO, 2020).

Contudo, promover essa mudança não é nada fácil. Segundo Gitahy (2011), *startup* é uma empresa jovem que está em fase de construção dos seus projetos, e que normalmente opera em ambientes de extrema incerteza. Para o autor, trata-se de uma empresa que busca pesquisa e investigação, e um grupo de pessoas que trabalham no desenvolvimento de ideias disruptivas.

Diante disso, para desenvolver ideias disruptivas, a empresa precisa mudar a forma de se fazer negócio ou inovar ao promover uma alternativa a algo que já existe.

A inovação pode ser entendida, segundo Sullivan e Dooley (2008), por três diferentes conceitos: a inovação incremental, que melhora um produto, processo de produção ou serviço; a inovação radical, que ocasiona transformações expressivas em algo já estabelecido; e a inovação disruptiva, que modifica radicalmente as práticas de negócio ou a sua integralidade de um setor industrial/comercial. Logo, as empresas *startups* são compulsoriamente inovadoras.

Além disso, ao se trabalhar em um ambiente de extrema incerteza, é necessário extrema precisão e rapidez. Logo, as *startups* devem ser flexíveis e se adaptarem as mais diversas contingências.

A continuação, são apresentadas algumas tipologias de empresas *startups*:

2.1.2 Tipos de *startups*

As empresas *startups* são categorizadas e nomeadas conforme os setores em que desenvolvem suas atividades, entre elas temos, conforme Tucci (2019):

a) *Fintechs*: São as *startups* que promovem soluções inovadoras para o mercado financeiro. O ecossistema brasileiro, no ano de 2023, conta com 1289 *startups* desse tipo e com mais de 100 mil empregos no setor (ABFINTECHS, 2023). Têm-se como exemplo o banco digital *Nubank* que, desde sua fundação em 2013, alcançou a marca de 23 milhões de clientes digitais, estando entre as seis maiores instituições financeiras do Brasil (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Já no ano de 2018, o banco atingiu a categoria de *startup* “unicórnio”, ou seja, o grau mais avançado de desenvolvimento de uma *startup*. No segundo semestre de 2019, a empresa foi avaliada em mais de US\$ 4 bilhões de dólares, tendo sido apontada, no mesmo ano, como a empresa mais inovadora da América Latina (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

b) *Healthtechs*: São *startups* que promovem soluções inovadoras para a área da saúde. Diante do contexto global atual, essas empresas cresceram exponencialmente e são imprescindíveis para a mitigação dos impactos decorrentes da pandemia da COVID-19.

Nesse Contexto, no ecossistema das *healthtechs* pode haver desde plataformas que auxiliam a marcar terapias de forma *online* até softwares que garantem a gestão hospitalar durante a pandemia.

De acordo com o relatório Distrito Healthtech Report 2022, desenvolvido pela Distrito, no ano de 2022, havia exatamente 1.023 *startups* de saúde ativas. Além disso, diante do cenário otimista, a expectativa é de que o mercado alcance, até 2025, US\$ 504 bilhões de dólares (ABSTARTUPS, 2022).

c) *Edtechs*: São *startups* que inovam no mercado de educação. E como já citado anteriormente, por conta da pandemia da COVID-19 e pelo isolamento social, essas empresas são essenciais não só para propor soluções, mas principalmente para manter e dar continuidade ao ensino em todo o mundo.

Conforme o relatório Mapeamento Edtechs 2022, desenvolvido pela Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) em parceria com a Deloitte, foram identificadas 813 *Edtechs* no Brasil. O mercado em 2021, com 91 operações movimentou em torno de R\$ 9,8 bilhões de reais, e sem dúvidas é um dos maiores em oportunidades.

Como exemplo desse setor tem-se a empresa *Descomplica*, a qual promove vídeo aulas, cursos preparatórios de pré-vestibular e até mesmo de pós-graduação. Recentemente, a empresa

recebeu um aporte de um dos maiores fundos de investimento de risco do mundo que pertence ao Softbank, e está a caminho de se tornar uma *startup* “unicórnio”.

d) *Lawtechs*: As *lawtechs* são *startups* responsáveis por trazer inovação para o mundo do direito. As empresas podem atuar no gerenciamento do banco de dados e até mesmo como plataformas de intermediação entre clientes e advogados. Tem-se como exemplo a Aurum, que auxilia os advogados proporcionando informações para gestão e conexão com o objetivo de facilitar os processos. De acordo com Fernando Liberato, sócio da empresa, a *startup* tem um crescimento em torno de 20% ao ano (TUCCI, 2019).

Segundo a Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L), no ano de 2021, o país já contava com mais de 300 *Lawtechs* estabelecidas. Quanto a investimentos, em 2020, o setor recebeu mais de US\$ 5,7 bilhões de dólares.

Por conseguinte, o mercado das *Lawtechs* cresce ano após ano, uma vez que esse atende as necessidades do ecossistema jurídico. Segundo publicação da plataforma digital de análises de dados e informações, *Deep Legal Analytics* (2021), no Brasil há um advogado para cada 190 habitantes, além dos 91 tribunais com diversas instâncias, comarcas e varas. São mais de 150 sistemas diferentes que acumulam em torno de 77 milhões de processos judiciais.

Logo, é possível constatar a oportunidade de negócio e compreender a importância do setor diante de dados muitas das vezes desorganizados e que não se intercomunicam.

Existem dezenas de outros tipos de *startups* que operam nos mais diversos segmentos como, *Agrotechs*, *Energytechs*, *Insurtechs*, *Imobtechs*, entre outras. É importante salientar que, nem toda *startup* é baseada em tecnologia e carrega o sufixo “tech”. Contudo, todas apresentam relevantes participações com seus produtos, serviços, e principalmente, transações financeiras nos ecossistemas empreendedores.

2.2 OS ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES

Para Stam (2015, p.1765), o ecossistema empreendedor é “um conjunto de atores e fatores interdependentes coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo em um determinado território”.

Apesar do autor ser claro e objetivo, o conceito de ecossistema empreendedor é complexo, assim como sua formação e desenvolvimento. *A priori*, o termo oriundo das ciências biológicas remete a ideia de um “meio ambiente” que, tal como sucede entre as espécies, no âmbito do empreendedorismo, um depende do demais para “sobreviver” (LANA; PIMENTA, 2021).

Com base nesses conceitos, é importante destacar que um ecossistema empreendedor se trata de um conjunto de agentes e elementos que interagem entre si de forma conexas e harmônica. Inseridos em um ambiente equilibrado e dinâmico, sendo esse, propício para o desenvolvimento de oportunidades de mercado.

Nesse contexto, os atores que compõem os ecossistemas empreendedores são as mais diversas instituições, privadas e públicas, de pesquisa e ensino, empresas, empreendedores, incubadoras, aceleradoras, associações de classe e prestadores de serviço (LANA; PIMENTA, 2021).

Dentre os principais atores, têm-se as universidades e os programas independentes de formação em empreendedorismo e tecnologia. Nesse sentido, é importante ressaltar que são crescentes as iniciativas de apoio e fomento ao empreendedorismo no ambiente universitário. Alguns exemplos de iniciativas em universidades são empresas juniores, disciplinas de empreendedorismo com formatos mais práticos, grupos de estudo e eventos para compartilhamento de experiências empreendedoras (MARTINS, 2020).

Também se destacam as aceleradoras de *startups* que utilizam o sistema de mentorias para acelerar o aprendizado dos empreendedores, assim como programas de formação operados por entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em diversos estados. Além das comunidades organizadas por empreendedores (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

A interação entre esses *stakeholders* faz com que o empreendedorismo e a inovação andem lado a lado, sendo essas características inerentes aos ecossistemas empreendedores. Nesse sentido, de acordo com Lana e Pimenta (2021), é a sinergia gerada por esse aglomerado de intervenientes que proporcionam suporte e apoio para as *startups* se desenvolverem.

Ainda segundo Lana e Pimenta (2021), as autoras destacam dois exemplos, um deles é o clássico Vale do Silício - Estados Unidos, região em que as maiores empresas de tecnologia estão inseridas, como o *Facebook* e *Google*. Por outro lado, no âmbito nacional, as cidades de Belo Horizonte/MG e Florianópolis, em Santa Catarina, vêm se destacando. Apesar de inspiradas nas empresas do Vale do Silício, essas possuem características peculiares das regiões nas quais estão inseridas.

Para Kuratko *et al.* (2017) e Kuckertz (2019), os empreendedores aumentam suas chances de sucesso, ao estarem inseridos em um ecossistema empreendedor, sendo essa ideia reforçada também por Spigel, Kitagawa e Mason (2020).

De acordo com o professor Daniel Isenberg (2011), da Babson College, referência quando se trata de ecossistema empreendedor, o ecossistema empreendedor pode ser

consolidado em seis domínios: políticas, mercados, capital, cultura, habilidades humanas e apoios propícios. Os elementos que contemplam esses domínios são apresentados, a seguir:

O domínio definido como políticas públicas se refere aos fatores relacionados com marcos regulatórios, incentivos fiscais e outras estratégias para incentivar o empreendedorismo, sendo este composto por liderança e Governo (ISENBERG, 2011).

O poder público é fundamental para a formação de um ecossistema empreendedor, uma vez que a formulação de políticas pública de incentivo a redução de barreiras burocráticas e da rigidez administrativa permitem a criação de uma cultura empresarial regional, fomentando assim um ambiente de negócios que facilite iniciativas empreendedoras.

Dando sequência, o domínio mercados, composto por clientes iniciais e redes, trata da regionalização e diversificação da economia. Para Dos Santos Filho *et al.* (2019), empresas que atuam em rede influenciam as dinâmicas regionais de empreendedorismo de outras empresas em fase inicial de desenvolvimento não só de forma positiva, mas também, em algumas ocasiões, de forma negativa, gerando conflitos que desestimulam o crescimento dos novos negócios.

O domínio instituições de suporte ou apoios propícios, por sua vez, composto por infraestrutura, profissões de apoio e instituições não-governamentais se refere ao apoio relacionado ao fornecimento de infraestrutura e disponibilização de serviços profissionais de suporte como assessoria jurídica e contábil, por exemplo (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Já o domínio habilidades humanas é relacionado à formação profissional para o empreendedorismo e, por essa razão, tem como fatores de análise a mão-de-obra e instituições educacionais. Nesse sentido, diante da transformação digital, o aspecto do talento vem recebendo crescente atenção por conta das oportunidades oriundas dos avanços tecnológicos.

No contexto global atual, a cultura empreendedora é impulsionada pelos avanços tecnológicos, principalmente pelas tecnologias digitais. Para promover e manter essas tecnologias é necessária formação e qualificação nas áreas de ciências, tecnologia, engenharia e matemática, e no Brasil, é importante destacar que essas áreas apenas graduam 15% dos alunos (MARTINS, 2020).

Não obstante, o domínio cultura é composto por histórias de sucesso e normas da sociedade, que desenvolvem uma cultura de tolerância ao erro, de reconhecimento social dos empreendedores de sucesso e que desperte uma ambição na comunidade para o empreendedorismo (ISENBERG, 2011; SILVA, 2017).

Por fim, o domínio capital financeiro, por sua vez, está relacionado a disponibilidade de fontes adequadas de capital para o financiamento. É a chave para a criação, manutenção e crescimento do negócio. Em especial nos ecossistemas de *startups*, nos quais as restrições de acesso a financiamento são ainda mais pronunciadas devido ao alto risco e à incerteza relacionada a suas atividades, em particular, nas etapas iniciais de seu desenvolvimento (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Destarte, diante das informações supracitadas, foi possível compreender o conceito de um ecossistema empreendedor sua relevância e importância para a criação e desenvolvimento dos mais diversos empreendimentos, em especial, das *startups*.

No âmbito das *startups*, destaca-se a Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE). O CASE é um evento de *networking* promovido pela ABSTARTUPS que acontece desde 2014 com o objetivo de expandir conexões no ecossistema empreendedor e ajudar as *startups* a atingir novos estágios em seu negócio.

Durante o evento acontecem painéis com grandes nomes do empreendedorismo, mentorias, acesso a aceleradoras e investidores (ABSTARTUPS, 2021). Além desses, todas as atividades, programas, eventos e agentes, de natureza semelhante, são essenciais para promoção de um ecossistema saudável.

2.3 FATORES LIGADOS À PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS EFEITOS NAS EMPRESAS *STARTUPS* NO BRASIL

O surgimento da pandemia da COVID-19 deu-se em meados do mês de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, a partir de uma mutação do coronavírus que ocasionou o surgimento de um novo tipo de vírus, que possui alta capacidade de transmissibilidade, o que provocou uma rápida propagação não só na China, mas em todo o mundo (SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021).

Diante desse cenário, a Organização Mundial da Saúde (OMS), no dia 11 de março de 2020 declarou estado de pandemia, o que mudou significativamente a vida de todos. A rápida disseminação do vírus promoveu uma série de consequências, colapsando redes de abastecimentos, hospitais públicos e privados por conta do aumento da utilização dos leitos e nos colocando na maior recessão da história (SOARES, 2020).

Desse modo, os governos e as autoridades públicas, diante de um cenário repleto de incertezas e de necessárias tomadas de decisões rápidas e consistentes nos campos da saúde e

da economia mostrou um dos desdobramentos mais devastadores dessa pandemia (PAIVA; OLIVEIRA, 2021).

As principais medidas adotadas por esses agentes foram o bloqueio de fronteiras; o fechamento das mais diversas organizações, como indústrias, comércios, escolas, universidades, entre outras; regulamentação de higiene, distanciamento e isolamento social como formas de mitigar a disseminação da COVID-19 (MACHADO, 2020).

Nesse sentido, o isolamento social destaca-se, na visão dos infectologistas, como importante medida paliativa. Na ótica de Schreiber, Moraes e Stasiak (2021):

O isolamento social tem sido variado conforme a necessidade local, com medidas sendo adotadas de acordo com a quantidade de casos, leitos disponíveis, tipo populacional e demais fatores que possam influenciar na disseminação do vírus. Com o isolamento, as atividades econômicas e sociais que constituem em aglomeração de pessoas ficaram proibidas, o que impacta diretamente na economia, seja local ou global, com a redução do consumo de bens e serviços pela população, o que acarreta redução no faturamento, redução na arrecadação pública de tributos e, conseqüentemente, na redução de empregos (SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021, p. 3).

Nesse contexto, as medidas de isolamento social implementadas pelos governos buscaram combater a propagação da doença. No entanto, os mercados e negócios foram fortemente impactados, uma vez que essas medidas impediram o funcionamento de diversas atividades empresariais. Diante de muitas incertezas sobre o futuro, as empresas foram forçadas a redefinir e redesenhar suas cadeias produtivas, a relação com os clientes, entre outras tomadas de decisão necessárias para salvar as empresas e os empregos (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

O novo vírus escancarou o colapso nos sistemas de saúde, mas foi além dessas implicações, e evidenciou as limitações e a pequenez das estruturas sociais e econômicas que ditam o mundo. Por outro lado, mostrou pontos falhos em todos os sistemas, nos levando a repensar as formas de atuação.

Segundo Henry Ford, “O fracasso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência” (CERRI, 2004, P. 14). À vista disso, e das colocações anteriores, é importante conhecer os principais desafios e impactos ocasionados pela pandemia, para então, saber lidar com as contingências e usufruir das oportunidades.

2.3.1 Os principais impactos negativos da pandemia

A crise gerada pela pandemia da COVID-19 desestabilizou diferentes contextos mundiais. Seus impactos, em especial, os negativos, sendo parte deles ainda não mensurados,

refletem nos mais diversos âmbitos como, na economia, na sociedade, na saúde, no comércio, nos serviços e, como não poderia ser diferente, nos empreendedores e em seus empreendimentos (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Nesse contexto, é importante salientar a necessidade de observar e acompanhar os impactos da COVID-19, em toda sua extensão, entre eles o setor das micro e pequenas empresas (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). De acordo com os autores:

[...] 98,5% dos aproximadamente cinco milhões de estabelecimentos no Brasil são compostos por micro e pequenas empresas (MPEs), mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, expondo-as a situações de risco. Atualmente, essas empresas respondem por, aproximadamente, 54% dos empregos formais gerados e por 27% de todo o PIB nacional (SEBRAE, 2018), elevando-se ainda mais o potencial impacto negativo na atividade econômica do país como um todo (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020, p. 3).

Embora as empresas estejam constantemente se reinventando, diante do atual cenário pandêmico, através da gestão da inovação e dos avanços tecnológicos, há setores como, manufatura e hospedagem que são engessados, e nem a flexibilização promovida pelo “*home office*” permitiu que o trabalho fosse realizado em casa (MACHADO, 2020).

Dentre os principais impactos negativos da pandemia sobre os negócios, e em particular, sobre as empresas conhecidas como *startups* identificam-se (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020):

- a) O fim de alguns negócios

Como já citado anteriormente, a pandemia da COVID-19 trouxe algumas medidas consideradas vitais nesse momento, a saber, o obrigatório encerramento de atividades consideradas não essenciais pelos agentes governamentais, por períodos que em muitos casos excederam mais de 45 dias (BARBOSA FILHO, 2017).

Já a maior parte das empresas que operavam no limite de sua capacidade financeira, devido ao longo período da crise econômica entre os anos de 2014 a 2017, e que não tinham caixa suficiente para honrar os compromissos com seus fornecedores, funcionários, entre outros, foram obrigados a encerrar suas operações de forma definitiva. (BARBOSA FILHO, 2017).

Em abril de 2020, pouco mais de um mês decorrido do dia 26 de fevereiro de 2020, data da oficialização do primeiro caso da doença reportado no país, no município de São Paulo - SP (BRASIL, 2020), mais de 600 mil empresas já haviam fechado no Brasil, e cerca de 9 milhões de postos de trabalho se extinguíram (GAZETA BRAZIL, 2020).

Nesse contexto, o turismo, sem dúvidas, foi um dos setores mais afetados pela pandemia, uma vez que o fluxo de transporte aéreo de passageiros em 2020, ano que a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou estado de pandemia, registrou uma redução de 53%

no comparativo com o ano anterior, de acordo com dados do estudo Redes e Fluxos Territoriais: Ligações Aéreas 2019-2020 divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (CAMPOS, 2021).

Além de muitas empresas fecharem suas portas, muitas delas nem sequer abriram. Com o isolamento social muitos dos projetos de empreendedores de *startups*, foram abortados, não apenas no curto prazo, mas, dependendo do tipo do projeto, no médio ou longo prazo (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

b) Redução no faturamento e na arrecadação de impostos

Com o isolamento, as atividades econômicas e sociais que costumavam acontecer com aglomeração de pessoas tornaram-se proibidas, o que impactou diretamente na economia, seja local ou global. Houve a redução do consumo de bens e serviços pela população, o que acarretou redução no faturamento, na arrecadação pública de tributos e, conseqüentemente, na redução de empregos (BRASIL, 2020; FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020; SEBRAE, 2020).

No caso das empresas *startups*, o capital é um pilar estruturante no que tange a criação, manutenção e crescimento do negócio. Apesar do aumento significativo, na última década, dos investimentos e financiamentos, 4 em cada 10 *startups* continuam ameaçadas no chamado “vale da morte”, elas têm três meses ou menos de caixa (*runway*) restante. Isto significa que, sem mudanças no seu faturamento e custos e sem aportes adicionais de capital, essas empresas *startups* morrem em 3 meses, considerado como tempo médio (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Muitas empresas *startups* jovens, vivem com apenas alguns meses de capital, mas a crise da pandemia colocou 40% a mais delas numa posição precária, devido à redução de seu faturamento (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

De acordo com pesquisa do SEBRAE (2021), para a maioria das empresas o ano de 2020 representou uma redução de 1/3 no faturamento anual, ainda segundo a mesma pesquisa, houve um aumento na proporção de empresas que afirmam sofrer diminuição no seu faturamento.

Diante disso, é importante salientar a importância de considerar os impactos da COVID-19, em toda a sua extensão, nos empreendimentos e empreendedores, sobretudo nas *startups* e micro e pequenas empresas (MPEs).

c) Demissões nas Empresas

No início de abril de 2020, a MaxMilhas, *startup* mineira de compra e venda de milhas aéreas, criada em 2012, anunciou a demissão de 167 funcionários, 42% de sua equipe. Nesse mesmo dia, Max Oliveira, fundador e *CEO* da MaxMilhas, publicou um artigo no *LinkedIn*

destacando esse como o momento mais difícil da sua vida: “Fomos pegos por um cenário avassalador, principalmente para o setor de turismo” (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Nesse sentido, é importante ressaltar que não só as micro e pequenas empresas (MPEs) foram impactadas negativamente pela crise pandêmica, uma vez que a MaxMilhas é uma das mais promissoras e inovadoras *startups* do Brasil. Contudo, como argumenta o fundador da empresa em seu artigo intitulado “O dia mais difícil da minha vida”, as forças externas foram maiores do que sua capacidade humana e seu esforço para tentar evitar os impactos no seu time (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Se, por um lado, a pandemia da COVID-19 ocasionou uma série de impactos e desafios para as organizações. Por outro, promoveu que empresas já consolidadas se reinventassem e as não consolidadas se recriassem (SOARES, 2020). À vista disso, no subtópico a seguir são destacadas as principais estratégias e fatores positivos que possibilitaram as empresas a contornarem a crise.

2.3.2 Os principais impactos positivos da pandemia

Dentre os principais impactos positivos da pandemia sobre os negócios, e em especial, sobre as empresas conhecidas como *startups* têm-se (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020):

a) Transformação digital

As já mencionadas medidas governamentais para conter o contágio pela COVID-19 acarretaram a suspensão de atividades, principalmente, em setores econômicos como prestação de serviços e comércio varejista representados, grande parte, por empresas de micro ou pequeno porte (SEBRAE, 2020). Por conta disso, houve significativas mudanças no padrão de consumo.

Um estudo da Agência de publicidade Newton relatou um aumento de 40% do consumo médio por meio da internet no Brasil, no mês de março de 2020, indicando alto crescimento no *e-commerce* brasileiro nas áreas de saúde, beleza e supermercados. Essa informação é reforçada diante dos dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020), a qual constatou que o crescimento das vendas no mês de abril de 2020 foi de 47%.

As novas condições advindas como consequência da pandemia, incluíram mudanças abruptas no comportamento de compra do consumidor, a importância da adoção da comunicação digital pelas empresas, colocando o consumidor no centro da estratégia e dando a velocidade às respostas que ele demanda (PANTANO et. al., 2020), principalmente

promovendo as mídias digitais que têm- se mostrado aliadas na obtenção de informações e na manutenção dos relacionamentos.

b) Parcerias

Se, mesmo antes da pandemia, a cooperação entre *startups* e grandes empresas estabelecidas já vinha se mostrando uma valiosa estratégia de inovação aberta para resolução de problemas de forma ágil, nesse momento de crise, tais parcerias têm sido apontadas por muitos como fundamentais para a recuperação, sobrevivência e, quem sabe, projeção otimista de diversas organizações (ÓRBI CONECTA; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2020).

Nesse ínterim, ao desenvolver uma visão estratégica, é imprescindível a construção e o estabelecimento de conexões e redes de apoio para a colaboração na busca por parcerias, com o objetivo de acelerar inovações em desenvolvimento no âmbito das empresas e como estratégias-chave na recuperação pós-crise.

c) *Home office*

Oferecer a oportunidade de o trabalhador exercer suas funções no conforto de sua casa vem sendo uma prática cada vez mais comum no mundo corporativo. Apesar dessa estratégia apresentar alguns desafios na sua implementação e manutenção, ela pode promover uma série de vantagens não só para as empresas, mas também para os colaboradores. Nesse contexto, Haubrich e Froehlich (2020), afirmam que:

Pode-se classificar os benefícios do home office em dois grupos: técnicos profissionais e pessoais. Para os técnicos profissionais, encontra-se melhoria na produtividade, planejamento de atividades, disponibilidade de estudos e mais tempo para realizar relatórios e planos de ações. Para os pessoais, percebe-se qualidade de vida, autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com familiares (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020, p. 171)

Desse modo, o *home office* trouxe economia com encargos e infraestrutura como, a redução de despesas com energia elétrica, água e saneamento, aluguel tanto de móveis quanto de imóveis, entre outros.

Outrossim, entre o rol dos benefícios pessoais, destaca-se a otimização das atividades, pois em casa não há distrações comuns do dia a dia da empresa, nem tão pouco desgaste físico e mental com deslocamentos. Além disso, há uma maior independência, uma vez que o colaborador sente que a empresa confia no seu trabalho ao permitir uma flexibilização na rotina (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na realização de uma pesquisa acadêmica é imprescindível identificar os conjuntos de operações, procedimentos e técnicas, uma vez que o processo de investigação e o conhecimento nela aplicada são orientados e embasados pela metodologia científica utilizada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse ínterim, esta seção apresenta os aspectos metodológicos que nortearam esta pesquisa, dentre eles: o problema e as questões de pesquisa que o estudo visa responder; delineamento da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, instrumentos da pesquisa, coleta de dados, método de tratamento dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gerhadt e Silveira (2009), uma pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada. A pesquisa básica é aquela que, deduzindo novos conhecimentos, busca o elucidar, validar ou construir uma teoria, ao passo em que a pesquisa aplicada se volta em resultados mensuráveis específicos a uma dada organização (VERGARA, 2006; GRAY, 2009).

Diante desses esclarecimentos percebe-se que esse estudo, quanto a sua finalidade, pode ser classificado tanto como uma pesquisa básica, uma vez que seu objetivo pretende identificar os impactos positivos e negativos sofrido pelas *startups* do ecossistema empreendedor brasileiro, no enfrentamento à pandemia da COVID-19.

Além disso, essa pesquisa é também classificada como aplicada, pois a partir dos resultados obtidos com a análise de conteúdo das entrevistas e palestras dos especialistas foram identificados os principais impactos da pandemia no ecossistema de *startups*, assim como indicadas pelos especialistas da área, as ações prioritárias para fortalecer tais negócios.

Ademais, Saunders, Lewis e Thornhill (2009) lembram que as pesquisas podem ser classificadas de acordo com o seu propósito em: explicativa, descritiva e exploratória. Para esses autores, nas pesquisas explicativas, a ênfase está no estudo de um problema ou situação, com o intuito de explicar as relações causais entre variáveis estudadas.

Já nas pesquisas descritivas, como aponta Neuman (1997), aparecem questionamentos que focam em “como” ou “quem” são utilizados para descrever determinadas situações. E, por fim, as pesquisas exploratórias, que têm o propósito de explorar um tema novo ou que tenha sido pouco abordado (NEUMAN, 1997), a fim de gerar maiores esclarecimentos sobre ele (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Assim, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que trata de um tema ainda pouco explorado no âmbito das empresas *startups*, de modo a procurar trazer contribuições teóricas no campo específico para esse tipo de empresas. Pretende-se mostrar os impactos tanto positivos quanto negativos do fenômeno da pandemia da COVID-19 para as empresas *startups*, e os principais desafios e oportunidades sujeitos a elas.

Para Bell, Bryaman e Harley (2022) as pesquisas ainda podem assumir duas abordagens, são elas, a quantitativa, na qual a ênfase está na mensuração numérica da coleta e da análise dos dados; e, a qualitativa, que enfatiza o uso das palavras, e analisa os dados a partir do modo como os indivíduos interpretam o mundo social no qual estão inseridos. Também podem existir abordagens mistas, sendo possível se apoiar tanto no raciocínio dedutivo, por meio da abordagem quantitativa, quanto no indutivo, pela adoção da abordagem qualitativa (SCHULTZ; HATCH, 1996).

A pesquisa fez uso do método qualitativo, implementado através da técnica de análise de conteúdo, com o intuito de obter maiores esclarecimentos acerca dos impactos da pandemia da COVID-19 no ecossistema de *startups* brasileiro, partindo da análise de entrevistas concedidas por especialistas da área.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Segundo Vergara (2006), as questões de pesquisa praticamente substituem os objetivos específicos e exercem a função de roteiro para a pesquisa. Dessa forma, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa, divididas por tópicos, conforme Quadro 02.

Quadro 02 – Tópicos e Perguntas de Pesquisa

Tópicos	Perguntas de Pesquisa
Impactos da COVID-19 nas empresas. (Revisão da Literatura – Fala dos especialistas)	Quais os impactos da pandemia da COVID-19 apresentados na literatura?
Análise das falas de especialistas da área de <i>Startups</i> . (análise das entrevistas com os especialistas)	Que dizem os especialistas da área de <i>Startups</i> sobre o impacto da pandemia da COVID-19 no Ecossistema de <i>Startups</i> brasileiro?
Ideias organizadas por Categorias Chaves (análise de conteúdo categorial)	Quais as categorias chaves resultantes da análise de conteúdo?
Ideias pautadas pelos especialistas e proposta de ações para o ecossistema de <i>startups</i> . (Fala dos especialistas- análise de conteúdo e revisão da literatura)	Quais as principais ideias pautadas pelos especialistas, e propostas de melhoria para o ecossistema de <i>startups</i> no Brasil?

Fonte: Elaborado pelo autor 2022

As questões de pesquisa foram estruturadas para conseguir entender as inquietações e dúvidas sobre os impactos da COVID-19 no Ecossistema de *startups* brasileiro, sob a ótica de

especialistas da área, além de verificar tais impactos na revisão da literatura, visando atingir com clareza os objetivos propostos.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para selecionar quais vídeos do *Youtube* seriam analisados, primeiramente, foram realizadas pesquisas na plataforma do *Youtube* buscando pelas seguintes palavras: “Impactos da Pandemia e Startups”; “Ecossistemas de Startups e Pandemia da COVID-19”; “Impactos da pandemia e Ecossistema Empreendedor”.

Posteriormente, foram descartados vídeos que não estivessem em língua portuguesa. Um outro critério foi a data de realização dos vídeos, como a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de pandemia da COVID-19, em março de 2020, foram selecionados vídeos a partir do mês de abril de 2020, e até dezembro de 2021. E finalmente, foram selecionados vídeos com mais de 30 minutos de duração.

Nesta etapa, o pesquisador verificou na lista dez vídeos disponíveis e selecionou apenas seis por conta da quantidade e qualidade dos resultados pretendidos. O foco central era “o impacto da pandemia no ecossistema de startups”, sem discriminar um setor ou tipo de *startups* em particular. Após considerar os critérios explicados, foram selecionados os seguintes eventos e seus vídeos, como aparece no Quadro 03:

Quadro 03- Relação dos eventos selecionados para análise

Tipo de evento	Título	Especialistas	Tempo de duração	Link
1- <i>Webinário</i>	Qual o Impacto da Pandemia no Ecossistema de Startups?	- <i>CEO</i> na Hubify - <i>Co-Head</i> do Cubo - <i>Founder</i> da Komus.	1 hora e 10 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=A8UmfmCv4IA
2- <i>Webinário</i>	Impactos do Coronavírus no ecossistema de startups e transformação digital.	- <i>CEO</i> da Aceleradora Bluefields - Coordenador da Bootcamp digital- USA	50 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=DZ-13XFZvQ0
3- <i>Live</i>	Contabilidade de Startups e o impacto da pandemia nas Startups	-Fundador da Syhus Contabilidade e especialista em contabilidade para Startups	1 hora e 04 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=TSuNjLNwfBY&t=179s
4- Palestra	Impacto da Covid-19 nas Startups do Agronegócio.	- Editor chefe da Revista Globo rural - <i>Co-founder</i> da AgTech garage. - <i>CEO</i> da SmartBreeder	1 hora e 21 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=r0Ypn-XKwio

		- Country Business manager na Agrofy Brasil.		
5- <i>Live</i>	O Impacto da Pandemia na Cena Global de Startup	-Gerente de Assuntos Internacionais da Plug and Play China; -CEO da SOSA; -Diretor Presidente da Dínamo	1 hora e 02 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=aloSsyfeygQ&t=336s
6- Entrevista em Programa	Ser Empreendedor - Startup e as Soluções Durante a Pandemia da Covid-19	-CEO da Ethereumtech; -CEO da Primeira Mesa.	37 minutos	https://www.youtube.com/watch?v=k5t8onw9yXU&t=1190s

Fonte: Elaboração do próprio autor (2022)

O quadro 03 apresenta-se com cinco colunas, contendo as informações sobre o tipo de evento, indicando que se tratava de um *webinário*, *live*, palestra ou programa. A coluna seguinte indica o título do evento, depois aparecem os cargos dos especialistas, o tempo de duração do vídeo e o link para acesso as entrevistas selecionadas.

3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Como instrumento de pesquisa foi utilizado a análise documental dos vídeos disponibilizados no *Youtube*. De acordo com Flick (2009), as entrevistas são modalidades diferentes e ricas para obter relatos das pessoas sobre um determinado tema ou fenômeno. A análise foi realizada a partir das transcrições das entrevistas concedidas pelos especialistas e selecionadas em vídeos obtidos pelos canais do *Youtube*. O pesquisador assistiu à gravação de cada um dos vídeos selecionados e realizou a transcrição em texto para posterior análise. Essa transcrição serviu como instrumento de pesquisa.

De acordo com Bardin (2011), para realizar a análise de conteúdo é necessário o contato inicial com os documentos que serão analisados, o que se chama de leitura flutuante, fase em que são elaboradas as explicações antecipadas do fenômeno observado. No momento da exploração do material, codificam-se os dados, ou seja, se transformam em unidades de registro. Uma unidade de registro significa uma unidade a se codificar, podendo esta ser um tema, uma palavra ou uma frase (BARDIN, 2011).

3.5 COLETA DE DADOS

Partindo do pressuposto de que as evidências podem vir de fontes diferenciadas, assume-se que, nesta pesquisa, inicialmente, as categorias usadas para análise foram criadas a

partir da transcrição e análise das entrevistas dos especialistas e de informações obtidas por meio da revisão da literatura, especialmente de artigos sobre empresas *startups* no Brasil, disponíveis no Site da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS), assim como relatórios sobre *startups* disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e do Relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Após a leitura fluente da transcrição das falas dos especialistas, foram separadas as frases que mais se repetiram durante as entrevistas, e com elas foi elaborado o Quadro 04:

Quadro 04- Frases mais repetidas nas falas dos entrevistados

Frases mais repetidas nas Entrevistas
<i>As startups têm o poder para inovar.</i>
<i>Conectar as startups com outros atores do ecossistema.</i>
<i>As startups não estão na fase Inicial.</i>
<i>Por causa da pandemia da COVID-19 toda a operação foi transformada para o digital.</i>
<i>Durante a pandemia, muitas empresas startups cancelaram eventos e fecharam atividades.</i>
<i>Os ecossistemas de startups dão suporte a outras para se manterem no mercado.</i>
<i>Mais empresas devem iniciar atividades de forma remota.</i>
<i>Muitos planos e projetos foram cancelados ou adiados.</i>
<i>Programas de aceleração são fundamentais para que startups estabeleçam conexões.</i>
<i>A crise que se desatou pela pandemia do coronavírus.</i>
<i>O ambiente é incerto e muitas situações ainda estão por vir.</i>
<i>Durante a pandemia as empresas startups tiveram que reduzir custos, diminuir ou parar seus planos de crescimento.</i>
<i>A crise gerada pela pandemia também deixou impactos positivos.</i>
<i>Muitas empresas startups formaram comitês de crise para acompanhar as decisões.</i>
<i>Foi designado um funcionário para realizar ações de suporte para os funcionários que tivessem problemas no entendimento de como proceder com suas atividades.</i>
<i>Comitês definiram quais os programas de aceleração que iriam continuar e quais seriam cancelados.</i>
<i>Vários eventos já planejados foram cancelados e reprogramados em poucos dias de forma online.</i>
<i>Startups no Brasil vão morrer em decorrência da pandemia.</i>
<i>Empresas vão crescer por conta da pandemia, principalmente, aquelas com produtos prontos.</i>
<i>Empresas vão passar por dificuldades, pois sair de uma ideia e percorrer todo um ciclo até chegar no chamado 'Vale da Morte', não é fácil.</i>
<i>A COVID-19 acelerou o processo de transformação digital em todas as empresas.</i>
<i>Do ponto de vista do ecossistema empreendedor as expectativas são positivas.</i>
<i>Haverá valorização das pessoas, trabalho remoto, projetos descentralizados.</i>
<i>É fundamental entender a importância de se reinventar.</i>
<i>Melhorar o Ecossistema brasileiro de startups que apresenta boas perspectivas.</i>
<i>Nas empresas startups é nítido que essas inovações são mais demoradas.</i>
<i>Todos os negócios foram impactados pela pandemia do COVID-19, sem exceção.</i>
<i>Todas as organizações foram influenciadas pelo cenário de imprecisão e incerteza.</i>
<i>Ela é uma empresa de base tecnológica, que busca escalar seu negócio usando tecnologia.</i>
<i>São os empreendedores que precisam procurar investimentos para que a startup possa crescer, alcançar escala, e se desenvolver.</i>
<i>Na fase inicial de uma startup será melhor estruturar a empresa como limitada (LTDA).</i>

<i>Separar a atividade meio da atividade-fim.</i>
<i>Manter a comunicação com o mercado e com seu cliente final.</i>
<i>Em relação à pandemia e seus efeitos sobre as empresas startups, ressalta-se que todos os setores foram afetados, seja de forma positiva, negativa ou neutra.</i>
<i>Entre os efeitos da pandemia a empresa teve que realizar demissões, aprender novas tecnologias, capacitar seus funcionários para buscar soluções a problemas dos usuários.</i>
<i>A pandemia abriu novas oportunidades ao permitir usar a tecnologia para efetuar a comunicação com o mercado.</i>
<i>A maior parte delas são de pequeno e médio porte, e seus principais canais de vendas são: o digital.</i>
<i>As empresas startups são fundamentais para obter inovação.</i>
<i>Houve impactos positivos ligados à implementação de novos canais de distribuição.</i>
<i>Aumento da digitalização o que possibilitou oferecer um número maior de serviços por parte das startups.</i>
<i>A maior parte das startups renegociaram com seus fornecedores e clientes.</i>
<i>As empresas adotaram novas ferramentas para realização das suas atividades.</i>
<i>É alto o número das que continuam com medo de enfrentar e adotar mudanças tecnológicas.</i>
<i>Identificar os canais digitais como um meio de alcançar os clientes.</i>
<i>A pandemia mostrou que para as startups o momento é propício para novas empreitadas, pois este setor tem potencialidades.</i>
<i>Startups estão incorporando novas tecnologias e inovações.</i>
<i>Há mercado para todas as empresas, pois os ambientes são diferentes.</i>
<i>É importante para startups participarem ativamente do ecossistema inovador da região onde se instalem.</i>
<i>É fundamental olhar para a cadeia de suprimentos de cada setor.</i>
<i>É prioritário que as startups sejam escaláveis de forma rápida e fácil para poder receber rodadas de investimento.</i>
<i>O desafio para as empresas startups é entender que hoje é o momento de empreender.</i>
<i>A crise atingiu principalmente as empresas em fase inicial</i>
<i>As startups estavam melhor preparadas tecnologicamente em relação as grandes empresas para enfrentar os desafios da pandemia</i>
<i>As dificuldades e os desafios impostos pela pandemia são de proporções globais</i>
<i>O modelo de vida das pessoas, seu comportamento e padrões de consumo também mudaram.</i>
<i>Os líderes e suas equipes devem transformar seus serviços</i>
<i>As equipes devem dinamizar rapidamente as operações para o online</i>
<i>Organizações precisam saber quais são seus clientes e o que eles querem</i>
<i>Nada vai parar a necessidade de inovação.</i>

Fonte: Transcrição das falas dos entrevistados e revisão da literatura (2023)

Considerando a leitura flutuante da transcrição das entrevistas, a revisão da literatura e as frases mais repetidas durante as entrevistas foram definidas as seguintes dez categorias chaves para posterior análise dos dados obtidos na pesquisa:

- 1) Características das *startups*
- 2) Fases de vida das *startups*
- 3) Atividades tradicionais das *startups*
- 4) Novas atividades a partir da pandemia
- 5) Descrição do ambiente
- 6) Clientes

- 7) Adoção de novas tecnologias
- 8) Impactos positivos da pandemia
- 9) Impactos negativos da pandemia
- 10) Desafios para as *startups*

Estas categorias foram usadas na análise que aparecem no capítulo 4, especificamente, nos quadros resumos.

3.6 MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS

Quando se fala em pesquisa qualitativa, Moraes (1999, p. 3) acrescenta que, “[...] de certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados”. Já Franco (2008, p. 10) afirma que, a análise de conteúdo, se situa “[...] no âmbito de uma abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento”. Segundo a autora, o método tem como ponto de partida a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido.

O pesquisador selecionou e analisou as mensagens orais vindas das *lives*, *webinários*, palestras e programas conforme apresentados anteriormente no Quadro 03.

Segundo Bardin (2015), a matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, tais como:

- Material escrito como: agendas, diários, cartas, respostas a questionários, a testes, jornais, livros, anúncios publicitários, panfletos, cartazes, textos jurídicos, literatura, comunicações escritas trocadas dentro de uma empresa.
- Oral como: entrevistas, exposições, discursos.
- Icônico: sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes, pintura etc.
- Outros códigos semióticos como música, dança, vestuário, posturas, gestos, comportamentos diversos, tais como os ritos e as regras de cortesia, arte, mitos, estereótipos.

As principais técnicas de análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) são: análise categorial, análise do discurso, análise de avaliação, análise de enunciação, análise de expressão, análise das relações. Contudo, é a análise categorial que serve de base para descrever as principais fases de uma análise de conteúdo, já que no conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a autora afirma ser esta, a mais antiga e, na prática, a mais utilizada.

Esta pesquisa usou a técnica de análise de conteúdo categorial que funciona por desmembramento do texto em unidades, ou categorias segundo reagrupamentos analógicos (BARDIN, 2009).

3.7 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE

Conforme proposto por Bardin (2011) a análise de conteúdo deve ser realizada seguindo os seguintes passos: 1) pré-análise – etapa na qual é realizada uma organização inicial do material coletado nas entrevistas, assim como serão, preliminarmente, sistematizadas, junto às evidências coletadas, as ideias evidenciadas no referencial teórico; 2) exploração do material – nessa etapa é realizada uma descrição analítica a respeito das evidências coletadas. Nessa etapa também foram identificadas as palavras e relatos relacionados aos impactos da pandemia da COVID-19 entre as empresas *startups* brasileiras, permitindo assim a codificação, classificação e categorização das evidências identificadas e; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação – etapa na qual as informações foram tratadas, interpretadas e analisadas a luz das evidências descritas na literatura sobre os impactos da pandemia nos ecossistemas de *startups*. Ainda, nessa terceira etapa se buscou identificar diferenças e aspectos comuns entre as falas dos especialistas, assim como houve uma comparação entre os resultados obtidos e o referencial teórico consultado (EISENHARDT, 1989).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos com a atividade da revisão e escrita dos tópicos que compõem a literatura, e posteriormente, apresentada a análise das entrevistas a partir das palestras, lives, *webinários* e programas selecionados sobre a temática.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS PELOS ESPECIALISTAS SOBRE OS EFEITOS DA PANDEMIA NO ECOSISTEMA DE *STARTUPS* BRASILEIRO

Para conhecer e compreender os principais efeitos da pandemia da COVID-19 nos atores dos ecossistemas de *startups* no Brasil é importante levantar as principais opiniões dos especialistas da área. Nesse sentido, destaca-se, a seguir, o ponto de vista dos fundadores, *CEOs*, gestores, pesquisadores, professores, ou seja, dos especialistas que acompanham ou até trabalham em empresas ou são gestores em instituições que fazem parte do ecossistema empreendedor brasileiro de *startups*.

Foram analisadas as entrevistas obtidas das *lives*, *webinários*, palestras, e programas selecionadas no canal do *Youtube*, como descritos na metodologia. A seguir aparece a transcrição das seis entrevistas e um quadro analítico de cada uma delas, com as categorias criadas, assim como os autores usados para estruturar o referencial teórico.

4.1.1 *Webinário*: “Qual o impacto da Pandemia no Ecossistema de Startups?”

Este *webinário* foi obtido no Link: <https://www.youtube.com/watch?v=A8UmfmCv41A>. Com um tempo de duração de 1 hora e 10 minutos, e data de 18 de junho de 2020. Os especialistas entrevistados foram o *CEO* na Hubify; *Co-Head* do Cubo; e o *Founder* da Komus.

A *Co-Head* do Cubo iniciou sua fala afirmando que o Cubo é um *Hub* de Inovação que conecta as *startups* com os outros atores do ecossistema e ajuda a grandes empresas a se ligarem com *startups*, tentando gerar valor e negócios, só que as *startups* que fazem parte do Cubo não estão em fase inicial, elas já contam com um produto, geram renda e já alcançaram escalabilidade. O cubo conta com um grupo de mais de 30 empresas mantenedoras, e uma área voltada para o fomento ao empreendedorismo com a realização de eventos diários para *startups*. Por causa da pandemia da COVID-19 toda a operação foi transformada para o digital, é dizer que tudo ficou *online*.

A Komus é uma *startup* de seguros, 100% nacional, trabalhando com um modelo de negócio voltado para seguros de aparelhos celulares e recebendo receitas das cobranças das taxas administrativas. Sua fundadora passou 2 anos e meio estruturando a ideia até sair do papel, passando por um processo de aceleração apoiado pela prefeitura de São Paulo.

Neste cenário, ficou claro que muitas empresas *startups* durante a pandemia tiveram que cancelar seus eventos e fechar atividades realizadas de forma presencial. Para o Cubo, é o ecossistema de *startups* que dá suporte a essas empresas para conseguir se manter no mercado. No caso específico, o Cubo antes da pandemia tinha marcado uma série de viagens para a China com o objetivo de conhecer outros ecossistemas e *startups*, mas a notícia de que um vírus tinha iniciado na China, fez com que os gestores do *Hub* se adiantassem as possíveis consequências decidindo por cancelar as viagens e eventos para esse país e para os Estados Unidos.

Na etapa inicial da pandemia houve muitas conversas entre os sócios, chegando à conclusão que seria necessário manter o isolamento social, definir os métodos de higienização das empresas, iniciar trabalhos de forma remota, utilizando o modelo de *home office*. Também, as atividades foram mudadas completamente do presencial para o digital.

A especialista da Komus, comentou que durante a pandemia, viajou para a cidade do Rio de Janeiro com o objetivo de participar de um treinamento, mas notou uma movimentação estranha, pois já não havia muitas pessoas nas empresas, e entendeu as atitudes que outras empresas começaram a ter, e concordou com a necessidade de trabalhar em *home office* até por questões de segurança.

A pandemia trouxe atraso no lançamento de um produto considerado o carro chefe da *startup*, por essa razão a empresa redesenhou o produto, e adiou seu lançamento. Entretanto, as ações vinculadas à publicidade foram diminuídas e algumas das ideias usadas na campanha de publicidade foram publicitadas de forma virtual com o uso da internet.

Com relação ao produto ofertado pela *Startup* Komus, um “seguro para celular”, os gestores aproveitaram parte do tempo livre por conta da pandemia para melhorar e estudar o produto. Nesse período as vendas diminuíram e muitos planos foram adiados, houve corte de custos, mas a perspectiva para procurar investidores foi mantida, pois a *startup* precisava de recursos em caixa para manter os custos básicos e pagar os salários de quatro pessoas que ficaram como únicos funcionários da empresa.

Atualmente, com o aumento da insegurança, e a necessidade de se ter um aparelho celular, o produto da empresa têm grandes perspectivas de incrementar suas vendas. Espera-se que quando as pessoas retornarem aos postos de trabalho as vendas do produto aumentem exponencialmente. Além da conectividade que é requerida pelas pessoas, o uso do produto

pode se expandir e neste sentido, a empresa já analisa as estratégias para mudar o pensamento dos usuários, criando a necessidade do produto.

Para a *Co-Head* do Cubo, a pandemia trouxe a aceleração da transformação digital, pois antes as conexões e reuniões eram realizadas de forma presencial no prédio da Cubo, o que agora é feito virtualmente.

Os *stakeholders* do Cubo viram a necessidade de reforçar as operações digitais. Dentre os impactos advindos da pandemia foram citados: a criação de novas ferramentas digitais, segmentação das *startups* e publicações que permitiram conexões entre empresas e várias *feeds*. Por outro lado, também aconteceram eventos como o *Demoday*, todos no formato digital para mercados específicos e apresentações de cases de sucesso por meio de plataformas.

Ademais, os mantenedores do Cubo foram reunidos por áreas de negócios também de forma digital, e aconteceram várias iniciativas a saber, “Startup Resolve”, compilação de *startups* que focalizam em encontrar soluções para a COVID-19, a distribuição de “*newsletter*” sobre como ajudar os atores do ecossistema de inovação. As *startups* têm vários desafios pela frente como estruturar formas para atender aos clientes, incluir atividades completamente digitais, modificar a utilização dos espaços físicos, entre outros.

As empresas *startups* interessadas em fazer parte do Cubo devem passar por um processo de seleção, e ter um produto pronto, faturação, mercado e escala. Nesse processo, elas podem apresentar um *pitch* em 10 minutos perante os mantenedores e algumas empresas verticais das áreas de finanças, educação, saúde, varejo e mobilidade física.

Durante a pandemia algumas empresas *startups* se ajudaram com a rede de relacionamentos e entre elas e os outros atores do ecossistema de inovação. Fazer parte de um Ecossistema é fundamental para empresas *startups* pois há compartilhamento e troca de ideias, é possível ter um *feedback* sobre suas ideias de negócios, forma de validação de um produto, e como captar investimentos.

Nesse cenário, os programas de aceleração são fundamentais para que as *startups* estabeleçam conexões. Para as aceleradoras a pandemia permitiu mudanças no marketing digital, foram criados canais de comunicação, estabelecidas parcerias que criam confiança e obriga as *startups* a não manter segredos entre elas. A pandemia mostrou a importância de ficar próximo dos concorrentes, até formar associações que ajudam a buscar soluções em conjunto, ou aproveitar a experiência de outras empresas *startups* que estão há mais tempo no mercado.

As especialistas participantes nesse *webinário* afirmam que algumas vezes iniciar um negócio parece fácil, mas no final a empresa não dá certo, e o empreendedor fica temeroso ao

risco, mas enfrenta desafios. Ambas as especialistas contaram como foi a trajetória pessoal nas empresas nas quais trabalharam inicialmente e como a experiência empreendedora modificou suas escolhas.

Também foi ressaltado o papel das mulheres nas *startups* e o espaço que elas estão ganhando nesse segmento. No Brasil, há poucos anos a grande maioria dos empreendedores de *startups* eram homens, hoje as empresas *startups* fundadas por mulheres encontram-se na faixa de 15% do total, já na Cubo, 25% das *startups* que lá estão instaladas são chefiadas por mulheres. Apesar desses números, é importante salientar que a pandemia também gerou uma “freada” nas atividades das mulheres dentro das *startups*.

O Quadro 05 a seguir, apresenta o resumo do *webinário* intitulado: “Qual o impacto da Pandemia no Ecosistema de Startups?”, com análise a partir das categorias definidas na metodologia e comparada com a literatura consultada.

Quadro 05- Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no Ecossistema de *Startups* brasileiro- “Qual o impacto da pandemia no Ecossistema de *Startups*?”

CATEGORIAS CHAVES	AUTORES (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)	DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS	CARGO DO ENTREVISTADO	LINK	TEMPO DE DURAÇÃO
CARACTERÍSTICAS DAS <i>STARTUPS</i>	(SOARES, 2020). (RIES, 2012). (BLANK, 2012) Gitahy (2011). Bardazzi (2019).	-Permite inovação -São flexíveis, - Algumas passam por um processo de aceleração	<i>CEO</i> da <i>Startup</i> Hubify <i>Co-Head</i> do Hub CUBO Founder da <i>Startup</i> Komus	https://www.youtube.com/watch?v=A8UmfmCv4IA	1 hora e 10 minutos
FASES DE VIDA DAS <i>STARTUPS</i>	(RELATÓRIO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO - FDC,2020).	- Fase de Maturação - Fase Vale da Morte	<i>Co-Head</i> do Hub CUBO Founder da <i>Startup</i> Komus		
ATIVIDADES TRADICIONAIS	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p.1).	- Interconectar <i>startups</i> com outros atores do ecossistema de inovação - Entender a necessidade dos clientes - Poucas mulheres nas <i>startups</i>	<i>Co-Head</i> do Hub CUBO Founder da <i>Startup</i> Komus		
NOVAS ATIVIDADES A PARTIR DA PANDEMIA	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Algumas <i>startups</i> zeraram suas receitas - Todas as atividades ficaram no formato digital - Definir métodos de Higienização nas empresas	<i>CEO</i> da <i>Startup</i> Hubify <i>Co-Head</i> do Hub CUBO Founder da <i>Startup</i> Komus		
DESCRIÇÃO DO AMBIENTE	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Incertezas -Mudanças nos planos a curto prazo -Ligação entre <i>startups</i> e grandes empresas	<i>Co-Head</i> do Hub CUBO Founder da <i>Startup</i> Komus		
CLIENTES	SEBRAE (2021).	- Paralisação de muitas atividades - Suspensão de projetos	Founder da <i>Startup</i> Komus		
ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Transformação digital - Criação de novas ferramentas			
IMPACTOS POSITIVOS DA PANDEMIA	(DE QUEIROZ MACHADO, 2020). (ABCOMM, 2020). (PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Realização de atividades <i>home office</i> - Revisão dos custos -Networking com os atores do ecossistema de inovação	<i>Co-Head</i> do Hub CUBO Founder da <i>Startup</i> Komus		

		- Aceleração do Processo de Transformação Digital			
IMPACTOS NEGATIVOS DA PANDEMIA	(NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). (SEBRAE, 2018). (BARBOSA FILHO, 2017). (GAZETA BRAZIL, 2020). (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).	- Demissões - Reprogramação de atividades - Diminuição das receitas	<i>Co-Head do Hub CUBO</i> <i>Founder da Startup Komus</i>		
DESAFIOS PARA AS STARTUPS	(SEBRAE, 2018). Stam (2015, p.1765). Para Kuratko <i>et al.</i> (2017).	- Retornar com 100% das atividades realizadas de forma digital - Participar das <i>startups</i> no Ecossistema de Inovação da região - Aumentar o número de <i>startups</i> chefiadas por mulheres	<i>Co-Head do Hub CUBO</i> <i>Founder da Startup Komus</i>		

Fonte: Elaboração própria a partir do *webinário* (2022)

4.1.2 Webinário: “Impactos do Coronavírus no Ecosistema de Startups e Transformação Digital”

Este *webinário* foi obtido no Link: <https://www.youtube.com/watch?v=DZ-13XFZvQ0>.

O tempo de duração foi de 50 minutos, com data de 7 de abril de 2020. O especialista entrevistado foi o *CEO* da Aceleradora *Bluefields*, durante o *Webinário* no bootcamp digital '12 horas de empreendedorismo' organizado pelo coordenador Tony Ademo.

Conforme fala do *CEO* da Aceleradora *Bluefields*, a crise que se desatou pela pandemia do coronavírus pode ser comparada com uma corrida de Fórmula 1, pois quando o *softcar* estar na pista os carros são obrigados a reduzir a velocidade e aguardar até que ele saia. Igual aos corredores, as empresas estão todas em um ritmo mais devagar em termos econômicos, e as empresas não sabem quantas voltas ainda faltam para finalizar e ganhar a corrida, é dizer que o ambiente é incerto e muitas situações ainda estão por vir.

Durante a pandemia, as empresas *startups* tornaram-se mais racionais na hora de tomar suas decisões, pois tiveram que reduzir custos, diminuir ou parar seus planos de crescimento, e até adiar os desejos de dobrar seu negócio no curto tempo, em outras palavras, as empresas *startups* estão tomando decisões, repensando na situação em que a pandemia as colocou.

Entende-se que a crise gerada pela pandemia também deixou impactos positivos e negativos para as empresas *startups*, instalando um “novo normal”, que irá permanecer quando a crise pandêmica finalizar. Para o especialista da *Bluefields*, a forma de se fazer negócios no Brasil, é diferente, pois a forma de liderança e de tomar decisões muda conforme o entorno econômico, político e social, portanto, se requer de uma boa gestão de crise que identifique a necessidade ou não de mudar as lideranças.

Muitas empresas *startups* formaram comitês de crise para acompanhar as decisões com mais acurácia e estruturar probabilidades de novos cenários frente à pandemia. Esta pandemia ajudou a muitas empresas a fazer um planejamento para tomada rápida de decisões com maior precisão, e com menos dados, podemos afirmar que as *startups* tomaram decisões com 20 a 30% menos de informações.

No primeiro ano da pandemia, a Aceleradora *Bluefields* definiu três prioridades, sendo elas:

A primeira, ressaltar a importância das pessoas, passando segurança, fazendo com que todos os funcionários se sentissem protegidos, sabendo que a empresa se preocupa com eles. O trabalho passou a ser realizado 100% de forma remota, para isso, foram implementadas ações internas, como por exemplo, elaboração de cartilhas para explicar os procedimentos para

realização das atividades de forma remota. Também foi designado um funcionário para realizar ações de suporte para os funcionários que tivessem problemas no entendimento de como proceder com suas atividades.

Em seguida, análise dos programas de aceleração: A direção da aceleradora junto com os comitês definiram quais os programas de aceleração que iriam continuar e quais seriam cancelados. Vários eventos já planejados e que iriam acontecer de forma presencial foram cancelados e reprogramados em poucos dias de forma *online*, com sucesso. Notou-se a proatividade dos participantes. Houve a necessidade de refazer o planejamento estratégico, de rever os fluxos de caixa, fazer uma reavaliação das verbas para os próximos meses, é dizer deixar o cenário econômico da aceleradora bem claro. A empresa repensou a forma de ajudar os empreendedores, por meio de cursos *online*, palestras e *lives*.

A gestão de crise mostrou a necessidade de ir para a prática em vários aspectos que anteriormente eram mais teóricos. Por outro lado, ficou evidente que para os empreendedores ou *startups* que já estão no ecossistema há bastante tempo talvez se adaptem mais facilmente as mudanças advindas com a crise da pandemia, mas nem sempre é assim, pois uma crise foge do controle de todos os aspectos.

Segundo o CEO da Aceleradora *Bluefields*:

“O Brasil tem em torno de 13.000 *startups*, ou seja, somos relevantes, e o país já ganhou importância mundial quando se fala em *startups* tanto é que o Brasil é o quarto país com mais empresas unicórnios atualmente, e continua a se sobressair. No Cenário das *startups*, pode-se afirmar que temos dois pontos de vistas em relação aos impactos sofridos com a pandemia. Para um grupo de empresas, 30% das *startups* no Brasil vão morrer em decorrência da pandemia. Outro grupo, já tem uma posição mais otimista, onde essas empresas vão crescer, principalmente, aquelas com produtos prontos. Mas também aparecem oportunidades para *startups* que queiram ou que já estejam no campo da telemedicina, cursos *online*, área financeira, pois nós já aceleramos várias empresas *startups* nesses campos.”

Ainda segundo o entrevistado:

“Como especialista vejo que muitas empresas vão passar por dificuldades, pois sair de uma ideia e percorrer todo um ciclo até chegar no chamado ‘Vale da Morte’ não é fácil. Minha experiência mostra que para sair da fase da ideia pode ser necessário um tempo que vai de 18 meses até dois anos, para colocar o produto no mercado essas empresas vão sofrer mais, pois requerem de investidores anjos, e com a atual situação econômica e política do Brasil esses investidores estão sendo mais conservadores, ou seja, os investimentos vão dar uma segurada. Alguns já não estão investindo”.

Para esse tipo de empreendedores é recomendado seguir uma estratégia dividida, ou seja, trabalha meio tempo com sua *startup* e o outro meio período realiza uma outra atividade que gere uma renda extra. Já para as *startups* avançadas que estão no vale da morte ou saindo dele, procuram-se investimentos em venture capital, pois nessa fase há um *ticket* médio de investimento maior. Algumas *startups* já estavam asseguradas com investimentos antes da

pandemia, e agora devem manter esses investimentos. Para as *startups* que não receberam investimentos em venture capital há uma outra tarefa a de ser visíveis para os investidores que estão dispostos a colocar seu capital em risco, principalmente, startups da área da saúde, finanças e educação. Com esses investimentos o ecossistema será fortalecido, e vejo que haverá grandes oportunidades para empreendedores e suas *startups*.

Ressalta-se que as políticas do governo têm sido fundamentais, principalmente, para a sobrevivência de muitas pequenas empresas, mas com o cenário político do Brasil, e após as eleições, espera-se uma retomada nos investimentos para abrir os caminhos para o mercado nacional e internacional. Se vislumbra um bom caminho com o ingresso de capital vindo de fora do país, principalmente de venture capital.

Por fim, a COVID-19 acelerou o processo de transformação digital em todas as empresas, tanto grandes, quanto médias e pequenas empresas. Atualmente, é fundamental que as empresas independentemente do setor de atuação estejam no ambiente digital criando oportunidades de negócios e se mantendo competitivas. As *startups* que já atuavam de forma digital estão surfando na onda, estão bem-posicionadas, ou seja, não estão passando por uma fase de desespero, enquanto há outras que ficaram para atrás, pois o Brasil é um dos países que já se encontrava atrasado no quesito transformação digital.

Nesse sentido, algumas empresas *startups* estão trabalhando no digital, fazendo uso do trabalho remoto, e de modelos de negócios flexíveis. Para elas é clara a necessidade de fazer sua marca relevante, sem importar o tipo de empresas, seja de tecnologia, seja familiar, seja no agronegócio, pois é fundamental entender a importância de se reinventar para as novas gerações, para aumentar a participação na sociedade.

Outrossim, as empresas devem conhecer as regras do digital, buscar inovações, mesmo que sejam pequenas melhorias. Nas empresas *startups* é nítido que essas inovações são mais demoradas, mas trazem maiores vantagens do que em uma empresa tradicional, por essa razão várias empresas grandes e tradicionais estão investindo em *startups*, pois a visão é que essas empresas irão sair fortalecidas da crise e entrarão no “novo normal”. Como exemplo pode-se mencionar algumas grandes empresas como “Magazine Luiza” que fez avultados investimentos em plataformas e, hoje estão recolhendo seus frutos, pois mais do 60% do faturamento é proveniente dos negócios digitais.

Do ponto de vista do ecossistema empreendedor as expectativas são positivas, pois o mundo será mais digital, haverá valorização das pessoas, trabalho remoto, projetos descentralizados, empresas e pessoas retomando suas raízes. Claro que não haverá mudanças completamente radicais, pois nem tudo será remoto ou digital. O Ecossistema de *Startups* não

será como antes, existe um “novo normal” se instalando com um lado ruim e um lado bom, o mundo vai superar a crise e haverá grandes investimentos em fundos de venture capital a exemplo dos já realizados pela empresa “*Vox capital*” ligados a capital de impacto social. Estes fundos estão financiando *startups* no mundo todo, nas mais diversas áreas, como na área da saúde com financiamentos vultosos para *startups* que fabricam respiradores no Brasil.

A crise advinda da pandemia da COVID-19 nos ensinou muito, principalmente a trabalhar com complexidades, a entender que a crise está em nós mesmos e não nas empresas, e que a pandemia foi uma etapa de aprendizado e o aprendizado costuma doer. Agora a maior saída é esperar passar a crise, e entender que pessoas e empresas precisam olhar para dentro. Contudo, a pandemia trouxe impactos positivos e negativos para as *startups*, agora é necessário melhorar a cada dia, seja na busca por certificações, investimentos, e melhorar o ecossistema brasileiro de *startups* que apresenta boas perspectivas.

O Quadro 06 a seguir apresenta o resumo do *webinário* - intitulado: “Impactos do Coronavírus no Ecossistema de Startups e Transformação digital”, analisado a partir das categorias definidas na metodologia e comparada com a literatura consultada.

Quadro 06- Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no Ecossistema de *Startups* brasileiro - “Impactos do Coronavírus no Ecossistema de Startups e Transformação Digital”

CATEGORIAS CHAVES	AUTOR (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)	DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS	CARGO DOS ESPECIALISTAS	LINK	TEMPO DE DURAÇÃO
CARACTERISTICAS DAS STARTUPS	(SOARES, 2020). (RIES, 2012). (BLANK, 2012). Gitahy (2011). Bardazzi (2019).	-Permite inovação; -São flexíveis.	CEO de uma Aceleradora Brasileira	https://www.youtube.com/watch?v=DZ-13XFZvQ0	50 minutos
FASES DE VIDA DAS STARTUPS	(RELATÓRIO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO - FDC, 2020).	-Fase de ideação; - Fase Vale da Morte.	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
ATIVIDADES TRADICIONAIS	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p.1).	-Mudanças na forma de fazer negócios; - Buscar formas de maior visibilidade por parte das <i>startups</i> .	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
NOVAS ATIVIDADES A PARTIR DA PANDEMIA	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	-Canais digitais; -Adoção de novas ferramentas digitais; - Uso de Estratégias <i>Omnichannel</i> ; - Atividades incertas; - Criação de comissão de Gestão de Crise; - Replanejamento das atividades com menos informações; -Elaboração de cartilhas para entender o trabalho remoto; - Realização de atividades completamente remotas ou digitais; - Fazer a marca da empresa relevante no mercado.	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
DESCRIÇÃO DO AMBIENTE	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Mudou do presencial (<i>onboarding</i>) para o digital; - Ritmo das atividades econômicas mais lentas; - Incertezas; -Pensamento racional para tomar decisões; - Revisão dos fluxos de caixa.	CEO de uma Aceleradora Brasileira		

CLIENTES	SEBRAE (2021).	- Atendimento completamente digital; e - Comunicação por meio digital.	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Agilização da Digitalização das empresas	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
IMPACTOS POSITIVOS DA PANDEMIA	(DE QUEIROZ MACHADO, 2020). (ABCOMM, 2020). (PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- <i>Home Office</i> , -Implementação de novos canais de distribuição; -Manutenção dos empregos; -Crescimento das vendas; -Diminuição dos custos; -Adoção de novas ferramentas, -Redefinição do planejamento financeiro; - Valorização das pessoas; - Novas oportunidades de negócios;	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
IMPACTOS NEGATIVOS DA PANDEMIA	(NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). (SEBRAE, 2018). (BARBOSA FILHO, 2017). (GAZETA BRAZIL, 2020). (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).	- Adiamento dos planos e projetos das <i>startups</i> ; - Encurtamento do tempo de caixa; - Redução dos custos; - Parar os planos de crescimento da empresa; -Empresas fecham suas atividades (30%); - Diminuição dos investimentos por parte de investidores anjos e de venture capital.	CEO de uma Aceleradora Brasileira		
DESAFIOS PARA AS STARTUPS	(SEBRAE, 2018). Stam (2015, p.1765). Para Kuratko <i>et al.</i> (2017).	- Participação ativa das <i>startups</i> nos Ecossistemas de Inovação das regiões; - Captar Investidores principalmente em fases iniciais das empresas <i>startups</i> ; - Novo normal nas atividades das empresas; -Atrair investidores estrangeiros para as <i>startups</i> nas fases iniciais e de crescimento; - Oportunidades de negócios para empresas da área de saúde, financeiro e de educação; - Conseguir relevância para a marca da empresa no mercado.	CEO de uma Aceleradora Brasileira		

Fonte: Elaboração própria a partir do *webinário* (2022).

4.1.3 Live: “Contabilidade de Startups e o impacto da pandemia nas Startups”

Esta *live* foi acessada no Link: <https://www.youtube.com/watch?v=TSuNjLNwfBY&t=179s>., e teve um tempo de duração de 1 hora e 04 minutos, com data de realização em 23 de julho de 2020. Os especialistas que participaram foram o fundador da *Startup Syhus*, especialista em contabilidade para *startups*.

Esta *live* foi realizada com o especialista em direito tributário e em contabilidade para *startups*, o fundador da *Syhus Contabilidade*, empresa que trabalha no setor de tecnologia, inovação e novos negócios, atuando de forma digital em 39 cidades brasileiras, e seus principais pilares são o relacionamento e a inovação. O especialista convidado é formado em contabilidade pela PUC- Campinas, e trabalha diretamente na área tributária, além de ser empreendedor há 15 anos. Atuou em vários escritórios de contabilidade no estado de São Paulo.

O especialista, fundador da *Syhus* afirmou na *live* intitulada: “Contabilidade de Startups e o impacto da pandemia nas Startups”, realizada em setembro de 2020, que: “Todos os negócios foram impactados pela pandemia da COVID-19, sem exceção”. Segundo o empreendedor, com o advento da pandemia e o seu “*boom*”, no Brasil, em março de 2020, não só as empresas *startups*, mas também todas as organizações foram influenciadas pelo cenário de imprecisão e incertezas promovido pelo coronavírus em todos os setores da economia.

Ainda segundo o especialista, diferentemente dos negócios tradicionais, os quais levam um certo tempo para reagir frente as necessidades do mercado, quando se fala em *startups*, todos os princípios e atividades estão baseadas em metodologias ágeis. Para ele, o nome *startups* usa-se de forma genérica, mas entende-se que ela é uma empresa de base tecnológica, que busca escalar seu negócio usando tecnologia.

Uma *startup* é aquela empresa que cria um modelo escalável, que encontra uma “dor” ou problema dos consumidores e busca dar resposta por meio da criação de um negócio com impacto e que gere renda e emprego. Entretanto, as empresas precisam buscar parceiros estratégicos para que suas operações deem certo. Frente às drásticas mudanças que acontecem nas economias, as empresas *startups* precisam adaptar seus modelos de negócios para se manter no mercado, ainda mais em países como o Brasil, onde há poucos anos não existia uma base legal estruturada para esse tipo de negócios, pois a base legal atual da maior parte das empresas está suportada em leis definidas desde os anos 60 até os anos 90s.

Portanto, para as empresas *startups* essas bases legais estão ultrapassadas e se faz necessário repensá-las. Ao olhar para o mercado de *startups*, apesar de todos os impactos

advindos das crises, e em especial da pandemia, ele continua sendo um mercado que permanece aquecido.

Outro aspecto mencionado na *live* pelo especialista é que quando se fala de empresas de tecnologia e modelos de negócios entende-se que uma empresa *startup* pode oferecer tanto uma tecnologia quanto serviços ou produtos. Nesse sentido, afirma-se que quase todos os modelos de negócios apresentam uma fase de interseção entre tecnologia, serviços e produtos. Nessa fase de interseção é onde existe maior complexidade de condução e análise do negócio, cita-se como exemplo a empresa *PicPay*, onde ao mesmo tempo que se oferece uma tecnologia de pagamento, também se oferta um produto e um serviço, ligando todas essas facilidades entre si.

Hoje, não temos um único modelo de negócios e sim formas conjuntas, com as quais os gestores e empreendedores devem saber lidar. Então surge a seguinte questão: frente a essas facilidades ofertadas pelas *startups*, qual será a melhor estrutura societária para elas e qual a melhor opção tributária para uma *startup* iniciante?

Por outro lado, são os empreendedores que precisam procurar investimentos para que a *startup* possa crescer, alcançar escala, e se desenvolver. Hoje, sabemos que uma empresa *startup* não é avaliada por quanto gera, pois para os *players* do mercado de *startups* é mais importante o potencial de crescimento das operações, sua capilaridade, e quais serão os custos, por exemplo de um modelo que trabalha com assinaturas, o custo de obter um novo cliente, entender se a *startup* tem a capacidade de solucionar um problema e a que custo.

O empreendedor de *startup* deve olhar para a complexidade e descobrir que terá outras dificuldades que deverá enfrentar enquanto cresce no mercado e se estabiliza, dentre elas procurar por investidores, e saber como deve usar os recursos captados. Nesse sentido, o especialista recomenda que na fase inicial de uma *startup* será melhor estruturar a empresa como limitada (LTDA), pois as sociedades anônimas tendem a serem caras e burocráticas. Dentre as melhores formas para que uma empresa *startup* se estruture estão: MEI-Microempreendedor Individual, o Simples Nacional, como empresa com lucro presumido, com lucro real e com lucro arbitrado. O especialista entrevistado informou que de acordo com sua visão, atualmente, as melhores opções societárias para as *startups* são: a) empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI); b) Sociedade limitada e c) sociedade anônima, e com opção tributária de Lucro Real.

Um outro questionamento analisado foi: Como um empreendedor analisa o conceito de *startup* e define uma opção tributária? Nessa perspectiva é necessário estudar e entender a atividade desenvolvida pela empresa, a estrutura societária e a parte contábil da empresa, para

definir posteriormente a sua melhor opção tributária. Os empreendedores no Brasil, desconhecem como realizar este processo, para tal devem procurar consultores, parceiros, advogados, mentores, para conseguir entender qual será a melhor escolha.

Por outro lado, surge a questão: Como definir o modelo de negócio para sua *startup*? O modelo de negócio é definido após análise criteriosa das partes envolvidas, das fontes de receitas e da comunicação e forma de se apresentar ao mercado. Como exemplo, o especialista menciona a *startup Uber*, onde as partes envolvidas vão desde os usuários, os motoristas, a própria empresa, a plataforma, as empresas que fazem publicidade na plataforma.

Pensando em *startups* e nos efeitos das crises e da pandemia, é fundamental questionar-se: Qual é a complexidade para os novos negócios como as *startups*? A resposta perpassa três pontos: 1- Construir uma estrutura (jurídica e tributária) que viabiliza a operação de novos modelos de negócios com o menor risco possível e maior flexibilidade operacional. 2- Separar a atividade meio da atividade-fim, para determinar qual é a carga tributária do novo modelo de negócio. 3- Manter a comunicação com o mercado e com seu cliente final alinhada com a estruturação do modelo de negócio.

O especialista citou alguns exemplos de *startups* bem-sucedidas, a saber: **a) Buser:** *startup* de intermediação que trabalha com aplicativos, mas ainda não está disponível em todas as cidades brasileiras, cujo modelo de negócio é a intermediação entre empresas de transporte e passageiros. Os impactos regulatórios devem considerar as empresas de fretamento privado, pois não podem fazer a venda de bilhetes de forma individualizada. **b) Meliuz:** *startup* cujo modelo de negócio é o *cashback*. Em relação aos impactos tributários, existe a dúvida de como efetivar ou pagar o dinheiro de volta para os usuários sem a existência de vínculo entre eles. **c) Singu:** *startup* de intermediação, principalmente para o público feminino. O seu modelo de negócio é a intermediação entre artistas que realizam massagens, unhas, pés, maquiagem, e pessoas físicas ou jurídicas. **d) I-Food:** *startup* muito conhecida, sendo um exemplo clássico de empresa com vários modelos de negócio, pois uma pessoa que usa os serviços da *startup* cria conexões com o restaurante, com o entregador, com a empresa de pagamento, com o próprio aplicativo.

Já em relação aos impactos regulatórios são necessários alguns questionamentos como: é permitido o processamento de pagamento como atividade meio em uma empresa de tecnologia? Considerando que é uma empresa meio, ela tem que se preocupar com relação as regras do Bacen (Banco Central) frente à regulação do arranjo de pagamento? E os custos de processamento compõem o custo operacional ou despesa operacional? Teria a empresa de

tecnologia direito ao aproveitamento de créditos de PIS e COFINS? Tais valores são dedutíveis para fins de imposto de renda de pessoa jurídica?

Em relação à pandemia e seus efeitos sobre as empresas *startups*, o especialista ressaltou que todos os setores foram afetados, seja de forma positiva, negativa ou neutra. Durante a pandemia empresas como a *Maxmilhas*, *startup* de intermediação de milhas na internet sofreu grandes modificações, pois com a pandemia e o isolamento social ninguém mais conseguiu voar, trazendo como resultado muitas demissões e cortes de pessoal. A *Maxmilhas* demitiu entre 100 a 150 funcionários, da noite para o dia, e estruturaram um plano de guerra. O seu modelo de negócio teve que ser modificado, e agora a empresa deixou de ser um *player* de compra e venda de milhas para se tornar um vendedor de pacotes de viagens, como novo modelo de negócio concorrendo diretamente com a empresa CVC.

Outro exemplo é a *Simpla*, uma *startup* cujo objetivo era ser tiqueteira de eventos. Com as consequências da pandemia, os eventos com aglomeração de pessoas foram cancelados e proibidos, portanto, a *Simpla* teve de mudar seu modelo de negócio para *streaming*, ou seja, realizando eventos usando plataformas. A empresa teve que “pivotar” e reiniciar seu negócio original. Entre os efeitos da pandemia a empresa teve que realizar demissões, aprender novas tecnologias, capacitar seus funcionários para buscar soluções a problemas dos usuários e mudar a forma de ofertar experiências.

Na fase inicial das *startups*, os gestores precisam do auxílio de um planejamento básico, e identificar qual será a fonte de receitas e estar disposto a modificar seu modelo de negócio, caso fontes externas ou internas afetem sua operação.

Com a pandemia algumas *startups* tiveram que cancelar seus projetos, ou ajustar as verbas dedicadas a eles, mas em outro sentido, criou oportunidades para trabalhar de forma diferente, por exemplo usando o chamado *home office*, realizando atividades que antes eram presenciais e agora passaram ou podem ser realizadas de forma virtual. É fato que a pandemia abriu novas oportunidades ao permitir usar a tecnologia para efetuar a comunicação com o mercado.

A seguir o Quadro 07 apresenta o resumo da *live* intitulada: “Contabilidade de Startups e o impacto da pandemia nas Startups”, considerando as categorias definidas na metodologia e comparada com a literatura consultada.

Quadro 07- Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no Ecossistema de *Startups* brasileiro- “Contabilidade de *Startups* e o impacto da pandemia nas *Startups*”

CATEGORIAS CHAVES	AUTOR (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)	DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS	CARGO DOS ESPECIALISTAS	LINK	TEMPO DE DURAÇÃO
CARACTERÍSTICAS DAS <i>STARTUPS</i>	(SOARES, 2020). (RIES, 2012). (BLANK, 2012). Gitahy (2011). Bardazzi (2019)	-Escalam o negócio usando tecnologia; -Metodologias ágeis; -Usam o termo <i>startup</i> de forma genérica; -Apresentam uma base tecnológica.	Contador e especialista na área tributária. Assessor de <i>startups</i> , empreendedor na <i>Startup Syhus</i>	https://www.youtube.com/watch?v=TSuNjLNwfbY&t=179s	1 hora e 04 minutos
FASES DE VIDA DAS <i>STARTUPS</i>	AgTech <i>Startups</i> Brasil (2018).	-A análise considerou a fase inicial onde as empresas buscam solução a um problema.			
ATIVIDADES TRADICIONAIS	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p.1).	- Mudanças na forma de fazer negócios e reestruturação do modelo de negócio em particular.			
NOVAS ATIVIDADES A PARTIR DA PANDEMIA	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	-Adoção de novas ferramentas digitais; -Estruturação de um plano de guerra; - Análise complexa das atividades; - Mudança no modelo de negócio.			
DESCRIÇÃO DO AMBIENTE	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Mudou do presencial para o digital; -Problemas baseados na desatualização das leis; - Interseção entre tecnologia, produto e serviço;			
CLIENTES	SEBRAE (2021).	- Melhorar na comunicação com os clientes; - Perda de clientes;			
ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Agilização da Digitalização das empresas; - Treinamento para uso de novas tecnologias;			
IMPACTOS POSITIVOS DA PANDEMIA	(DE QUEIROZ MACHADO, 2020). (ABCOMM, 2020). (PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- <i>Home Office</i> ; -Modificação acelerada do modelo de negócios; - Reiniciação de algumas empresas; -Capacitação de funcionários para trabalhar com novas tecnologias;			

		-Novas formas de ofertar serviços e experiências aos clientes.			
IMPACTOS NEGATIVOS DA PANDEMIA	(NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). (SEBRAE, 2018). (BARBOSA FILHO, 2017). (GAZETA BRAZIL, 2020). (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020)	- Demissões de funcionários; - Entrada de novos concorrentes; -Aumento do grau de incerteza das operações; -Modificações no modelo de negócios.			
DESAFIOS PARA AS STARTUPS	(SEBRAE, 2018). Stam (2015, p.1765). Para Kuratko <i>et al.</i> (2017).	- Procura por novos investidores; -Aumentar a capilaridade do negócio; - Usar corretamente os recursos captados; -Saber definir a estrutura societária que melhor se adequa a <i>startup</i> e a melhor opção tributária; -Separar as atividades meio das atividades-fim para determinar a carga tributária; -Estar preparado para modificar o modelo de negócio de forma rápida; - Fazer planejamento inicial para identificar a fonte de receitas.			

Fonte: Elaboração própria a partir da *live* (2022)

4.1.4 Palestra: “Impacto da Covid-19 nas Startups do Agronegócio”

Esta palestra foi acessada do Link *Youtube*: <https://www.youtube.com/watch?v=r0Ypn-XKwio>. Teve um tempo de duração de 1 hora e 21 minutos, e foi realizada em 16 de setembro de 2021. Os especialistas que participaram foram o Editor chefe da Revista Globo rural; O *Co-founder* da AgTech garage; O *CEO* da SmartBreeder; O Country Business manager na Agrofry Brasil.

As empresas *startups* são fundamentais para obter inovação no agronegócio. O editor chefe da Revista Globo Rural, informou que foi feito um levantamento sobre as *startups* do agronegócio no Brasil. O *co-founder* da Agtech, informou que a pesquisa foi realizada em 2021, com 104 *startups* do agronegócio, mas atualmente o número de *startups* do agronegócio no Brasil gira entorno de 500 empresas.

Com relação à pesquisa, a maioria dos respondentes eram o fundador, diretor, ou gerente das *startups*. A maioria delas trabalha no mercado de sistemas de informação para o agronegócio, vinculadas ao mercado de produtos como soja, café, milho, e cana de açúcar. A maior parte das empresas encontra-se na fase de tração (35%), enquanto 15% delas encontram-se na fase de ideação e operação, e somente, 25% estão na fase de *Scale up*. A maior parte delas são de pequeno e médio porte, e seus principais canais de vendas são: o digital (52,91%), visitas (34%) e por meio de parceiros (10%).

O impacto da pandemia afetou muitos setores, mas no setor do agronegócio houve impactos positivos ligados à implementação de novos canais de distribuição. Muitas empresas *startups* do setor mudaram sua atuação (*onboarding*) do presencial para *online*. Notou-se também mudanças no perfil dos clientes.

Ademais, foi possível perceber que a pandemia agilizou a digitalização de muitas empresas. E quanto as receitas, em 32% das *startups* do setor de agronegócios aumentaram, já em 27,9% caíram. Com relação aos colaboradores, em 32,7% não houve aumento no número de funcionários, enquanto em 20,2% esse número aumentou em razão de novas contratações.

Para 49,1% dos entrevistados, a pandemia trouxe um aumento no valor de mercado das *startups* do agronegócio no patamar de 44,22%, enquanto para 34,6% não houve aumento, permanecendo no mesmo valor, e 16,3% não souberam informar.

Com relação as possíveis razões para o aumento do valor das *startups* estão: a) aumento da digitalização o que possibilitou oferecer um número maior de serviços por parte das *startups* do agronegócio. b) crescimento das vendas, e c) uma redução de custos que se mostrou efetiva.

Com relação à disponibilidade de caixa (contados em meses), 21,2% das *startups* informaram que contam com caixa para tocar seus projetos pelo período compreendido entre 1 e 3 meses, 30,1%, entre 3 a 6 meses, 15,5% das empresas entre 6 meses a um ano, 15,5%, menos de um ano, e 17,5%, não souberam informar.

Com a chegada da pandemia e todas suas consequências, a maior parte das *startups* renegociaram com seus fornecedores e clientes. Com os fornecedores houve principalmente renegociação dos prazos de pagamentos. Por outro lado, 90% das empresas pesquisadas adotaram novas ferramentas para realização das suas atividades. Quando questionadas se trabalharam em formato de *home office*, 90% responderam de forma positiva, enquanto 10% não adotaram essa forma de trabalho.

Um dado importante, mencionado pelo editor chefe da Revista Globo Rural foi que atualmente, mais da metade das *startups* que entram no mercado do agronegócio no Brasil, morrem antes do segundo ano de operação.

Para o *CEO* da SmartBreeder, com a pandemia, os planos das *startups* ficaram adiados, mas apesar disso, houve a valorização da área como um todo em 65%. Também ressaltou que muitas empresas adotaram novas tecnologias, mas ainda, é alto o número das que continuam com medo de enfrentar e adotar mudanças tecnológicas.

Para o Country Business manager na Agrofy Brasil, com a pandemia as *startups* estão mudando a forma de fazer negócios, hoje, se estão realizando “feiras digitais”, pois a pandemia acelerou a forma de acessar o mercado e permitiu usar canais digitais. Para ele, o primeiro semestre de 2020 foi o mais difícil, pois ninguém sabia como seriam os efeitos da pandemia na saúde financeira das empresas. Mas, foi evidente, que novos projetos ficaram adiados com a esperança de que a pandemia acabasse logo, ao ver que continuava, o setor do agronegócio realizou reuniões com o objetivo de analisar os riscos iminentes, organizar suas atividades após o período de isolamento, assim como identificar os canais digitais como um meio de alcançar os clientes. Também foram aceleradas as atividades *online*, entre elas as chamadas feiras digitais, que aconteceram em julho de 2020, e que permitiram o crescimento de várias empresas *startups* do setor.

O faturamento dos negócios durante essas feiras saltou de 4,5 milhões em 2019, para 21 milhões em 2021, o que foi muito bom para o setor como um todo. A partir de 2021, as *startups* também estão oferecendo serviços personalizados e projetos de customização para o agronegócio.

Para o editor chefe da revista Globo Rural é compreensível que alguns clientes e empresas do agronegócio, ainda tenham medo de realizar operações *online*, mas, esta é uma

estratégia *omnichannel*, já presente em muitos setores e que veio para facilitar as operações das *startups*.

A pandemia mostrou que para as *startups* do agronegócio o momento é propício para novas empreitadas, pois este setor tem potencialidades, independentemente de estar passando por uma pandemia. Entretanto, ressaltou que falta conectividade em alguns locais como os interiores do país, principalmente, em regiões mais afastadas, por falta de acesso à internet. Estudos mostram que 36% das *startups* estão incorporando novas tecnologias e inovações, e estão dispostas a comprar “*online*”, desde que se trabalhe com segurança no ambiente digital. Atualmente, são necessárias tecnologias que aumentem a conectividade no campo e que permitam a maximização de utilidades e de informações que facilitem a tomada de decisões.

Para o Country Business manager na Agrofy Brasil, um outro ator importante são as aceleradoras, que ajudam as *startups* a se desenvolverem. Neste sentido, o especialista afirmou que as aceleradoras entendem o mercado e sabem que há *startups* que podem vir a suprir necessidades de grandes corporações, assim como há *startups* que cuidam das empresas de pequeno porte, ou seja, há mercado para todas, pois os ambientes são diferentes, enquanto as grandes corporações conseguem conectividade que lhes permite acessar soluções aos problemas, desta forma as *startups* podem organizar seus clientes por clusters. Também há mercado para *startups* ágeis que solucionem problemas das pequenas empresas.

Os especialistas afirmam que é importante para *startups* participarem ativamente do ecossistema inovador da região ou localidade onde se instalem, pois permite obter tração com o mercado. Ademais, é fundamental olhar para a cadeia de suprimentos de cada setor, chamando a atenção de investidores (por aderência) para que estes possam fornecer capital necessário para a sobrevivência da empresa. Entretanto, é prioritário que as *startups* sejam escaláveis de forma rápida e fácil para poder receber rodadas de investimento principalmente nas primeiras fases. O desafio para as empresas *startups* é entender que hoje é o momento de empreender.

A seguir o Quadro 08 apresenta o resumo da Palestra intitulada: “Impactos da COVID-19 nas startups do Agronegócio”, analisada a partir das categorias definidas na metodologia e comparada com a literatura consultada.

Quadro 08- Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no Ecossistema de *Startups* brasileiro- “Impacto da COVID 19 nas Startups do Agronegócio”

CATEGORIAS CHAVES	AUTOR (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)	DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS	CARGO DOS ESPECIALISTAS	LINK	TEMPO DE DURAÇÃO
CARACTERISTICAS DAS STARTUPS	(SOARES, 2020). (RIES, 2012). (BLANK, 2012). Gitahy (2011). Bardazzi (2019)	-Permite inovação; -São ágeis, e escaláveis; -A maioria são de pequeno porte.	Editor chefe de Revista Especializada	https://www.youtube.com/watch?v=r0Ypn-XKwio	1 hora e 21 minutos
FASES DE VIDA DAS STARTUPS	AgTech <i>Startups</i> Brasil (2018).	-No agronegócio, a maioria estão na fase de tração.	<i>CEO de Startup</i>		
ATIVIDADES TRADICIONAIS	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p.1).	- Canais de vendas por meio de visitas ou por parceiros; -Mudanças na forma de fazer negócios.	Fundador de <i>Startup</i>		
NOVAS ATIVIDADES A PARTIR DA PANDEMIA	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	-Canais digitais; -Surgimento de novos serviços; -Adoção de novas ferramentas digitais; -Criação de Férias Digitais; - Uso de Estratégias <i>Omnichannel</i> .	<i>CEO de Startup</i> Fundador de <i>Startup</i>		
DESCRIÇÃO DO AMBIENTE	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Mudou do presencial (<i>onboarding</i>) para o digital;	<i>CEO de Startup</i>		
CLIENTES	SEBRAE (2021).	- Mudanças no Perfil dos clientes; -Renegociação dos prazos com clientes; - Melhoria na comunicação com os clientes.	<i>Manager de Startup</i>		
ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Agilização da Digitalização das empresas.	<i>CEO de Startup</i> Fundador de <i>Startup</i>		
IMPACTOS POSITIVOS DA PANDEMIA	(DE QUEIROZ MACHADO, 2020).	- <i>Home Office</i> ;	<i>CEO de Startup</i> Fundador de <i>Startup</i>		

	(ABCOMM, 2020). (PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	<ul style="list-style-type: none"> -Implementação de novos canais de distribuição; -Novas contratações de funcionários; -Aumentaram as receitas no setor de agronegócio; -Aumento do valor das empresas <i>startups</i> no mercado do agronegócio; -Aumento no número de serviços prestados; -Crescimento das vendas; -Diminuição dos custos; -Renegociação dos prazos de pagamento com os fornecedores; - Adoção de novas ferramentas; -Valorização do setor de <i>Startups</i> de agronegócio; - Serviços personalizados e Projetos customizados. 	<i>Manager de Startup</i>		
IMPACTOS NEGATIVOS DA PANDEMIA	(NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). (SEBRAE, 2018). (BARBOSA FILHO, 2017). (GAZETA BRAZIL, 2020). (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> - Demissões de funcionários; - Adiamento dos planos e projetos das <i>startups</i>; -Perda de clientes por falta de conectividade; - Encurtamento do tempo de caixa. 	<i>CEO de Startup</i> <i>Fundador de Startup</i> <i>Manager de Startup</i>		
DESAFIOS PARA AS STARTUPS	(SEBRAE, 2018). Stam (2015, p.1765). Para Kuratko <i>et al.</i> (2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança para fazer negócios no ambiente digital; -Implementar tecnologias de conectividade para o campo; - Participação ativa das <i>startups</i> nos Ecossistemas de Inovação das regiões; -Cuidados com Cadeias de Suprimentos dos setores; - Captar Investidores principalmente em fases iniciais das empresas <i>startups</i>. 	<i>CEO de Startup</i> <i>Fundador de Startup</i>		

Fonte: Elaboração Própria a partir da palestra (2022).

4.1.5 Live: “O Impacto da Pandemia na Cena Global de Startup”

Esta *live* foi acessada do Link *Youtube*: <https://www.youtube.com/watch?v=aloSsyfeygQ&t=336s>. Teve um tempo de duração de 1 hora e 02 minutos, e foi realizado em 22 de julho de 2020. Os especialistas que participaram foram o Gerente de Assuntos Internacionais da Plug and Play China; *CEO* da SOSA; e o Diretor Presidente da empresa Dínamo.

O anfitrião da *live*, é o especialista, diretor presidente da empresa Dínamo, conhecido também por “Kiko”, inicia o evento solicitando uma breve apresentação dos participantes e das Organizações que representam. Nesse contexto, a Gerente de Assuntos Internacionais e representante da empresa *Plug and Play* China, relata que a instituição é uma aceleradora mundial com mais de 30 escritórios espalhados pelo mundo. Dentre suas principais atividades, destaca-se o investimento em *startups* em fase inicial e o desenvolvimento de programas de aceleração para conectar as *startups* não só aos parceiros corporativos, mas também ao mercado.

Em seguida, é apresentado o *CEO* da SOSA, ele expõe que a empresa é uma global de inovação aberta com a missão de trabalhar com grandes organizações com objetivo de identificar tecnologias que ajudem a preparar seus negócios para o futuro.

Logo, com a apresentação de ambos os participantes, o anfitrião e representante da Dínamo enquanto *CEO*, destaca que ela é uma Associação sem fins lucrativos que advoga por melhores políticas em relação ao ecossistema de *startups* e inovação. Lidera também a discussão do ponto de vista ecossistêmico do curso das *startups* brasileiras, ajudando o governo e os legisladores a entender as necessidades e a construir uma legislação avançada para *startups* do país.

O especialista da Dínamo continua sua fala para introduzir e contextualizar o tema destacando dados relevantes, os quais mostram que, na China, o primeiro país a passar pela emergência de saúde, entre novembro de 2019 e fevereiro de 2020 os investimentos em venture capital caíram mais de 50% em comparação com o resto do mundo. Outro estudo publicado pela consultoria Wyda, em abril de 2020, que analisou mais de 500 *startups* da Europa e da América Latina, mostra que a crise promovida pela Pandemia do COVID-19 afetou negativamente 3 em cada 4 *startups* e, 1 em cada 4 não sobreviverá mais de 3 meses na crise. Além disso, de acordo com os relatórios da Consultoria Genoma, 74% das *startups* tiveram que

demitir funcionários e 41% delas estão na zona vermelha com apenas 3 meses de capital como fluxo de caixa.

Contudo, no contexto brasileiro, o ecossistema apresenta a melhor fase histórica comemorando em 2020 a marca de 12 *startups* unicórnios. Além de tudo, um recorde histórico nos investimentos em venture capital, o qual vinha em crescimento desde 2016, chegando a 2,4 bilhões de dólares em 2019 quase o dobro do valor registrado em 2018.

Diante disso, a Pandemia do COVID-19 levantou desafios sem precedentes para toda a sociedade, logo surge o primeiro questionamento, “Como as instituições reagiram a essa crise e em que sentido o portfólio construído permitiu que se chegasse a novas soluções para os problemas que temos hoje?” “Qual(is) a(s) diferença(s) nas ações e consequências observadas nas diferentes regiões?”

Segundo a Gerente de Assuntos Internacionais e representante da *Plug and Play* China, a crise atingiu principalmente as empresas em fase inicial, para ela, houve uma aceleração da digitalização, como ocorreu na própria *Plug and Play*, em que foi necessário a atualização do sistema CRM para carregar todas as informações das *startups* que participam da aceleradora, com o objetivo de permitir a comunicação entre os diferentes departamentos. Houve também a adoção do trabalho remoto, no qual trabalhar juntos e elaborar projetos tornou-se um desafio. Então, a solução foi a adoção de diferentes softwares e ferramentas para garantir o trabalho em equipe eficiente. Entre essas ferramentas, a gerente destaca uma utilizada por muitas empresas para reuniões e eventos *online*, o *ZOOM*.

Outro exemplo é o chat corporativo desenvolvido pela *Tencent*, o maior portal de serviços de internet da China, ferramenta utilizada para enviar e compartilhar documentos entre colegas, realizar videoconferências, além de funções relacionadas a recursos humanos e contabilidade como, reembolso, viagens de negócios, digitalização dos processos. Para ela, há também uma outra ferramenta ofertada pela *startup* chinesa *Ecosystem in China*, é uma plataforma de transmissão, fundamental, pois permitiu a comunicação entre empresas, já em março de 2021, durante um evento de *Pitch* de *startups* que atraiu mais de 200 mil pessoas. A representante fala que as *startups* ligadas a *Plug and Play* estão felizes com as ferramentas disponibilizadas, pois agora não estão limitadas fisicamente aos negócios e parceiros corporativos.

Conclui sua fala ressaltando que, a cooperação e o aprendizado não se limitam às fronteiras da China, uma vez que as dificuldades e os desafios impostos pela Pandemia são de proporções globais, logo os exemplos e as soluções também são construídos globalmente.

De acordo com o *CEO* da SOSA, os desafios são globais, em diferentes intensidades e linhas de tempo, eventualmente, todos os cantos do mundo enfrentam desafios semelhantes. Segundo o *CEO*, a instituição reagiu com três ações imediatas. Primeiramente, a preocupação e o cuidado com a equipe de colaboradores, mesmo antes do *lockdown*, com a adoção do trabalho remoto.

Em segundo lugar, a competência da equipe em dinamizar rapidamente as operações para o *online*. Nesse sentido, ele destaca que, mesmo após a Pandemia, muitas das descobertas vão se manter e integrar os serviços. Utilizando o exemplo citado pela Gerente da aceleradora *Plug and Play*, o *CEO* da SOSA, fala que embora as reuniões e sessões remotas não proporcionem o debate cara a cara, elas detêm muitos benefícios como, melhor preparação das reuniões, ou seja, o propósito é muito mais nítido, não se trata de um modelo engessado como as reuniões tradicionais. A última ação, é a oportunidade de todos os negócios reavaliarem suas operações, e suas finanças, para refinarem e realmente verem qual o core business, qual o valor central que criamos para os clientes.

Na sequência, o especialista e diretor da Dínamo afirma que as *startups* estavam melhor preparadas tecnologicamente em relação as grandes empresas para enfrentar os desafios da Pandemia e tudo que impactou na rotina de trabalho. Nesse ínterim, surge mais um questionamento, “As grandes empresas estão correndo para acompanhar a transformação digital e tecnológica?” “Foi por falta de *insights* que não houve o estímulo correto para elas e só após a Pandemia que essas empresas vão acelerar?”

Conforme a Gerente de Assuntos Internacionais e representante da *Plug and Play* China, as grandes empresas estão mais abertas do que anteriormente, estão em busca da digitalização. Elas desejam a inovação aberta por quererem mais habilidades para as suas operações, melhorar a experiência do cliente, relacionar-se com *startups*, novos mercados, ou seja, a disrupção de um modelo de negócios.

Para o *CEO* da SOSA, antes mesmo da Pandemia, as grandes empresas já tinham incentivo pela busca de novas tecnologias, mas agora elas não têm escolha. Há alguns exemplos simples como, saúde digital e segurança cibernética. Por outro lado, há exemplos mais complexos, uma vez que o modelo de vida das pessoas mudou, seu comportamento e padrões de consumo também mudaram.

À vista disso, a análise de comportamento do consumidor, por exemplo, seja a tecnologia mais óbvia em demanda, pois grandes organizações precisam saber quais são seus clientes, o que eles querem, o que estão fazendo, se estão ou não saindo de casa, se trabalham

remotamente, sendo assim, o perfil de risco mudou. Logo, a maneira como as empresas prestam serviços remotamente também mudou.

Segundo o *CEO* da SOSA, o maior desafio não é necessariamente o tecnológico, mas o corporativo, ou seja, o cultural. A transformação técnica sem a transformação cultural está fadada ao fracasso. Isso significa que, sem engajar a própria organização de uma maneira eficaz não é possível transformar a mesma digitalmente. Por conta disso, a SOSA desenvolveu e implementou formatos que ajudam não apenas a identificar tecnologias, mas formatos que envolvem a participação dos colaboradores da própria organização, que, eventualmente, são eles que transformarão a empresa.

Ademais, o debate aborda a questão da construção do ecossistema. Nesse sentido, o especialista da Dínamo realiza a seguinte pergunta, “Qual o papel das Universidades e a importância delas no Ecossistema?”.

O *CEO* da SOSA destaca e discorre a respeito dos Escritórios de Transferência tecnológica. Trata-se de empresas que pegam ideias de Universidades e as transformam em negócios. É a transferência de tecnologia da academia para o mundo dos negócios através de investimentos ou outras formas de apoio que é crucial para as *startups*.

Segundo o *CEO* da SOSA, os analistas da empresa estão sempre em contato para estar cientes do que está sendo desenvolvido, com ênfase em soluções prontas para o mercado, em tecnologias práticas que podem ser implementadas. Além do mais, houve, antes da pandemia, exercícios tecnológicos mais profundos, no qual acadêmicos e professores discutiam tecnologias de ponta que serão lançadas apenas 2 ou 3 anos à frente.

Para a Gerente de Assuntos Internacionais e representante da *Plug and Play* China, muitas *startups* que são consideradas boas nascem das universidades, que representam centros de inovação constituídos por alunos, ex-alunos, professores, técnicos, fazendo muito empreendedorismo. A *Plug and Play*, por exemplo, faz parcerias com elas através da realização de workshops e da seleção de currículos para ajudar os alunos a se relacionarem com a inovação tecnológica e com o empreendedorismo.

Por fim, o *CEO* da Dínamo realiza a pergunta final, “Qual a lição principal que ambos aprenderam recentemente e se ela fez grandes mudanças em suas instituições? O que espera para os próximos anos em termos de tendências de investimento?” “Há planos de parceria com o Brasil?”.

Nas palavras da Gerente de Assuntos Internacionais e representante da *Plug and Play* China, “Estamos trabalhando na área de inovação, logo temos que ser inovadores, especialmente por conta do momento desafiador”. Segundo ela, na China, há grandes

oportunidades para o mercado de *startups*, em áreas como saúde, jogos eletrônicos, mobilidade urbana (Cadeia de suprimentos, estacionamento, cidades inteligentes).

Quanto as lições aprendidas, o especialista da SOSA destaca a rápida tomada de decisão, os líderes e suas equipes devem transformar seus serviços, cuidar da estrutura de custos, do desenvolvimento do negócio e da infraestrutura de vendas para uma demanda remota por tecnologias. As empresas que se moveram rapidamente e implementaram as mudanças necessárias saíram-se muito bem.

Quanto às tendências, ele destacou a área da telemedicina, pois são inovações que não vão desaparecer e irão trazer benefícios para todas as populações que são capazes de implementar tais soluções. Ademais, em comum com o pensamento exposto pela gerente da aceleradora quanto ao setor industrial, deve haver cooperação para inovar entre o Brasil e outras economias e com a CNI (Confederação Nacional das Indústrias), ele afirma que essa cooperação deve ser ainda mais forte por causa da pandemia que trouxe cadeias de suprimentos e de valor globais quebradas, necessidade de abrir fabricas, mas também de proteger as pessoas.

Por fim, o especialista da SOSA conclui declarando, “Não é sobre esperar, mas sobre ter uma solução real para um problema real, os negócios estão funcionando, as empresas estavam em estágio final e nada vai parar a necessidade de inovação”.

A seguir o Quadro 09 apresenta o resumo da *live* intitulada: “O Impacto Da Pandemia Na Cena Global de Startup”, analisada a partir das categorias definidas na metodologia e comparada com a literatura consultada.

Quadro 09- Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no ecossistema de *Startups* brasileiro “O Impacto Da Pandemia Na Cena Global de Startup”

CATEGORIAS CHAVES	AUTOR (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)	DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS	CARGO DOS ESPECIALISTAS	LINK	TEMPO DE DURAÇÃO
CARACTERISTICAS DAS STARTUPS	(SOARES, 2020). (RIES, 2012). (BLANK, 2012) Gitahy (2011). Bardazzi (2019).	- Permitem inovação; - Apresentam uma base tecnológica.	CEO da SOSA Diretor Presidente da Dínamo	https://www.youtube.com/watch?v=aloSsyfeygQ&t=336s	1 hora e 02 minutos
FASES DE VIDA DAS STARTUPS	Agtech <i>Startups</i> Brasil (2018).	-Fase Inicial.	Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China		
ATIVIDADES TRADICIONAIS	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p.1).	-Identificação de inovações tecnológicas; -Desenvolvimento de programas de aceleração; - Investimento em <i>startups</i> em fase inicial; -Conectar <i>startups</i> a atores do ecossistema de empreendedorismo.	Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China CEO da SOSA		
NOVAS ATIVIDADES A PARTIR DA PANDEMIA	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	-Disrupção do modelo de negócio; -Atividades remotas ou digitais; -Adoção de novas ferramentas digitais, - Formatos que envolvem a participação dos colaboradores.	CEO da SOSA Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China		
DESCRIÇÃO DO AMBIENTE	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Mudou do presencial (<i>onboarding</i>) para o digital; - Relacionamento entre <i>startups</i> e grandes empresas;	Gerente de Assuntos Internacionais da		

		<ul style="list-style-type: none"> - Escritórios de transferência eletrônica; - Oportunidade de negócios para <i>startups</i> em diversas áreas. 	<i>Plug and Play</i> China CEO da SOSA		
CLIENTES	SEBRAE (2021).	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no comportamento e perfil de consumo; -Análise do comportamento do consumidor;e melhoria na comunicação com clientes. 	CEO da SOSA Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China		
ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleração da Digitalização das empresas - Softwares e ferramentas digitais - Escritórios de transferência eletrônica 	Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China CEO da SOSA		
IMPACTOS POSITIVOS DA PANDEMIA	(DE QUEIROZ MACHADO, 2020). (ABCOMM, 2020). (PANTANO <i>et. al.</i> , 2020).	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Home Office</i>, -Reavaliação das finanças, -Reavaliação das operações; - Adoção de novas ferramentas, -Novas oportunidades de negócio; -<i>Networking</i> com atores do ecossistema 	Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China CEO da SOSA		
IMPACTOS NEGATIVOS DA PANDEMIA	(NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). (SEBRAE, 2018). (BARBOSA FILHO, 2017). (GAZETA BRAZIL, 2020). (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> - Demissões de funcionários, -Encurtamento do tempo de caixa; - Diminuição dos investimentos de venture capital 	Diretor Presidente da Dínamo		
DESAFIOS PARA AS STARTUPS	(SEBRAE, 2018). STAM (2015, P.1765). Para Kuratko <i>et al.</i> , (2017).	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar projetos e trabalhar em equipe após adoção do trabalho remoto; -Busca de inovações tecnológicas; -Rápida tomada de decisão -Transformação cultural. 	Gerente de Assuntos Internacionais da <i>Plug and Play</i> China CEO da SOSA		

Fonte: Elaboração própria a partir da *live* (2022)

4.1.6 Programa Ser Empreendedor: “Startup e as Soluções durante a Pandemia da Covid-19”

Este programa foi acessado pelo Link *Youtube*: <https://www.youtube.com/watch?v=k5t8onw9yXU&t=1190s>. Teve um tempo de duração de 37 minutos e foi realizado o dia 8 de abril de 2021, junto com o *CEO* da empresa *Etheriumtech*; e o *CEO* da *Primeira Mesa*, especialistas na área de *startups*.

O programa “Ser Empreendedor”, apresentado por Mirna Abreu, entrevistou, no primeiro bloco, o *CEO* da empresa *Etheriumtech*, uma *startup* especializada em infraestrutura de *Cloud computing* e *Data Center*. No segundo bloco, a entrevista ocorre com a *CEO* da *Primeira Mesa*, *startup* especializada em movimentar a cena gastronômica em horários estratégicos.

Nesse contexto, a apresentadora do programa realiza a primeira pergunta, qual a história da *startup* e como o *CEO* da *Etheriumtech* se viu sendo empreendedor de um negócio de inovação e tecnologia. Segundo ele, a empresa nasceu a partir da necessidade de uma outra empresa pertencente ao mesmo grupo que necessitava de uma infraestrutura computacional com segurança e governança de dados.

Para o *CEO*, houve a percepção da carência do mercado quanto uma mentoria mais customizada, próxima das necessidades dos clientes de pequenas e medias empresas, instituições públicas, principalmente as prefeituras municipais. Diferentemente das empresas de *cloud* globais, a *Etheriumtech* estabelece uma comunicação interpessoal com o cliente, e foi nessa lacuna que eles identificaram a oportunidade de satisfazer essa necessidade.

Assim, como observado em outras *startups* a preocupação da empresa sempre foi além de prover o serviço de infraestrutura computacional, mas sim a de agregar valor ao negócio do cliente. Nesse sentido, de acordo com o *CEO* da *Etheriumtech*, na administração pública não foi diferente, na Prefeitura Municipal do município de Marília, interior de São Paulo, a empresa implementou um sistema de atendimento eletrônico, atrelado ao sistema do SUS em toda as UBS (Unidade Básica de Saúde) com o objetivo de solucionar os problemas de lentidão, quedas ou indisponibilidades.

Segundo o *CEO*, a empresa foi além, justamente pensando nessa ideia de agregar valor para o cliente e passou a fornecer diferentes relatórios analíticos a respeito das unidades básicas de saúde, tratando das mais diversas questões como, orçamento, pico de atendimento, trânsito, campanhas para enfrentar a pandemia, ou seja, otimizar a tomada de decisão. Hoje, a Prefeitura Municipal de Marília conta com esses serviços de forma totalmente digital.

O especialista e *CEO* da Ethereumtech, ao citar o exemplo, levanta uma questão chave: a ótica para o Ecossistema de inovação. Para garantir a otimização dos serviços, uma gestão efetiva, não basta implementar uma governança de TI, mas a tecnologia deve comunicar-se com as demais áreas da organização, sempre com a ótica para o Ecossistema, não apenas na prestação de serviços tecnológicos.

Ao final da entrevista do primeiro bloco, a apresentadora realiza o último questionamento, “Como funciona a escalabilidade de uma empresa?”. Segundo o *CEO* da Ethereumtech, o que uma *startup* deve ter como premissa é a centralização do cliente. O mercado mudou e o cliente está cada vez mais exigente. Logo, oferecer um produto ou serviço de qualidade não basta. No exemplo da Ethereumtech, é preciso prestar uma orientação customizada, é preciso entender caso a caso e aplicar uma solução tecnológica que fomente uma impulsão ou melhoria.

O segundo bloco de entrevista inicia com seguinte questionamento, “Qual o impacto da pandemia da COVID-19 para a empresa e para o ecossistema de *startups*?”. A especialista e *CEO* da Primeira Mesa responde que em março de 2020, por 15 dias, a empresa cessou suas operações em todo o país, a pedido dos bares e restaurantes e para entender o que estava acontecendo. A empresa manteve diálogo constante com os clientes para entender como é que eles poderiam continuar sendo solução naquele momento.

Segundo ainda a *CEO* da Primeira Mesa, os clientes responderam que não podiam perder o movimento que a *startup* proporcionava através dos seus serviços. Logo, a empresa precisou se reinventar, o que antes era a reserva de mesas e o agendamento de horários, direcionou-se para o *delivery* e a retirada.

Como observado na maioria dos bares e restaurantes, o movimento foi menor do que o esperado, pois a pandemia impactou demais o aspecto social. De acordo com a *CEO* da Primeira Mesa, o restaurante nada mais é do que aquela oportunidade de socializar, ter contato com a família, ou seja, ter uma boa experiência, o que não foi possível proporcionar, logo, o movimento caiu bastante. Independente disso, os restaurantes estão satisfeitos com os resultados que a empresa conseguiu gerar.

Um dos desafios que a pandemia gerou foi a necessidade de remodelagem dos negócios. Então, a apresentadora do programa questiona se a empresa necessitou contratar pessoal para isso, ou a própria equipe conseguiu solucionar o problema em questão.

Segundo a *CEO* do Primeira Mesa, num primeiro momento não houve contratações, mas sim a remodelagem do escopo de toda a equipe. As equipes de Marketing, Inteligência e atendimento ao cliente tiveram que se readaptar a nova realidade de operação. Todo o trabalho

e estudo realizado nos restaurantes como, perfil de cliente, horários estratégicos, capacidade de pessoas, tudo precisou ser revisto. Para ela, é um processo de aprendizagem conjunta, trabalho conjunto, em que entender o que é interessante para o negócio no momento, quem são os novos clientes, volume, são pontos fundamentais.

Ao final da entrevista, a apresentadora traz alguns dados de uma pesquisa realizada pela VR Benefícios (2020), que apontam que os comerciantes, de forma geral, principalmente de bares, restaurantes e padarias, 63% adotaram WhatsApp, 51% *E-commerce* próprio, 42% vendas *online*, 39% aplicativos de *delivery*. Contudo, 81% dos negócios que adotaram o *delivery* como uma ferramenta tiveram uma alavancagem. Em seguida é feito o seguinte questionamento, “Como você acredita que em 2021, o segmento de bares e restaurantes vai conseguir mercado?”.

Segundo a *CEO* da Primeira Mesa, a pandemia trouxe vários problemas, mas também gerou grandes oportunidades para as *startups*, pois mesmo os aplicativos garantindo essa alavancagem nas operações dos restaurantes, as pessoas estão interessadas na experiência. Então os negócios devem mostrar e provar que as dependências do estabelecimento são seguras para realizar refeições. Para muitos gestores de *startups* “Investir no *delivery*, em embalagem, independente de ir e vir isso é um novo negócio, e veio para ficar. Não se pode mais contar com uma única forma de receber os clientes”.

A seguir o Quadro 10 apresenta o resumo do Programa intitulado: “Startup e as soluções durante a Pandemia da COVID-19”, analisada a partir das categorias definidas na metodologia e comparada com a literatura consultada.

Quadro 10- Categorias chaves sobre os impactos da pandemia no Ecosistema de *Startups* brasileiro- “Startup e as soluções durante a Pandemia da COVID-19”

CATEGORIAS CHAVES	AUTOR (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)	DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS	CARGO DOS ESPECIALISTAS	LINK	TEMPO DE DURAÇÃO
CARACTERISTICAS DAS STARTUPS	(SOARES, 2020). (RIES, 2012). (BLANK, 2012). Gitahy (2011). Bardazzi (2019).	-Permite inovação; -Escalam o negócio com base na centralização do cliente; - Base tecnológica.	<i>CEO</i> da Ethereumtech	https://www.youtube.com/watch?v=k5t8onw9yXU&t=1190s	37 minutos
FASES DE VIDA DAS STARTUPS		- Não foi falado.			
ATIVIDADES TRADICIONAIS	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020, p.1).	- Prover serviço de infraestrutura computacional; - Mentoria customizada; - Entender a necessidade do cliente; -Mudanças na forma de fazer negócios.	<i>CEO</i> da Ethereumtech <i>CEO</i> da Primeira Mesa		
NOVAS ATIVIDADES A PARTIR DA PANDEMIA	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Serviços totalmente digitais; -Surgimento de novos serviços; -Adoção de novas ferramentas digitais; - Reestruturação do modelo de negócio.	<i>CEO</i> da Ethereumtech <i>CEO</i> da Primeira Mesa		

DESCRIÇÃO DO AMBIENTE	(MINNI; ROSUMEK; BROD, 2020). (REZENDE; MARCELINO, MIYAJI, 2020, p.1).	- Ótica para o ecossistema;	<i>CEO</i> da Ethereumtech		
CLIENTES	SEBRAE (2021).	- Comunicação interpessoal; - Constante diálogo com os clientes; - Agregar valor ao negócio do cliente; - Pequenas e médias empresas; - Instituições públicas, prefeituras.	<i>CEO</i> da Ethereumtech <i>CEO</i> da Primeira Mesa		
ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	(PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	- Transformação digital; - Inovações Tecnológicas.	<i>CEO</i> da Ethereumtech		
IMPACTOS POSITIVOS DA PANDEMIA	(DE QUEIROZ MACHADO, 2020). (ABCOMM, 2020). (PANTANO <i>et al.</i> , 2020).	-Aumento no número de serviços prestados; - Adoção de novas ferramentas; - Serviços personalizados e Projetos customizados; - Manutenção dos empregos.	<i>CEO</i> da Ethereumtech <i>CEO</i> da Primeira Mesa		
IMPACTOS NEGATIVOS DA PANDEMIA	(NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). (SEBRAE, 2018). (BARBOSA FILHO, 2017). (GAZETA BRAZIL, 2020). (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).	- Diminuição da receita; -Paralisação das operações; - Adaptação e remodelagem da equipe; - Revisão de estudos e trabalhos.	<i>CEO</i> da Primeira Mesa		
DESAFIOS PARA AS STARTUPS	(SEBRAE, 2018). Stam (2015, p.1765). Para Kuratko <i>et al.</i> (2017).	- A tecnologia deve comunicar-se com as demais áreas da Organização; - Remodelagem dos negócios.	<i>CEO</i> da Ethereumtech <i>CEO</i> da Primeira Mesa		

Fonte: Elaboração própria a partir das informações do Programa (2022)

4.2 IDEIAS GERAIS DOS ESPECIALISTAS E PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA PARA O ECOSSISTEMA DE *STARTUPS* NO BRASIL

A partir das principais ideias expostas pelos especialistas e utilizando as informações obtidas com a revisão e estudo da literatura foi estruturado o Quadro 11 contendo as propostas de ações de melhoria para o Ecosistema de *Startups* brasileiro.

O Quadro 11 contém quatro colunas, na primeira coluna aparece a indicação geral do especialista, na segunda coluna aparece a ideia por ele exposta durante a entrevista, na terceira coluna foi estruturada uma proposta de melhoria a partir das ideias expostas e da revisão de literatura, e na última coluna a aparece a indicação ou sugestão de uma ação de implementação que pode vir a ser realizada futuramente.

Quadro 11- Propostas de melhoria para o Ecossistema de *Startups* brasileiro

ESPECIALISTA	IDEIA EXPOSTA	PROPOSTA DE MELHORIA	PROPOSTA DE AÇÃO A IMPLEMENTAR
- <i>CO-HEAD DO CUBO</i> - <i>CEO DINAMO</i>	Os <i>Hubs</i> de Inovação conectam as <i>startups</i> com outros atores dos Ecossistemas Empreendedores	Incentivar a criação de <i>hub</i> de Inovação em todas as regiões brasileiras	Estruturar Política pública que estimule a criação e manutenção de <i>hubs</i> de inovação regionais.
- <i>CO-HEAD DO CUBO</i> - <i>CEO DINAMO</i>	Os Hubs de Inovação tentam gerar maiores valores para os modelos de negócios das <i>startups</i> .	Parcerias entre os gestores ou fundadores dos <i>Hubs</i> de Inovação e as instituições de apoio ao empreendedorismo regionais.	Assinatura de convênios entre os gestores dos <i>hubs</i> de inovação, os atores dos ecossistemas empreendedores e as instituições de apoio ao empreendedorismo como o Sebrae, Anprotec, NIT de Instituições de Ensino Superior.
- FUNDADORA DA <i>STARTUP</i> KOMUS - <i>CEO</i> ETHERNIUMTECH	Prefeituras Municipais ofertam e financiam programas de aceleração para <i>Startups</i> .	Incentivar as prefeituras a estabelecer programas de aceleração de <i>startups</i> nas diferentes regiões brasileiras.	Analisar possibilidades de estruturar políticas públicas estaduais para criação de programas de aceleração de ideias de negócios ou de empresas em fase inicial
- <i>CO-HEAD DO CUBO</i> - COUNTRY BUSINESS MANAGER NA AGROFY BRASIL - EDITOR CHEFE DA REVISTA GLOBO RURAL - GERENTE DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS E REPRESENTANTE DA PLUG AND PLAY CHINA - <i>CEO</i> PRIMEIRA MESA	Aceleração da transformação digital nas empresas	Impulsionar a transformação digital das empresas nos diferentes estados brasileiros.	Formação de Grupos de Trabalho em nível estadual para implementar nas empresas os primeiros passos para entender a transformação digital.
- <i>CO-HEAD DO CUBO</i> - COUNTRY BUSINESS MANAGER NA AGROFY BRASIL - <i>CEO</i> DINAMO	Integração dos atores do Ecossistema Empreendedor como elemento fundamental para o compartilhamento de ideias, experiências, recursos, conhecimento.	Alcançar sinergia entre os atores dos Ecossistemas Empreendedores Brasileiros.	Criação de uma plataforma virtual que integre os diferentes atores dos ecossistemas empreendedores estaduais.
- <i>CO-HEAD DO CUBO</i>	Importância do Papel das Mulheres nas <i>startups</i> brasileiras	Impulsionar programas que incentivem a participação das mulheres na abertura de <i>startups</i> brasileiras.	Propostas com programas voltadas para o empreendedorismo feminino e especificamente para a criação de <i>startups</i> por mulheres

-CEO DA ACELERADORA BLUEFILDS - CEO SOSA	A forma de fazer negócios no Brasil é diferente do que em outros países, portanto, se requer uma boa gestão de crise.	Incrementar nos Ecossistemas de Empreendedorismo a Gestão de Crise, para identificar a necessidade de lideranças focadas em inovação, tecnologia e empreendedorismo.	Criação de Grupos de Trabalho sobre Gestão de Crise, dentro dos Ecossistemas Empreendedores Brasileiros e Identificação do Perfil dos Líderes desses Ecossistemas.
-CEO DA ACELERADORA BLUEFILDS - CEO DINAMO	Muitas <i>startups</i> apresentam dificuldades para percorrer as diferentes fases de seu ciclo de vida, até chegar no Vale da Morte, para isso é necessária a ajuda de investidores.	Ampliar os conhecimentos sobre cada uma das etapas do ciclo de vida das <i>startups</i> , e sobre o processo de captação de investimentos por parte dos atores dos ecossistemas empreendedores.	Programar cursos voltados para os atores dos ecossistemas empreendedores brasileiros a fim de que conheçam cada etapa do ciclo de vida das <i>startups</i> e sobre o processo e modalidades de captação de investimentos.
-CEO DA ACELERADORA BLUEFILDS - CEO SOSA -CEO DINAMO	A pandemia acelerou o processo de transformação digital em todas as empresas	Alavancar a posição do Brasil diante de outros países quando se trata do fenômeno da transformação digital.	Ampliar o conhecimento entre os atores dos Ecossistemas Empreendedores sobre as regras para atividades empresariais digitais.
-FUNDADOR DA SYHUS E ESPECIALISTA EM CONTABILIDADE PARA STARTUPS	As empresas <i>startups</i> precisam buscar parceiros estratégicos para que suas operações deem certo.	Formação de Parcerias entre atores internos e externos dos Ecossistemas Empreendedores.	Assinatura de acordos de parcerias entre atores dos Ecossistemas empreendedores com empresas, instituições, organizações públicas ou privadas.
-FUNDADOR DA SYHUS E ESPECIALISTA EM CONTABILIDADE PARA STARTUPS	Atualmente não há um único modelo de negócios e sim formas conjuntas, com as quais os gestores e empreendedores devem saber lidar.	Analisar quais serão as melhores estruturas societárias para empresas <i>startups</i> que se encontram na fase inicial.	Estudar e Mapear quais as melhores estruturas societárias para as empresas <i>startups</i> em cada etapa do ciclo de vida, e os tipos de modelo de negócios.
-GERENTE DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS E REPRESENTANTE DA PLUG AND PLAY CHINA -CEO SOSA - CEO ETHERNIUMTECH	Os desafios impostos pela Pandemia são de proporções globais, logo os exemplos e as soluções também são construídos globalmente e incluem os Ecossistemas de Inovação.	A cooperação e o aprendizado devem extrapolar as fronteiras dos países e dos diferentes Ecossistemas de Inovação.	Replicar Exemplos de casos de sucesso dentro e fora dos Ecossistemas de Inovação brasileiros e Regionais.

Fonte: Elaboração própria a partir das Entrevistas e Revisão da Literatura (2022).

5 CONCLUSÕES

Quando iniciou-se o trabalho de pesquisa constatou-se que o impacto sofrido pelo setor empresarial em decorrência da pandemia ocasionada pela COVID-19 foi intenso. No Brasil, as MPEs representam a grande maioria dos estabelecimentos e respondem por parcela significativa do PIB nacional e dos empregos formais gerados. Logo, uma crise como a resultante desta pandemia elevou ainda mais o potencial impacto negativo na atividade econômica do país como um todo. Por outro lado, nesse momento de crise, as *startups* têm sido apontadas por muitos especialistas como fundamentais para recuperação, sobrevivência e projeção otimista de diversas organizações.

Diante disso, é importante ressaltar a importância de estudar, conhecer e refletir o que esses especialistas afirmam sobre os fatores que impactam as empresas *startups* que atuam no Ecossistema Empreendedor brasileiro, e quais as medidas que contribuam para a sobrevivência delas, sobretudo em momentos de crise como o mencionado anteriormente.

Este trabalho teve como objetivos geral: Identificar e analisar os impactos da pandemia da COVID-19 nas empresas *startups* que atuam no Ecossistema Empreendedor brasileiro, sob a ótica de especialistas da área. Sendo assim, constata-se que o objetivo geral foi atendido, uma vez que o estudo demonstrou entre os fatores ligados à pandemia que afetaram as empresas *startups* encontram-se positivamente: A aceleração da digitalização da economia *offline*, tornando as empresas de tecnologia, principalmente as *startups*, ainda mais importantes, mostrando a necessidade de aceitar o fenômeno da transformação digital em todos os setores.

Além disso, a pesquisa verificou que o uso do trabalho remoto ou *home office* ajudou a que as empresas, entre elas, as *startups* pudessem dar continuidade a parte das suas operações. Porém, também encontramos fatores que afetaram negativamente as *startups* brasileiras, entre eles a redução do faturamento, e das atividades, assim como a demissões de funcionários, cancelamento de projetos já programados por essas empresas, e até a fim de vários negócios.

O objetivo específico inicial era: Identificar na literatura os fatores ligados à pandemia que afetam as empresas *startups* no Brasil. Ele foi atendido, pois identificou-se entre os fatores positivos: A aceleração da digitalização nas empresas; a necessidade de aceitar o fenômeno da transformação digital em todos os setores e o uso do trabalho

remoto. Entre os fatores negativos: Redução do faturamento, demissões de funcionários, cancelamento de projetos e o fim de vários negócios.

O segundo objetivo específico era: Analisar as entrevistas dos especialistas advindas de *lives*, *webinários*, palestras e programas disponibilizadas na internet e relacionados aos impactos da pandemia nas empresas *startups*. Esse foi atendido, pois os resultados encontrados a partir das análises das entrevistas foram que a pandemia impulsionou os serviços totalmente digitais, foram adotadas novas ferramentas digitais, *home office*, implementação de novos canais de distribuição, assim como houve a reestruturação dos modelos de negócios de *startups* em todos os setores, e também foi mudada a forma de organização das atividades, permitindo a participação dos colaboradores pelo uso da tecnologia. As *startups* tiveram que estruturar novos serviços, diminuir os custos e reinventar a forma de fazer negócios.

O terceiro objetivo específico era organizar as ideias e classifica-las por categorias-chaves. Sendo esse atingido a partir da definição das seguintes categorias: Características das *startups*; Fases de vida das *startups*; Atividades tradicionais das *startups*; Novas atividades a partir da pandemia; Descrição do ambiente; Clientes; Adoção de novas tecnologias; Impactos positivos da pandemia; Impactos negativos da pandemia; Desafios para as *startups*.

Por fim, o último objetivo específico era: Compreender quais são as ideias gerais pautadas pelos especialistas e sistematizar as ações e estratégias de melhoria propostas para os ecossistemas de *startups* no Brasil. A meta foi alcançada, uma vez que os resultados encontrados permitiram a elaboração de um quadro elencando as principais ideias e propostas de melhoria para os ecossistemas de *startups* brasileiros. Entre as principais têm-se: As parcerias entre os gestores ou fundadores dos *Hubs* de Inovação e as instituições de apoio ao empreendedorismo regionais; incentivar as prefeituras a estabelecer programas de aceleração de *startups* nas diferentes regiões brasileiras; impulsionar a transformação digital das empresas *startups*; assim como analisar quais serão as melhores estruturas societárias para empresas *startups* que se encontram na fase inicial da sua vida.

Destarte, diante das informações supracitadas, é importante destacar que a principal contribuição do trabalho é a devolutiva não só para as empresas *startups*, mas também para os demais atores que atuam no Ecossistema Empreendedor brasileiro. Diante da pesquisa e escrita dos tópicos que contemplam a Fundamentação Teórica, da

análise das entrevistas, transcrição e leitura flutuante foi possível encontrar relevantes resultados que incrementam nos ecossistemas de empreendedorismo a **gestão de crise**.

Sendo assim, dentre as várias contribuições do trabalho oriundas das ações e estratégias de melhoria propostas pelos especialistas, pode-se destacar a ideia exposta em uma das entrevistas: A forma de fazer negócios no Brasil é diferente do que em outros países, portanto, se requer uma boa gestão de crise. A proposta de melhoria sugerida foi incrementar nos ecossistemas de empreendedorismo a gestão de crise, para identificar a necessidade de lideranças focadas em inovação, tecnologia e empreendedorismo. Tendo como proposta de ação a implementar a criação de grupos de trabalho sobre gestão de crise, dentro do Ecossistema Empreendedor brasileiro e identificação do perfil dos líderes desses ecossistemas.

A pandemia trouxe a oportunidade de cooperação e de aprendizado para as empresas não só em futuras crises, mas também de forma perene, que deve ir além das fronteiras dos países e dos diferentes Ecossistemas de Inovação.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa apresentou algumas limitações para a sua realização que devem ser pontuadas:

- Como se trata de uma pesquisa qualitativa possui limitações quanto a precisão das informações coletadas, pois a análise pode ser subjetiva em decorrência da interpretação feita pelo autor deste trabalho, e até mesmo pelos especialistas diante da exposição de ideias e propostas de melhorias.
- A metodologia adotada, especificamente a análise de conteúdo categorial permite realizar interpretações, mas embasadas por inferências.
- Como foram selecionados somente seis vídeos que tratavam da temática não é possível fazer generalizações pois podem ser encontradas diferenças se consultados outros vídeos distintos daqueles analisados.

5.2 PERSPECTIVAS DE FUTUROS TRABALHOS

A partir do desenvolvimento deste trabalho surgiram várias ideias que podem ser amplamente estudadas e pesquisadas futuramente, principalmente no que diz respeito aos desafios e melhorias dos Ecossistemas de *Startups* no Brasil.

Como sugestão para futuras pesquisas podem ser incluídas:

- Realizar um estudo sobre o processo de transformação digital em ecossistemas de *startups* em estágios embionários e em estágio de maturidade, para fazer comparações no que diz respeito ao uso de ferramentas digitais em suas operações.
- Desenvolver estudos comparativos em Ecossistemas de países emergentes para avaliar como a pandemia os afetou e se a cultura do país influenciou nas empresas *startups*.
- Realizar pesquisas qualitativas com os gestores de *startups* e de aceleradoras que são atores dos ecossistemas empreendedores para compreender o processo de captação de investimentos, principalmente, por investidores anjos no Brasil.
- Desenvolver pesquisas com gestores dos *hubs* de Inovação para estudar o papel desses espaços para impulsionar os atores dos ecossistemas de inovação brasileiros.
- Estudos sobre políticas públicas estruturadas por prefeituras de municípios brasileiros que se destacam pelos Ecossistemas de Inovação relevantes, e como tais políticas podem impulsionar as empresas *startups*.
- Pesquisas que analisem a cooperação e o aprendizado pelos atores dentro de Ecossistemas de Inovação.
- Realização de Estudos de casos sobre as diversas estruturas societárias de acordo com os tipos de *startups*.
- Estudos sobre empresas *startups* criadas por mulheres no Brasil e estudo comparativo entre os diferentes perfis de liderança.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL (RJ). **Pandemia reduz em 53% transporte de passageiros em 2020**: Queda na movimentação aérea de cargas foi de 29,6% no ano passado. Rio de Janeiro, RJ: Kleber Sampaio, 10 dez. 2021. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-12/pandemia-reduz-em-53-transporte-de-passageiros-em-2020>. Acesso em: 22 maio 2023.

ALMEIDA, Renata de Freire *et al.* De repente tudo mudou: Liderando em tempos de crise. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 450-469, jan./abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO – ABCOMM. **Crescimento do E-commerce e o Coronavírus**. São Paulo, 4 maio 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/ecommerce-coronavirus/>. Acesso em: 22 maio 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS - ABFINTECHS. **NÚMEROS IMPORTANTES**, 2023. Disponível em: <https://abfintechs.com.br/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWCHS E LEGALTECHS – AB2L. **CONTEÚDOS**, 2023. Disponível em: <https://ab2l.org.br/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS - ABSTARTUPS. **Mapeamento Edtechs 2022**, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2022/11/MAPEAMENTO-EDTECH-1.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS - ABSTARTUPS. **Mapeamento Healthtechs 2022**, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2022/05/MAPEAMENTO-HEALTHTECH.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS - ABSTARTUPS. **Sobre o CASE: O maior evento para startups da América Latina, 2014**. Disponível em: <<https://case.abstartups.com.br/sobre-o-evento-case/>>. Acesso em: 08 fev. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS- ABSTARTUPS. **Uicórnios Brasileiros**, 2020, -disponível em:<<https://startupbase.com.br/home/startups?q=https://startupbase.com.br/home/startups?q=&states=all&cities=all&segments=all&targets=all&phases=all&models=all&badges=Unic%C3%B3rnio>>. Acesso em 22 /fevereiro de 2021.

BARBOSA FILHO, F. **A crise econômica de 2014/2017**. Estudos Avançados. 31 (89), 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDAZZI, G. The role of start-up companies in creating job opportunities. *Studies in Surface Science and Catalysis*, 179:499-510. (2019).

BLANK, Steve. DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor** ‘‘O guia passo a passo para construir uma grande empresa’’. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BELL, Emma; BRYMAN, Alan; HARLEY, Bill. **Business research methods**. Oxford university press, 2022.

BRASIL. Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus. **Ministério da Saúde**, 2020. Disponível em <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo>. Acesso em: 05 de junho de 2020.

CENSO AGTECH STARTUPS BRASIL. 2018. Disponível: <https://www.agtechgarage.com/censo/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

CERRI, Michel Lenon. **Enterprise resource planning: um estudo sobre estratégias de implantação**. 2004. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo.

DEEP LEGAL (SP). **Lawtechs: Entenda como as startups estão mudando o mercado jurídico**. São Paulo, 25 nov. 2021. Disponível em: <https://www.deeplegal.com.br/blog/lawtechs-entenda-como-as-startups-estao-mudando-o-mercado-juridico>. Acesso em: 28 abr. 2023.

DISTRITO (SP). **Distrito Healthtech Report 2022**. São Paulo: Distrito, 2022. Disponível em: https://7735036.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7735036/MINING-HEALTHTECH-2022-20220909-3.pdf?utm_campaign=techtrends_healthtech&utm_medium=email&_hsmi=224604938&_hsenc=p2ANqtz--G4t99vZNC8_0d4wWJSaT4PxsZ4dmpVbIV6tZBpKMQwE_w0hLWTZDV8ZLzdxFNngQnt1_aRBkP6gsTECzydYBcTY0fOA&utm_content=224604938&utm_source=hs_automation. Acesso em: 24 maio 2023.

DOS SANTOS FILHO, Luiz Antônio *et al.* Análise da atuação dos domínios políticas públicas e recursos humanos em um ecossistema empreendedor. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 54, p. 95-113, 2019.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos. **As Startups Sergipanas: Um Estudo De Caso Do Caju Valley**. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2016.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. In: **Desenho da pesquisa qualitativa**. 2009. p. 164-164.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2.008.

FREITAS, A.R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M.R. **Análise da gravidade da pandemia de Covid-19**. Epidemiologia. Serviço de Saúde, Brasília, v. 29, n. 2, e2020119, 2020.

GAZETA BRASIL. **Sebrae: Mais de 600 mil empresas fechadas e 9 milhões de desempregados. Maio.2020**. Disponível em: <https://gazetabrasil.com.br/economia/sebrae-mais-de-600-mil-empresas-fechadas-e-9-milhoes-de-desempregados>. Acesso em: 05 de janeiro de 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GITAHY, Y. **Qual a diferença entre investidor anjo, seed e venture capital?** 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/qual-a-diferenca-entre-investidor-anjo-seed-e-venture-capital/>>. Acesso em 10 de abril de 2021.

GRAHAM. Paul, co-founder da Y Combinator, “**Startup** = Growth, want to start a Startup?”, set. 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html/> Acesso em: 05 de outubro de 2021.

GRAY, D. E. **Doing Research in the Real World** (2nd ed.). SAGE Publications, 2009.
HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

ISENBERG, D. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**. Dublin: Institute of International European Affairs, 2011.

KUCKERTZ, A. **Let’s take the entrepreneurial ecosystem metaphor seriously**. Journal Business Venture. Insights, 11-e00124.

KURATKO, Donald F. *et al.* The paradox of new venture legitimation within an entrepreneurial ecosystem. **Small Business Economics**, v. 49, n. 1, p. 119-140, 2017.
LANA, H. A.; PIMENTA, E. G. ACELERAÇÃO, INCUBAÇÃO E ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR: ANÁLISE JURÍDICA DAS STARTUPS. **Revista do Direito**, n. 63, p. 131-162, 19 ago. 2021.

MACHADO, Diego. **Esforços de Pesquisa no Contexto da Pandemia do Covid-19: Um Estudo das Primeiras Publicações na Área da Administração**. Dissertação (Pós-Graduação em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

MARINHO, Guilherme Martins. **Startups: conceito, natureza jurídica e os contratos de investimento**. Dissertação (Mestrado em Direito das empresas e do Trabalho) – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, 2019.

MARTINS, I. M. **Análise dos elementos do ecossistema empreendedor de Sergipe: possibilidades e perspectivas.** Dissertação de Mestrado em Administração –Programa de Pós-Graduação em Administração, 164 p. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2020.

MATOS, F.; RADAELLI, V. Ecossistema de Startups no Brasil: Estudo da caracterização do ecossistema brasileiro de Empreendedorismo de alto impacto. **Relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento- BID-** 2020.

MINNI, E. L. L.; ROSUMEK, G.B; BROD, M. Processo de adaptação digital da empresa Artesanato Blumenau em tempos de pandemia global. **Revista de extensão e iniciação científica da UNISOCIESC**, 2020. Disponível em: <http://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/183>.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORÉLIX, A.; MATOS, F.; DE OLIVEIRA; L.; AFONSO; R.; RADAELLI, V. Startups do Brasil em meio à pandemia: Como o ecossistema brasileiro de startups tem enfrentado a crise da COVID-19: soluções, desafios e propostas para o futuro. **Relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento- BID-** setembro-2020. Extraído de: <https://publications.iadb.org/pt/startups-do-brasil-em-meio-pandemia-como-o-ecossistema-brasileiro-de-startups-tem-enfrentado-crise>. “acesso em 22 de fevereiro de 2021”.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. **REGEPE – Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. i-xii, jan/abr. 2020.

NAVARRO, J.G. **Coronavirus (COVID-19) in Latin America - Statistics & Facts.** Maio. Statista. 2020. Disponível em https://www.statista.com/topics/6120/coronavirus-covid-19-in-latin-america/#dossierSummary__chapter3. Acesso em: 05 de outubro de 2021.

NEUMAN, L. W. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NÚCLEO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Nova Lima); ÓRBI CONECTA (Belo Horizonte). *In: Startups e os desafios da pandemia: adaptações e reinvenções no ecossistema.* Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202020/STARTUPS-E-OS-DESAFIOS-DA-PANDEMIA-ADAPTA%C3%87%C3%95ES-E-REINVEN%C3%87%C3%95ES-NO-ECOSSISTEMA.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2022.

OLIVEIRA, Adriana Cristina de; LUCAS, Thabata Coaglio; IQUIAPAZA, Robert Aldo. O que a pandemia da covid-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução? **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 29, 2020.

O'SULLIVAN, David; DOOLEY, Lawrence. **Applying innovation**. Sage publications, 2008.

O QUE são startups? Produção: Daniel Niggli. Brasil: Luz, Câmera, Empreenda! 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Aj1iVA3GMk4>. Acesso em: 23 jan. 2022.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão; DE OLIVEIRA, Thiago Sousa. COVID-19. **Textos para Discussão-ISSN 2447-8210**, v. 1, n. 1, p. 790-800, 2021.

PANTANO, Eleonora, PIZZI, Gabriele, SCARPI, Daniele, DENNIS, Charles. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. **Journal of Business Research**. N. 116. Elsevier, 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação continuada para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: LeYa, 2012.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students (6 th ended). Harlow. England: Pearson Education, 2012.

SCHREIBER, Dusan; MORAES, Margareth Aparecida; STASIAK, Ligia. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, MG, v. 12, n.1, p. 1-30, jan./jun. 2021.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo. Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. **Academy of management review**, v. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.

SEBRAE: **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios**. 2020- Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-e-tendencias-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,5e8fbd0c7d711710VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acesso em 02 de fevereiro de 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Inovação: o que é uma empresa startup**, 2020. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+é+uma+empresa+star>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SILVA, M. C. **Análise do Ecossistema Empreendedor Brasileiro e dos Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Incubadoras de Empresa**. Tese (Doutorado em

Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2017.

SOARES, Nauály Ellen Oliveira Rodrigues. **Gestão da inovação com ênfase em startups**. Dissertação (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGO), Goiânia, 2020.

SPIGEL, Ben; KITAGAWA, Fumi; MASON, Colin. A manifesto for researching entrepreneurial ecosystems. **Local Economy**, v. 35, n. 5, p. 482-495, 2020.

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

STARTUPHERO, 1 Vídeo (6 min). O Que É Uma Startup? 2 Características Fundamentais. **Publicado pelo canal StartupHero**, 2020 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RKbeAPSeP7Q&t=13s>

TORRES, Joaquim. **O Guia da Startup**. 1º Edição. São Paulo: Casa do Código, 2012.

TUCCI, P. Tipos de startups - healthtech, lawtech, fintech e edtech. Brasil-2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/c/PatriciaTucci/about>. Acesso em: 24 jan. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, v. 34, p. 38, 2006.

ZANANDREZ, Lucas; XIMENES, Guilherme; WERNECK, Hipácia. 1 Vídeo (10 min). As cinco maiores pandemias da história. **Publicado pelo canal Olá, Ciência!** 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MdSTOal9dxA>. Acesso em: 14 Mai 2022.