



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

KAREN SILVA OLIVEIRA

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO: o caso do InovAtiva  
Brasil**

Brasília – DF  
2018

KAREN SILVA OLIVEIRA

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO: o caso do InovAtiva  
Brasil**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Gestão de Políticas Públicas como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Gestão de Políticas Públicas.

Professora Orientadora: Dra. Christiana Soares  
de Freitas

Brasília – DF  
2018

SSI586p Silva Oliveira, Karen  
POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO: o caso do InovAtiva  
Brasil / Karen Silva Oliveira; orientador Christiana  
Soares de Freitas. -- Brasília, 2018.  
65 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas Públicas) --  
Universidade de Brasília, 2018.

1. Inovação. 2. Sustentabilidade. 3. Ecossistema de  
empreendedorismo inovador . 4. Aceleração de Startups. 5.  
InovAtiva Brasil. I. Soares de Freitas, Christiana ,  
orient. II. Título.

**KAREN SILVA OLIVEIRA**

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO: o caso do InovAtiva  
Brasil**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da aluna

**Karen Silva Oliveira**

Dra. Christiana Soares de Freitas  
Professora-Orientadora

Dr. Daniel Bin  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de novembro de 2018

Aos meus pais, meus melhores amigos. E em especial à  
minha avó, Gerolina Maria, por todo amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, quero agradecer a Deus, por todos os momentos da minha vida, que me guiou pelos caminhos que resolvi trilhar e por todas as bênçãos concedidas a mim em todos esses anos de graduação.

Aos meus pais, pelos valores passados em minha criação e por sempre valorizarem a educação em nossa família, me possibilitando todo o apoio e incentivo necessário para seguir com essa jornada.

Aos meus irmãos, por serem meus amigos e por todo o companheirismo, ajuda nos momentos difíceis, me apoiarem a seguir meus sonhos e a ser uma pessoa melhor.

Agradeço aos meus amigos, companheiros da vida, que sempre me acompanharam e compartilharam comigo, tantas emoções e experiências maravilhosas. Às minhas amigas do Curso de Gestão de Políticas Públicas que tornaram mais fáceis todos os momentos da vida universitária. Pelas amizades, conversas e ajuda nos estudos.

Aos professores do curso, em especial à minha orientadora Christiana Freitas, por passar um pouco do seu conhecimento, me orientando da melhor maneira possível.

Obrigada a todos que de alguma forma, me ajudaram a chegar até esse momento!

“Para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la” (Peter Drucker).

## RESUMO

A pesquisa busca identificar em que medida o programa InovAtiva Brasil colabora para o sucesso de *startups* em contexto de capacitação e aceleração, considerando os fatores críticos que podem propiciar a sustentabilidade das iniciativas. Descrevendo e analisando o processo de desenvolvimento do programa, por meio de um levantamento teórico e acompanhamento do programa após sua implementação, considerando a importância de *startups* para o desenvolvimento de inovações com alto potencial de crescimento e investigando a influência do programa no crescimento de *startups* no Brasil. As inovações propostas pelo programa foram analisadas e os domínios do ecossistema empreendedor esclarecidos, evidenciando a tentativa do programa em construir as pré-condições ideais para o desenvolvimento do ecossistema. Para tanto, foram utilizados o levantamento bibliográfico prévio, a técnica de observação, entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. A pesquisa permitiu concluir que o programa mostrou ser uma iniciativa desafiadora, por conta da logística do país que é imensa, mas que mesmo assim, em termos gerais, o programa tem conseguido cumprir os objetivos propostos. Foi possível, também, perceber a constante adaptação do programa, aberto a mudanças e atendendo, de forma satisfatória, as demandas do público-alvo das políticas.

Palavras-chave: InovAtiva Brasil, Inovação, Sustentabilidade, *Startups*, Ecossistema Empreendedor.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Domínios do Ecosistema Empreendedor .....	23
Figura 2- Processo de aceleração.....	28
Figura 3 - Ciclo de Aceleração InovAtiva Brasil .....	37
Figura 4 - Parceiros e Instituições InovAtiva .....	39
Figura 5 - Startups aceleradas entre 2013 e 2016.....	42
Figura 6 - Fatores críticos que afetam o sucesso das startups .....	48
Figura 7 - Comparação da variação de fatores que afetam o sucesso das startups.....	48
Figura 8 - Número de funcionários em 2015.....	49
Figura 9 - Número de funcionários em 2016.....	50
Figura 10 - Previsão de empregados para dezembro 2017 .....	50
Figura 11 - Comparação de faturamento .....	51

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Aplicação do InovAtiva no Ecosystema Empreendedor .....	24
Quadro 2 - Variáveis e indicadores do capital humano.....	27
Quadro 3 - Comparação dos aspectos da pesquisa qualitativa e quantitativa .....	32
Quadro 4 - Modelo teórico-conceitual.....	33
Quadro 5 - Segmento de atuação das empresas aceleradas .....	38

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Descrição entrevista semiestruturada com mentor.....	30
Tabela 2 - Descrição de entrevistas semiestruturadas com agentes .....	31
Tabela 3 - Descrição questionário online com agentes .....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- Anpei - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
- APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Atração de Investimento
- CERTI - Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
- CNI - Confederação Nacional da Indústria
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor
- IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
- SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SI - Sistemas de Inovação
- SNI - Sistemas Nacionais de Inovação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Inovação.....	19
1.2 Inovação Sistêmica .....	20
1.3 Sustentabilidade.....	21
1.4 Ecossistema de empreendedorismo inovador.....	23
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>3 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 O Programa InovAtiva Brasil .....	35
3.2 InovAtiva Brasil e o ecossistema empreendedor.....	41
3.3 Percepção de difusão da inovação .....	46
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>60</b>
Apêndice A – Roteiro Entrevista Agentes InovAtiva Brasil.....	60
Apêndice B – Questionário Online.....	62
Apêndice C – Roteiro Entrevista Mentor InovAtiva Brasil .....	64

## INTRODUÇÃO

A definição de inovação em dicionários é apresentada como “tornar novo”; “introduzir novidade em”; “renovar”. Inovar é um processo que sempre traz algo novo. No setor público, inovar significa efetivamente desenvolver uma condição nova em seus pressupostos e nas suas ações. De acordo com Klering & Andrade (2006), não basta apenas mudar ou propor novas reformas sem que se traga uma transformação significativa no processo de implementação de políticas públicas. Sendo assim o conceito de inovação se insere dentro das perspectivas utilizadas para se analisar mudança.

O Brasil é citado como um país inovador. Historicamente, possui uma capacidade de encontrar soluções inovadoras para os desafios que enfrenta. É um dos países que estimula o desenvolvimento de empreendedores e há alguns anos possui uma posição significativa no ranking do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), feita no Brasil pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Observa-se, com isso, que o Brasil se destaca pela vontade das pessoas em terem seus próprios negócios.

O atual cenário apresenta-se cada vez mais competitivo e para se obter destaque no mercado é necessário ser um empreendedor inovador. De acordo com Klering & Andrade (2006), o processo de inovação nas organizações públicas está direcionado à ideia de ampliação do setor público. As inovações constituem mudanças mais radicais, que trazem e impõem novos paradigmas de ação, abrangendo diferentes áreas ou perspectivas. Para Drucker (1999), a necessidade de buscar inovação deve ser constante, pois é a maneira que a empresa encontra para se manter competitiva diante da forte rivalidade do mercado. O empreendedor foi associado com o inovador em meados do século XX. Segundo Schumpeter,

a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPETER, 1952, p.72.).

Inovar no empreendedorismo não diz respeito somente à busca de novas ideias de negócios. Na verdade, vai além, tratando da identificação de oportunidades de crescimento nos negócios já existentes. É um processo que envolve toda a organização. Para tanto é necessário que se crie o hábito de inovar, o que interfere nas pessoas e necessidades de que as organizações revejam seus planejamentos e estimulem atividades mais empreendedoras, utilizando recursos

que levem à inovação. Sendo assim, a inovação está associada à essência do empreendedor, daquele que realmente busca se desenvolver como um empreendedor. Na definição de Longenecker et al. (2007), os empreendedores são aquelas pessoas que, ao observar uma necessidade do mercado, assumem riscos e abrem uma nova empresa para atender àquela necessidade e, nesse processo dinâmico, promovem inovação e estimulam mudanças no setor econômico. De acordo com Shapero,

em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) Tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso. (SHAPERO, 1975, p. 187).

O Brasil é atualmente um grande centro de jovens empreendedores, principalmente no que diz respeito a novas tecnologias. Boa parte dos novos empreendedores brasileiros estão abrindo seus negócios por vislumbrarem uma oportunidade, e não somente pela falta de opção de renda (GEM, 2016). Essa disposição cada vez maior da população para o empreendedorismo abre uma janela de oportunidades única para o Brasil desenvolver empresas de base tecnológica e com alto potencial de impacto (*startups*). De acordo com HWANG; HOROWITT (2012) a capacidade de geração de inovação através de *startups* gera uma certa contribuição para o desenvolvimento econômico. Fundos de investimento, grandes empresas e investidores individuais buscam este tipo de empresas para investirem, empresas inovadoras e com potencial tecnológico.

Mas apesar de todas as características do empreendedor serem positivas, muitas vezes não são colocadas em prática por falta de capacitação do empreendedor e mesmo que o número de novos negócios abertos no Brasil sejam elevados (GEM, 2016), em sua grande maioria ocorre a falta de junção do empreendedorismo com a inovação, o que faz com que fiquem defasados no mercado competitivo da atualidade. Portanto surge como necessário que o empreendedor tome novas iniciativas, seja criativo, tenha conhecimentos, capacitação para gerir seu negócio.

Para que esses investimentos se concretizem é necessária uma capacitação específica, para que as empresas (ou *startups*) se enquadrem no nível esperado. Segundo Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010), existem alguns fatores essenciais para que se possa propiciar sustentabilidade dentro de uma organização: existência de liderança efetiva; cultura organizacional que dá suporte à mudança; promoção de trabalho em equipe e de parcerias;

promoção de aprendizagem permanente das equipes para atualização de suas competências, dentre outros.

Segundo Koch e Hauknes:

a inovação no setor público pode incluir produção de coisas matérias ou produtos, mas envolve, mais frequentemente do que no setor privado, a aplicação de coisas já existentes ou a prestação de serviços, acompanhada por mudança organizacional e desenvolvimento de uma política pública (Koch e Hauknes, 2005, p.7).

Diante desse contexto, surge o InovAtiva Brasil, iniciativa do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com execução pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), voltado para a capacitação e mentoria em larga escala de *startups*, que tratam de negócios inovadores em desenvolvimento ou nos primeiros anos de vida. Uma análise realizada pelo MDIC (2014) <sup>1</sup>ressalta o cenário enfrentado, podendo-se perceber que a maior parte dos potenciais empreendedores tinha pouco ou nenhum conhecimento em negócios, sendo a maior parte pessoas com amplo conhecimento técnico ou científico do tema. E, de acordo com o MDIC (2014), uma tentativa para a solução desses problemas foi desenvolver uma iniciativa que capacitasse milhares de empreendedores, com conteúdo específico para negócios inovadores, de forma gratuita.

O InovAtiva surge como alternativa para auxiliar no atual empreendedorismo, com a finalidade de melhora-lo e aumentar o ano de vida dos novos negócios abertos. Surge como um plano de negócios que serve para realizar um ordenamento das ideias e a apreciação da potencialidade e da disponibilidade do empreendimento, pois além de ter a ideia é necessário que se aja estrategicamente para aprender ou viabilizar o processo. De acordo com Dornelas,

empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal função de um plano de negócios é a de promover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up (DORNELAS, 2005, p.93).

Diante disso, surge o questionamento sobre o InovAtiva ser ou não uma forma eficiente de propiciar sustentabilidade nas empresas, o que de acordo com Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010), significa capacidade de permanência da inovação na organização em que foi produzida, dessa maneira inserindo-se nas práticas da organização. Portanto a pergunta de pesquisa desse trabalho é: **em que medida o InovAtiva Brasil colabora para o sucesso de**

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2146/1/Programa%20InovAtiva%20Brasil.pdf>>



***startups* em contexto de capacitação e aceleração, considerando fatores que podem propiciar a sustentabilidade das iniciativas?** Será, para tanto, realizado um estudo de caso sobre o InovAtiva Brasil, no qual serão analisados alguns resultados preliminares, no período de 2015 a 2017, obtidos com a realização do programa através de dados públicos já disponibilizados.

Diante disto, o objetivo geral consiste em realizar uma avaliação do programa InovAtiva Brasil para descrever e analisar o seu processo de desenvolvimento, através de um levantamento teórico e acompanhamento do programa após sua implementação, considerando a importância de *startups* para o desenvolvimento de inovações com alto potencial de crescimento.

E como objetivos específicos, têm-se:

1. Evidenciar as inovações propostas pelo programa InovAtiva Brasil
2. Caracterizar os domínios do ecossistema de empreendedorismo do programa InovAtiva Brasil;
3. Apresentar e analisar os resultados obtidos pelo programa InovAtiva Brasil, a partir de dados públicos abertos, que revelem em que medida o InovAtiva colabora, de fato, para o sucesso de *startups* no Brasil.

A pesquisa visa compreender a importância da inovação e a necessidade de políticas de capacitação para o desenvolvimento do setor de pequenos empreendedores no país. Trata-se de um problema que tange tanto o setor público quanto o privado. Assim como é afirmado por Cassiolato & Lastres (2008), um sistema de inovação pode ser definido como um conjunto de diferentes instituições (universidades, institutos de pesquisa, governo, redes de cooperação, sistema financeiro, sistema legal, entre outros) que vem a contribuir para o desenvolvimento da inovação e da capacidade de aprendizado de um país, região, setor. Dessa maneira um sistema de inovação compreende a questão da interação entre os agentes e o ambiente no qual atuam, com ênfase nas trajetórias históricas e nos contextos específicos de diferentes esferas (produtiva, financeira, social, institucional, micro, macro, etc.). De acordo com o relatório disponibilizado pelo MDIC (2014), podia-se encontrar uma boa tecnologia, mas péssimos empreendedores, existiam investidores e fundos de investimento nacionais e internacionais, com recursos para investir em negócios tecnológicos, mas não conseguiam identificar muitas empresas preparadas do ponto de vista da gestão empresarial. Portanto, com os resultados alcançados e avaliando o impacto do programa InovAtiva Brasil, será possível compreender quais efeitos o investimento no programa está gerando para os setores privado e público no Brasil.

O presente trabalho tem o intuito de colaborar analiticamente com os estudos sobre inovação no setor público e apresentar o impacto de políticas dentro dessa temática. Para isso o trabalho terá como estrutura a presente introdução; o referencial teórico, onde de maneira mais aprofundada, serão abordados os temas pertinentes à pesquisa; a metodologia; os resultados e, por fim, as considerações finais.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de abordar conceitos que fundamentem esta pesquisa, este referencial teórico traz uma breve discussão sobre teorias que tangem a inovação. Serão apresentados conceitos de *startups* e aceleradoras, realizando esclarecimentos acerca do processo de aceleração de *startups*, expondo os fatores que garantem a sustentabilidade das *startups*. E por fim serão expostas a importância e necessidade de capacitação para empreendedores, assim como serão feitas considerações acerca do empreendedorismo inovador. Cabe ressaltar que este capítulo tem por objetivo enriquecer o debate relacionado a esses conceitos apresentados, assim como elucidar o caminho percorrido durante a pesquisa.

### 1.1 Inovação

De acordo com a definição de Schumpeter (1934; 1961; 1982) inovação consiste no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, os quais ainda tenham de ser produzidos, devendo ser inédito para o mercado, uma mudança no padrão até então existente. O assunto inovação torna-se relevante em diversos sentidos, para Porter (1990), as ações inovadoras dão às empresas uma vantagem competitiva em relação as demais. No Brasil esse tema vem recentemente ganhando destaque com a entrada em vigor da Lei de Inovação nº 10.793, promulgada em 2005, criada com o objetivo de fornecer incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica.

De acordo com Farah (2000), as práticas inovadoras podem ser apresentadas como novas formas de definir o conteúdo de políticas públicas e de gerenciá-las. Pode-se observar essa afirmação na mudança de concepção da natureza dos serviços e na maneira de responder aos desafios enfrentados, além de se observar a inclusão de novos atores na formulação e implementação de políticas. De acordo com Avellar (2009) com o intuito de acelerar o desenvolvimento de atividades inovativas, pode-se fazer uso de diversos instrumentos de política tecnológica.

Para Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010) o conceito de inovação possui uma abrangência e flexibilidade, que deixa de privilegiar a invenção e a tecnologia, possibilitando a inclusão tanto de produtos como processos, dessa maneira ocorrendo não só mudanças radicais, mas também incrementais. Ao estudar questões conceituais relacionadas a boas práticas e inovações em governança Alberti e Bertucci (2006) consideram que a inovação não é uma solução completa e fechada, mas uma solução aberta, e dessa maneira afirmam que a inovação nos governos pode envolver incorporação de novos elementos, gerando uma nova combinação

de elementos existentes ou uma mudança significativa em relação à forma tradicional, o que possibilita a inclusão de novos produtos, novas políticas, novos programas e novos processos e modelos de procedimentos para entender problemas de políticas públicas.

Para Halvorsen, Hauknes, Miles & Røste (2005) inovação no setor público compreende novas abordagens de serviço, processos internos de gestão, inovações administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao sistema público. E de acordo Dougherty (1996), o processo de inovação ocorre sob algumas tensões, que são elas:

1. a necessidade de ser mantida a eficiência interna e ao mesmo tempo se identifica com os valores internos;
2. a necessidade de lidar com a complexidade e transpor rotinas;
3. a necessidade de controlar e ordenar múltiplas atividades, mas manter o espaço aberto para criatividade e para se lidar com problemas;
4. a necessidade de gerar resultados e de dividir responsabilidades e legitimar a inovação.

Em muitos casos, a inovação trata do produto final de um processo em que as atividades públicas e privadas interagem e cooperam. Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010) afirmam que a inovação no setor público tem por origem um problema a ser resolvido ou oportunidade de aprimorar produtos ou serviços. Podendo ser vista como um processo de mudança no repertório de ações da organização. E para que uma inovação seja bem-sucedida, deve ser entendida e aceita e isto inclui aprendizagem.

## **1.2 Inovação Sistêmica**

De acordo com Winston (2006), no âmbito interno ao governo, a inovação surge como estratégia do setor para lidar com as falhas do governo, desse modo o governo introduz práticas inovadoras nos processos e serviços como uma maneira de aperfeiçoar gastos e ampliar a legitimidade, gerando uma maior sustentabilidade.

Quando falamos de inovação a fronteira existente entre o público e o privado é tênue e, muitas vezes, indefinida, dessa maneira a teoria dos sistemas de inovação (SI), ou sistemas nacionais de inovação (SNI), se torna importante nos estudos sobre o processo de inovação das empresas e também sobre políticas públicas voltadas para inovação, pois segundo Cassiolato e Lastres (2005), corresponde a um conjunto de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de um país. A ideia da abordagem sistêmica é a de que inovação depende não apenas do desempenho individual de empresas e

organizações, mas também de como elas interagem entre si. Assim fica pressuposto um ambiente institucional em que as empresas, organizações e governos sejam capazes de aprender e compartilhar conhecimentos.

O Programa InovAtiva Brasil, é, portanto, uma inovação sistêmica, no qual articular sua implementação com outros órgãos para a viabilização do projeto, além disso reúne, em uma única plataforma, as atividades de capacitação, conexão e mentoria em larga escala. O programa utiliza intensa tecnologia para expandir o alcance e o impacto, democratizando o acesso da informação de nível mundial, mentoria e conexões para empreendedores de qualquer lugar do Brasil. Desse modo segue a lógica sistêmica da inovação, que segundo Mazzucato (2015), é tão importante gerar produção e circulação de conhecimento, oportunidades de interação e habilidades básicas impulsionadoras da inovação, quanto gerar uma estrutura que permita que as organizações inovadoras se constituam.

A inovação sistêmica reivindica que se invista em maneiras de se criar organizações públicas, que sejam, de dentro para fora, empreendedoras. Portanto, na perspectiva da inovação sistêmica, é possível a criação de um espaço no qual ocorra uma fertilização cruzada entre a inovação de caráter público e privado. Contribuindo com um importante fundamento teórico para a construção de uma agenda de políticas e, por conseguinte, pesquisas que podem realmente apoiar a reflexão acerca das organizações públicas e seus propósitos e processos inovadores.

### **1.3 Sustentabilidade**

A sustentabilidade das inovações ocorre em meio às análises de um processo bem-sucedido de desenvolvimento de uma inovação e dos fatores que podem vir a favorecer sua adoção na organização.

Para Alberti e Bertucci (2006), a sustentabilidade acontece quando a inovação passa a ser institucionalizada, mas depende do processo de inovação, que é constituído por diferentes fases. Inicia-se na constatação de um problema, no qual deve ser elaborado um plano estratégico, para que em seguida possa vir a ocorrer a concordância sobre a adoção de uma linha de ação e implementação. O próximo passo que constitui esse processo é a documentação e disseminação dos resultados obtidos com a ação adotada, sendo necessário o monitoramento e avaliação da ação inovadora. O último passo desse processo é a institucionalização da inovação, no qual ocorre a revisão e adaptação, e em seguida a disseminação da inovação.

Para Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010), existem alguns fatores críticos para a construção de um ambiente fortalecedor da inovação, que são: existência de liderança efetiva; cultura organizacional que dá suporte à mudança; promoção de trabalho em equipe e de parcerias; promoção de aprendizagem permanente das equipes para atualização de suas competências; promoção de diversidade e diferentes modos de pensar; monitoramento da implementação da inovação; troca de conhecimentos e participação em redes; viabilidade e sustentabilidade; construção de confiança, legitimidade e parceria.

Por conseguinte, os fatores críticos responsáveis por um ambiente fortalecedor afetam a sustentabilidade da inovação. De acordo com Alberti e Bertucci (2006), o tipo de liderança afeta a sustentabilidade, pois se ela é baseada em um líder e não é institucionalizada, morrerá quando ocorrer uma mudança de liderança. Desse modo para que a inovação introduzida possa sobreviver a mudança, é necessário um líder efetivo, o qual possui o papel de construir capacidade e distribuir responsabilidade e autoridade.

Na concepção de Osborne e Brown (2005), para que ocorra sustentabilidade em iniciativas de mudança é necessário que a comunicação da mudança seja em mão dupla, possibilitando uma liderança capaz de reconhecer a importância de construir capital social organizacional, que possam vir a auxiliar na sustentação dos esforços de mudança. Além disso são necessárias redes ao invés de hierarquias, redes que transmitam melhor os resultados da mudança.

A adoção de inovações é um processo complexo, envolve aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, para Klingner (2006), a difusão e adoção de boas práticas dependem da clara compreensão dos mecanismos envolvidos, sendo assim o sucesso depende mais de diretrizes do que de uma caixa de ferramentas devem e essas diretrizes deve garantir um cronograma de longo prazo para acomodar mudanças na cultura organizacional e aprendizagem. Desse modo a adoção da inovação necessita de uma política interna favorável, além disso implica no apoio da liderança e envolvimento de grupos.

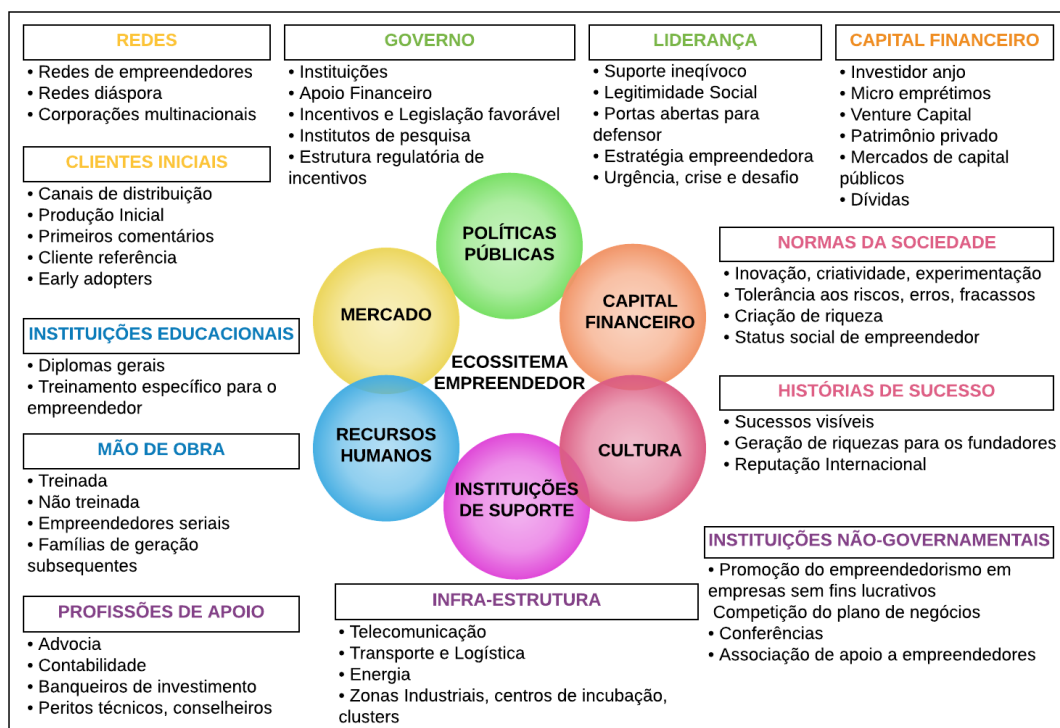
Portanto a sustentabilidade de uma iniciativa é a capacidade de permanência da inovação dentro da organização, a sua institucionalização, que supera eventuais mudanças na organização e ultrapassa fronteiras. Desenvolvendo uma organização bem-sucedida que cumpre com sus propósitos, contribuindo para a modernização do setor público.

## 1.4 Ecosistema de empreendedorismo inovador

A inovação é considerada a característica empreendedora mais citada pelos mais diversos autores. Dessa maneira, dentre as mais diferentes definições para o empreendedorismo, a inovação parece ser parte da maioria delas. Pode ser entendida como uma ação organizacional de aplicação de novos valores cujos resultados são reconhecidos por vantagem econômica. Na definição de Longenecker et al. (2007), os empreendedores são aquelas pessoas que, ao observar uma necessidade do mercado, assumem riscos e abrem uma nova empresa para atender àquela necessidade e, nesse processo dinâmico, promovem inovação e estimulam mudanças no setor econômico.

Desse modo, o conceito de ecossistema de empreendedorismo inovador se refere ao ambiente em que ocorre o desenvolvimento de novos negócios inovadores, formado por diversos atores que atuam de maneira conjunta e colaborativa para apoiar o desenvolvimento dos novos negócios. Sendo assim, Isenberg (2011) afirma que não existe apenas uma característica que origina o sucesso do empreendedorismo, mas sim um conjunto interdependente de variáveis combinadas. A partir disso, Isenberg (2011) propõe um modelo com seis domínios, que são: Política, Finanças, Cultura, Apoio, Capital Humano e Mercados. A figura a seguir apresenta um esquema desse modelo e seus principais componentes.

Figura 1 - Domínios do Ecosistema Empreendedor



Fonte: Adaptado pela autora, com base em Isenberg (2011)

Entende-se que um ecossistema empreendedor deve possuir uma cultura favorável que promova políticas e liderança que fortaleçam o empreendedorismo, pois são fatores críticos responsáveis por um ambiente fortalecedor que afetam a sustentabilidade da organização. Estes domínios atrelados ao empreendedor formam o chamado “ecossistema de empreendedorismo”. Desse modo, diversos outros agentes estão incluídos no ecossistema, como investidores, fornecedores de serviços de suporte especializado e entidades de apoio.

Segundo Stam (2015), no domínio das políticas públicas, o governo possui o papel de alimentar o ecossistema, proporcionando as pré-condições ideais para que o empreendedorismo prospere. De acordo com Isenberg (2011), essas pré-condições estão ligadas principalmente a reformas nos quadros legais, burocráticos e regulatórios. Corresponde a um ecossistema inteiro de variáveis que são necessárias para estimular o empreendedorismo, conseqüentemente colaborando para que se sustentasse ao longo do tempo causando, de fato, impactos sociais e econômicos positivos para a economia.

O programa InovAtiva Brasil é uma inovação que visa a busca por soluções inovadoras pelo setor público e, em última instância, promover o desenvolvimento social e econômico das nações ou unidades subnacionais. A ideia central do programa surgiu após a descoberta da janela de oportunidade para o empreendedorismo inovador, tendo como inspiração o funcionamento de um fundo de venture capital<sup>2</sup>. A proposta consiste em replicar o preparo de um fundo de investimento para capacitar e conectar milhares de empreendedores, com recursos humanos e orçamentários limitados e, desse modo, o programa utiliza ferramentas do próprio público-alvo: tecnologia. O InovAtiva se torna uma tentativa de construção dessas pré-condições ideais para que o empreendedorismo prospere. No quando a seguir será evidenciada a aplicação do InovAtiva no Ecossistema:

Quadro 1 - Aplicação do InovAtiva no Ecossistema Empreendedor

<b>Ecossistema</b>	<b>Descrição</b>	<b>Aplicação no InovAtiva</b>
Políticas Públicas	Instituições governamentais de apoio ao empreendedorismo	Governo Federal – MDIC. Responsável pelo desenho e adoção da iniciativa
Capital Financeiro	Instituições privadas que investem em empreendimentos	Instituições públicas e privadas, órgãos do terceiro setor e executivos ofertam gratuitamente serviços e orientação para <i>startups</i> .

<sup>2</sup> Fundos que fazem investimentos em empresas inovadoras que estão nascendo para que elas cresçam muito mais rápido que as concorrentes e vendendo a participação depois.



Cultura	Características sociais e subjetivas da sociedade, conectadas à forma como se relacionam, logicamente relacionadas ao empreendedorismo	Tolerância aos riscos erros e fracassos, ao enfrentar o desafio de capacitar milhares de empreendedores inovadores, que buscam desenvolvimento ou estão nos primeiros anos de vida. O programa possui o foco em empresas baseadas em nova tecnologia, <i>startups</i> baseadas em oportunidade, <i>copycat startups</i> <sup>3</sup> e <i>startups</i> impulsionadas por necessidades <sup>4</sup> .
Instituições de Suporte	Organizações que fornecem infraestrutura e serviços de auxílio ao negócio	Parceiros, como: Senai/CNI, a Associação Brasileira de Venture Capital e Private Equity, a Associação Brasileira de Investidores Anjo, a Fundação Getulio Vargas, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Atração de Investimentos (Apex), a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), entre outros
Recursos Humanos	Profissionais capacitados tanto para trabalhar em empreendimentos inovadores quanto para empreender	O programa possibilita inovações ao utilizar intensamente a tecnologia para expandir o alcance e o impacto. Oferta capacitação, mentoria, aconselhamento e conexão com clientes, investidores e outras <i>startups</i> .
Mercado	Consumidores adeptos a novos produtos e redes de contato que permitam disseminar os conceitos dos empreendimentos a níveis nacional e internacional	Uso intensivo de tecnologia da informação para oferecer serviços e construção de rede colaborativa entre atores de diferentes segmentos,

Fonte: Elaboração da autora

<sup>3</sup> O termo diz respeito a *startups* que copiam modelos de negócio já testados e validados em outros países, geralmente EUA e países da Europa, para implementar em países onde não existam tais modelos.

<sup>4</sup> *Startups* impulsionadas pelo desemprego e outras necessidades de seus fundadores: são normalmente estabelecidas com baixas barreiras de entrada e baixos requisitos de qualificação.

Na visão do empreendedor, o acesso ao capital é um dos aspectos mais importantes do ecossistema. Os recursos financeiros correspondem a instituições privadas que investem em empreendimentos, como os microempréstimos, investidores anjo<sup>5</sup>, fundos de Venture Capital, patrimônio privado, entre outros. Outro fator importante desse domínio é o acesso a capital de risco, porém é necessário que exista uma estrutura legal que assegure e incentive investidores a entrarem em empreendimentos de maior risco. É importante que os recursos estejam disponíveis, visíveis e acessíveis a todos os setores do ecossistema. Pois um mercado financeiro bem desenvolvido reduz o custo de aquisição de capital, facilitando o fluxo de dinheiro e assim fazendo com que as empresas se desenvolvam mais rapidamente. É nesse processo que as aceleradoras se tornam indispensáveis.

O acesso ao mercado enfatiza os benefícios que as *startups* podem conseguir ao se relacionarem com outros atores do ecossistema. Envolve a necessidade da existência de consumidores prontos para consumir novos produtos e disseminá-los por meio de uma rede de contatos.

A cultura se refere ao fortalecimento das instituições informais para que os empreendedores se sintam menos inseguros no momento de empreender. Neste domínio entram as histórias de sucessos, a visibilidade da riqueza gerada pelos empreendedores, a tolerância ao risco, a forma como encaram os fracassos, o status social do empreendedor, a inovação, a criatividade e a experimentação. Diante disso, o desenvolvimento da mentalidade empreendedora das pessoas torna-se importante nesse domínio, pois a aversão a riscos e a fracassos é um fator prejudicial ao empreendedorismo.

As instituições possuem a função de dar suporte e apoiar novos negócios por meio da integração entre atores e oferta de serviços complementares. Nesse domínio, encontram-se as instituições que não estão ligadas ao governo e que possuem o papel de incentivar o empreendedorismo.

E para obter sucesso, as empresas necessitam de trabalhadores capacitados. Nesse contexto, surge o domínio de recursos humanos, que ressalta a importância da capacitação de mão-de-obra e oferta de profissionais qualificados ao ecossistema. Assim, Isenberg (2013) indaga que a formação de capital humano, por meio da educação empreendedora, serve de base para as reformas governamentais. Além disso, para Edvinsson (1996), os recursos humanos podem ser definidos como a capacidade coletiva dos trabalhadores para resolver problemas do cliente, o que envolve conhecimento, experiência coletiva e as habilidades de todos os

---

<sup>5</sup> O Investimento Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as *startups*).

funcionários. Este domínio é responsável por gerar o valor da organização, pois seria difícil para a organização gerar tal valor sem os próprios trabalhadores, ou seja, sem o capital humano. Alguns atributos são essenciais, como educação, experiência, conhecimento e habilidades das pessoas e do empreendedor, portanto pode-se dizer que tais atributos são recursos críticos para o sucesso em empresas empreendedoras.

Nas organizações, o capital humano é composto pelas habilidades específicas para o desempenho das tarefas, o que proporciona a capacidade de aprender e adquirir conhecimentos de diferentes áreas. Dessa maneira, para Bueno et al. (2012), é possível analisar ou até mesmo medir o capital humano. E para que se possa medi-lo, ele é dividido em variáveis e indicadores, conforme é destacado no quadro a seguir.

Quadro 2 - Variáveis e indicadores do capital humano

<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
Orientação ao cliente	% de pessoas envolvidas em redes externas de trabalho
	% de pessoas envolvidas no processo de contatos e relação com os clientes
Criação de valor	Nº de ideias sugeridas pelas pessoas
	% de pessoas dedicadas a atividades de P&D
Conhecimento do negócio	Tempo de experiência no local de trabalho
	Tempo de experiência no setor
Motivação	% absentismo no trabalho
	Nº de pessoas promovidas
	Nº de promoções e reconhecimento dos trabalhos realizados
Desenvolvimento de pessoas	% de pessoas com atividades socioculturais em sua vida pessoal
	Nº da média anual de promoções das pessoas
Colaboração (trabalho em equipe)	Nº de pessoas que participam de uma ou mais equipes internas de trabalho
	Nº de objetivos individuais integrados a objetivos gerais da equipe
Compromisso e sentimento de pertencer	Anos de experiência na organização
	% de pessoas envolvidas nas atividades de melhoria corporativa

Fonte: Bueno et al. (2012)

Cabe ressaltar que se pode entender que *startups* de alto-impacto, ou *startups* que possuem um grande alcance, tendem a aumentar suas chances de sucesso quando estão inseridas em um ecossistema empreendedor que estimula a inovação e, por consequência, o desenvolvimento econômico e empresarial. O ecossistema potencializa os negócios e os negócios potencializam o ecossistema. Por isso o nome, pois existe uma troca mútua, um cooperativismo entre as partes envolvidas.

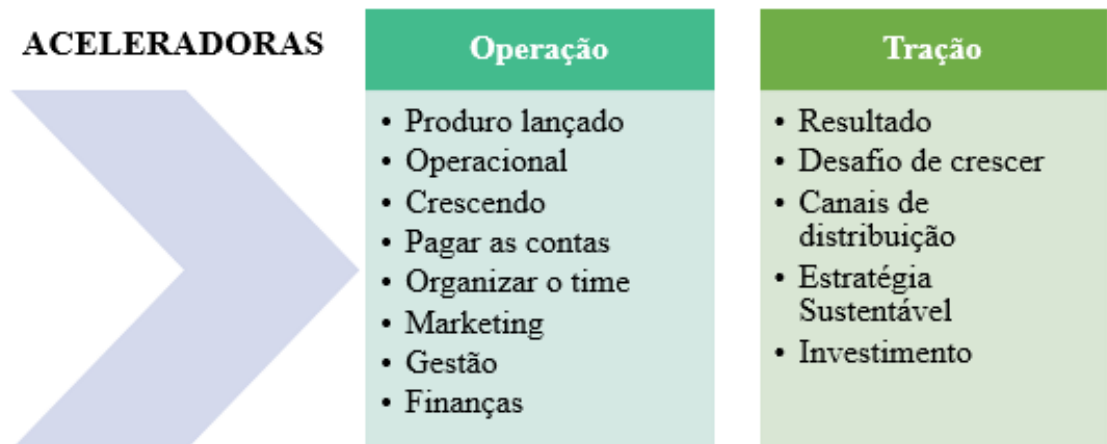
Com a crescente inovação e revolução tecnológica, as *startups* surgem como atores relevantes e uma das principais fontes de inovação. Para Ries (2011, p.8), “uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema

incerteza”. Dessa maneira, pode-se observar que, para Ries, os elementos de inovação e incerteza estão diretamente ligados. Para Pinto (2017), por trazer um novo produto ou serviço, uma *startup* é, por definição uma organização de elementos de inovação, que traz consigo uma série de incertezas.

O conceito de *startups* é utilizado para definir o estágio inicial de empresas tecnológicas. Em seu momento inicial, a *startup* carece de comprovação da sua proposta inicial. Dessa maneira, pode-se afirmar que as *startups* são instituições de alto risco, com grande probabilidade de insucesso. Segundo Ries (2011), o objetivo de uma *startup* é aprender sobre a validade do seu próprio modelo de negócios, reconhecendo que ele é baseado em hipóteses.

E as aceleradoras ajudam os empreendedores a definir e construir os seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes e obter recursos, incluindo capital e funcionários. Segundo Abreu (2016), pode-se definir aceleradoras como empresas que tem como objetivo apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento de *startups*, auxiliando-as na obtenção de recursos para este fim. As aceleradoras desempenham um papel bastante importante no estímulo ao empreendedorismo. A figura a seguir apresenta os estágios típicos do processo de aceleração.

Figura 2- Processo de aceleração



Fonte: Elaboração da autora

O acelerador se torna uma nova empresa, com o intuito de oferecer orientação, mentoria e conhecimento para novos empreendimentos, com o objetivo de ajudá-los a obter sucesso nas primeiras etapas. De acordo com Miller e Bound (2011), o aspecto de um programa de aceleração está na possibilidade de gerar contato direto dos fundadores de *startups* com

investidores experientes. As aceleradoras fornecem toda a assessoria necessária para a aceleração de novos empreendimentos, além de que o contato entre *startup* e aceleradora possui uma fundamental importância na inserção dessas novas empresas no “ecossistema” empreendedor, facilitando a criação de *networking*<sup>6</sup> e potenciais oportunidades.

---

<sup>6</sup> Networking representa uma rede de contatos, que diz respeito às pessoas que um indivíduo conhece e aos relacionamentos pessoais, comerciais e profissionais que mantém com elas.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho visa compreender a influência de um programa de aceleração de *startups* de iniciativa governamental do ponto de vista de seus atores. Serão analisados os principais resultados do InovAtiva Brasil e o crescimento das *startups* após o programa de aceleração.

De acordo com Vieira e Zouain (2006), a pesquisa qualitativa permite o entendimento dos fatos e fenômenos cotidianos por meio de análise de relatos, documentos e do conhecimento de indivíduos, buscando compreender a construção em que eles estão envolvidos. A pesquisa qualitativa não possui o foco em representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, ou seja, preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, concentrando-se na compreensão e explicação das relações sociais.

Para a realização da coleta de dados da pesquisa, foram feitos contatos com agentes do programa que são representantes regionais do programa, sendo responsáveis pela divulgação do InovAtiva em sua região, de forma a incentivar os empreendedores locais a submeterem propostas, viabilizando comunicação mais efetiva e direta do programa com os potenciais empreendedores. E com um mentor do programa que são convidados e selecionados, com base na sua experiência e no que podem contribuir para o desenvolvimento das startups selecionadas. A coleta de dados ocorreu durante o mês de outubro de 2018 e foi realizada através de entrevistas, todas elas semiestruturadas de forma a dialogar livremente sobre os seis pilares do empreendedorismo propostos por Daniel Isenberg (2011). Na ocasião foram expostos os objetivos do estudo, os métodos e o instrumento a ser utilizado. Para a realização da pesquisa foram disponibilizados a eles toda a documentação sobre o projeto de pesquisa. As entrevistas semiestruturadas possuem perguntas abertas que podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (MARCONI e LAKATOS, 2008), permitindo a liberdade de se desenvolver o diálogo de acordo com a vontade do entrevistador. Ao todo foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com agentes e uma com o mentor do InovAtiva.

As entrevistas realizadas presencialmente e por telefone foram gravadas e transcritas. Todas as entrevistas foram organizadas para análise e discussão, sendo incorporadas aos capítulos analíticos de acordo com o conteúdo abordado. Além disso, foi aplicado um questionário online para outros cinco agentes. A seguir, o detalhamento da amostra.

Tabela 1 - Descrição entrevista semiestruturada com mentor

Classificação	Tempo de atuação como mentor	Estado
Mentor	3 anos	São Paulo - SP

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 2 - Descrição de entrevistas semiestruturadas com agentes

Classificação	Tempo de atuação como agente	Estado
Entrevistado A	3 anos	São Paulo – SP
Entrevistado B	2 anos	Rio de Janeiro – RJ
Entrevistado C	3 anos	Recife – PE

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 3 - Descrição questionário online com agentes

Classificação	Tempo de atuação como agente	Estado
Questionário A	1 ano e 8 meses	Campina Grande – PB
Questionário B	3 anos	Salvador – BA
Questionário C	3 anos	Porto Alegre – RS
Questionário D	4 anos	Patos de Minas – MG
Questionário E	3 anos	Porto Alegre – RS

Fonte: Elaboração da autora

O processo de aceleração de uma *startup* é realizado por organizações que visam, de maneiras diferentes, modificar a realidade das empresas e dessa maneira a pesquisa qualitativa mostra-se adequada. De acordo com Conke (2018), a pesquisa qualitativa é onde não há interesse em se controlar as variáveis, volta-se para a análise mais detalhada de um caso específico. Essa abordagem permite uma visão abrangente do objeto de estudo, dando suporte à compreensão de narrativas e à organização de informações.

Ao mesmo tempo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória, na medida em que busca analisar, compreender e descrever a influência que o programa InovAtiva Brasil possui sobre as *startups* aceleradas. De acordo com Vergara (1990), a pesquisa descritiva corresponde à exposição das características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno, podendo ampliar para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis ou, ainda para definição da natureza de tais correlações. E segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória possui a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, é uma pesquisa que envolve levantamento bibliográfico e documental, assim como entrevistas não padronizadas e estudo de caso. A pesquisa exploratória possui o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

A abordagem utilizada é o estudo de caso, que, segundo Gil (2008), caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, com os mesmos objetivos e características, buscando o máximo de conhecimento e detalhes sobre este. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método

abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados, podendo incluir tanto estudo de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

O procedimento de coleta e análise de dados foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Lima e Miotto (2007), a pesquisa bibliográfica implica um conjunto ordenado de procedimentos que visam a busca por soluções, atentando-se ao objeto de estudo. Na pesquisa bibliográfica foram analisados artigos, livros, teses e dissertações acadêmicas sobre o tema. A análise documental foi realizada por notícias disponíveis em meios eletrônicos, além de informações constantes nos endereços institucionais.

A abordagem qualitativa permite que a imaginação e a criatividade levem o investigador a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Desse modo, a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, contribuindo de maneira importante para o estudo de alguns temas (Godoy, 1995). Além disso, a pesquisa documental é apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, visando à identificação de uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno. A pesquisa documental é de extrema importância para a obtenção de dados sobre o programa e sua influência nas *startups* aceleradas.

A pesquisa quantitativa se difere da qualitativa, pois os dados podem ser quantificados. De acordo com Fonseca (2002), como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados considerados são como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A tabela a seguir compara os principais aspectos da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa:

Quadro 3 - Comparação dos aspectos da pesquisa qualitativa e quantitativa

<b>Aspecto</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>
Enfoque na interpretação do objeto	menor	maior
Importância do contexto do objeto pesquisado	menor	maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	menor	maior
Alcance do estudo no tempo	instantâneo	intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	uma	várias
Ponto de vista do pesquisador	externo à organização	interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	definidas rigorosamente	menos estruturadas

Fonte: Fonseca (2002)

A pesquisa quantitativa do InovAtiva Brasil, realizada pelo SEBRAE, aborda a evolução das *startups* aceleradas até dezembro de 2017. Os dados brutos foram disponibilizados pela



Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE (2018). Os dados coletados foram aqui agrupados de acordo com as categorias de análise desenvolvidas para observação da sustentabilidade das iniciativas que resultaram do Inovativa.

Dessa maneira, a pesquisa quantitativa foi realizada através da coleta de dados primários, com recorte longitudinal, no período de 2015 a 2017. Foram realizadas 1.044 entrevistas, com margem de erro de +/- 3%, para um intervalo de confiança de 95%, para os resultados gerais. A pesquisa abordou características dos empreendedores, como sexo e escolaridade, e a evolução da empresa desde a participação do programa. Para isso, foram realizadas 1044 entrevistas, sendo 778 de empresas aceleradas pelo programa e 266 para o grupo de controle, com empresas inscritas. Os entrevistados foram escolhidos a partir da identificação dos atores e organizações-chave para a política, com o objetivo de identificar a influência que a aceleração possui no desenvolvimento das *startups*, assim evidenciando a taxa de sobrevivência das empresas do grupo de controle e comparando com as aceleradas, sugerindo a necessidade de algum tipo de medida compensatória. A pesquisa foi realizada pelo SEBRAE (2017), entre 03/11 e 11/12 de 2017, na qual são apresentados os principais resultados do InovAtiva Brasil e os impactos do programa de aceleração no crescimento das *startups* em um período de 3 anos. Os indicadores para alcançar os resultados, associados às categorias de análise, estão descritos no quadro a seguir.

Quadro 4 - Modelo teórico-conceitual

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Indicadores</b>
1. Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grau de formalização do InovAtiva;</li> <li>b) Adequação às normas e leis instituídas (Lei de Inovação n° 10.793, promulgada em 2005);</li> <li>c) Fóruns específicos para discussão;</li> <li>d) Disseminação da inovação;</li> <li>e) Promoção de clima receptivo à mudança.</li> </ul>
2. Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análise do processo bem-sucedido;</li> <li>b) Resultados alcançados com impactos concretamente observáveis após a aceleração da <i>startup</i>;</li> <li>c) Constatação de liderança efetiva;</li> <li>d) Tempo de sobrevivência da inovação inserida na organização;</li> <li>e) Número de atores participantes desde a sua criação até o momento.</li> </ul>

3. Práticas democráticas da inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Acesso ao cidadão por meio do Governo eletrônico (e-government);</li> <li>b) Atuação em redes e parcerias;</li> <li>c) Expansão do alcance e impacto, democratizando o acesso à informação.</li> </ul>
4. Estrutura de comunicação e Gestão da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Uso intensivo de tecnologia da informação;</li> <li>b) Oferta de serviços e construção de rede colaborativa entre atores de diferentes segmentos;</li> <li>c) Existência de estrutura formal de gestão da comunicação;</li> <li>d) Níveis de interação entre atores, oferta e conexão com clientes, investidores e outras <i>startups</i>.</li> </ul>
5. Tipos de instrumento de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Treinamento;</li> <li>b) Aconselhamento legal e gestão;</li> <li>c) Apoio de marketing e acesso a mercados;</li> <li>d) Mentoria e conexões para empreendedores de qualquer lugar do Brasil.</li> </ul>
6. Ecossistema Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nível de desenvolvimento da mentalidade empreendedora;</li> <li>b) Percepção da cultura no que tange a inovação, criatividade e empreendedorismo;</li> <li>c) Existência de ecossistema de investimento, quantidade e tipo de capital disponível;</li> <li>d) Percepção do posicionamento do governo, incentivos ao ato de empreender;</li> <li>e) Nível de engajamento e existência de redes entre empreendedores em torno do ecossistema de inovação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora

A pesquisa utilizou a triangulação de dados para realizar a análise das informações levantadas para este estudo, de modo que os dados foram confrontados, através da observação, com o levantamento bibliográfico, as informações obtidas pela pesquisa documental e entrevistas para realizar a avaliação e obter os resultados. A pesquisa de impacto realizada pelo SEBRAE e a pesquisa qualitativa realizada com os agentes evidenciam percepções diferentes do InovAtiva, pois os agentes realizam a divulgação do ciclo de aceleração, tendo que incentivar os empreendedores. Desse modo, possuem uma visão diferente em relação ao programa de aceleração no crescimento de *startups*, o que nos permite identificar processo de divulgação do programa e o de avaliação que as *startups* são submetidas para participar do programa de capacitação e aceleração. E principalmente obter um enfoque maior no aprofundamento da compreensão do grupo social em que a *startup* acelerada está inserida, verificando se os seis pilares do empreendedorismo, propostos por Daniel Isenberg (2011), atuam da mesma forma nas diferentes regiões de atuação do programa.

### 3 ANÁLISE DE DADOS

A partir dos objetivos específicos da pesquisa, a análise será apresentada através de três categorias. A primeira é a apresentação do InovAtiva, colaborando para a compreensão da política, observando o que foi relatado como problema público e analisando quais são os objetivos dessa política para, só então, entender os meios de institucionalização da inovação proposta. A segunda categoria possuirá enfoque na tentativa do InovAtiva de construir as pré-condições ideais para que o empreendedorismo prospere, evidenciando a influência que determinadas regiões possuem nessa tentativa. A última categoria será responsável pela percepção da difusão da inovação, analisando a capacidade do programa de propiciar sustentabilidade.

#### 3.1 O Programa InovAtiva Brasil

Para que possamos compreender a política, devemos observar o que foi relatado como problema público e analisar os objetivos que tal política possui. Para tanto já foi identificado que o Governo Federal estava investindo em inovação. De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2014), a pré-disposição dos jovens em empreender estava maior e também havia investidores dispostos a aplicar os seus recursos em novas *startups*. Porém, o grande problema era a falta de capacitação para transformar pesquisas científicas ou boas ideias em empresas reais, bem preparadas para lidarem com investidores. E para piorar esse contexto, o desenvolvimento de uma empresa inovadora e de alta tecnologia exige habilidades específicas, que muitas vezes são diferentes daquelas necessárias à administração de um negócio tradicional, pois se o modelo de negócio é inovador, possivelmente o mercado alvo ainda nem exista. Desse modo, quanto maior a inovação do negócio, maior a incerteza quanto ao seu sucesso.

Além da falta de capacitação, boa parte dos potenciais empreendedores tinham poucos contatos com outros empresários, especialistas que atuavam em seus mercados ou investidores. Dessa maneira, pode-se dizer que a falta de conhecimento em negócios e a falta de vínculos com empresários mais experientes que poderiam ajudá-los são as piores deficiências para os empreendedores de alta tecnologia. Os programas de apoio ao desenvolvimento de *startups* se concentravam em poucas cidades em pequena escala e para negócios digitais, atendendo somente um número muito pequeno de empreendedores inovadores. Desse modo, ficou exposto

o problema público a ser resolvido por uma política pública. É um problema que além de atingir o setor público, afeta o setor privado e a comunidade de empreendedores.

O programa InovAtiva Brasil busca alcançar empreendedores que disponham de conhecimento técnico e de tecnologias interessantes, mas que possuem dificuldades e pouca experiência em gestão, estruturação de negócios e modelagem financeira. Lançado pelo MDIC, o programa foi um dos premiados pela 19ª edição do Concurso Inovação em Gestão Pública Federal da Enap. O programa se inspirou no modelo do Vale do Silício para preencher as lacunas do mercado brasileiro, oferecendo capacitação e contato com mentores experientes para auxiliar os empreendedores em fase inicial de seus negócios. Os objetivos do programa, em ordem de prioridade, são:

1. capacitar e acelerar, em larga escala, empreendedores de negócios de alto impacto, com a maior qualidade possível, gratuitamente, onde quer que eles estejam;
2. fortalecer a conexão dos melhores projetos com outras iniciativas públicas e privadas de fomento ao empreendedorismo inovador;
3. formar uma rede de mentores em nível nacional e internacional, disponibilizada, também, para outras iniciativas do governo;
4. conectar todos os atores (usuários, empreendedores, mentores, investidores) numa rede virtual perene e ativa.

O acesso ao conteúdo do programa é feito pela internet na modalidade de cursos MOOC<sup>7</sup> (massive online open courses). A plataforma reúne material em vídeos e textos focados em práticas empresariais. Os empreendedores interessados podem acessar todo o conteúdo de capacitação e submeter projetos, sendo que os melhores são selecionados para participar das fases semipresenciais do programa, com mentoria e atendimento individualizado com consultores e executivos para preparar a empresa para estruturação do modelo de negócios, apresentação a investidores e acesso a instrumentos públicos de fomento. Para ter acesso ao material basta realizar o cadastro na plataforma do próprio InovAtiva. Além disso, após a realização do cadastro, a plataforma passa a notificar, via e-mail, as melhores oportunidades para empreendedores, mentores e investidores se atualizarem sobre o que acontece no ecossistema brasileiro. Pode-se, assim, observar os tipos de instrumento de apoio utilizados

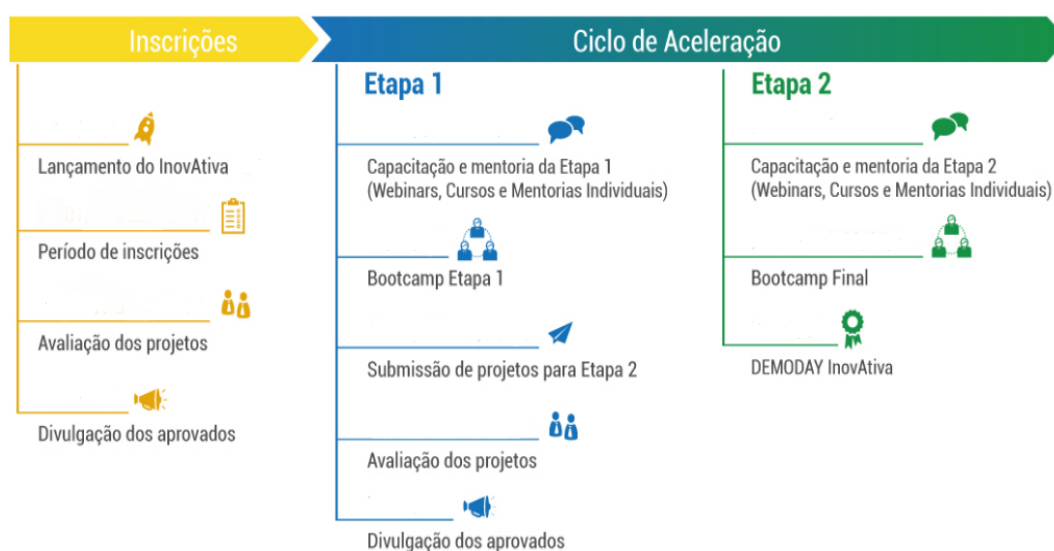
---

<sup>7</sup> Tipo de curso aberto ofertado por meio de ambientes virtuais de aprendizagem, ferramentas da Web 2.0 ou redes sociais que visam oferecer para um grande número de alunos a oportunidade de ampliar seus conhecimentos num processo de coprodução.

pelo programa, o treinamento fornecido, o aconselhamento legal e gestão que é realizado por meio de mentores voluntários, o enorme apoio de marketing, utilizando redes diferentes para disseminação de notícias e acesso a mercados e a mentoria e conexões para empreendedores de qualquer lugar do Brasil.

O InovAtiva tem conseguido atender uma demanda crescente de projetos desde 2013, totalizando 7.464 já apresentados ao programa, dos quais 1.205 foram selecionados para a etapa 1. Todas as datas das etapas do ciclo de aceleração são definidas pelo próprio programa em seu ano de edição. O ciclo de aceleração do programa ocorre da seguinte maneira:

Figura 3 - Ciclo de Aceleração InovAtiva Brasil



Fonte: Adaptado pela autora, com base em InovAtiva (2017)

O programa funciona a partir de duas etapas, o desenvolvimento e o mercado. Qualquer empresa que cumpra os requisitos estabelecidos no regulamento pode se submeter para participar da Etapa de Desenvolvimento. Na primeira etapa são selecionadas até 300 *startups*, que possuem acesso à capacitação online com acompanhamento de tutores e um mentor que passa a acompanhar o desenvolvimento das atividades das *startups* durante o programa. E as *startups* selecionadas participam do Bootcamp regional, que realiza atividades de mentorias individuais, oficinas e palestras temáticas. Assim, todas as empresas que tiverem projetos selecionadas terão mentoria individual, além de capacitação on-line e a possibilidade de participar de um evento presencial de mentoria e treinamento.

Após o Bootcamp regional, as *startups* que participaram da primeira etapa podem participar da seleção para a segunda fase. Na etapa de mercado são selecionadas até 100 *startups*, as quais poderão participar do Demoday (evento que dará a oportunidade aos

empreendedores de apresentarem seus negócios para investidores, empresários e promover o *networking* entre eles). As *startups* aceleradas são somente aquelas que concluem todas as etapas do programa. Todas as que participam da primeira etapa, contudo, são consideradas beneficiadas pela iniciativa, mesmo que não recebam repasse de recursos financeiros para os projetos apoiados, pois o programa não oferece tais recursos. Ele é responsável pela construção de uma rede colaborativa entre atores, que fortalece a conexão dos melhores projetos com outras iniciativas públicas e privadas de fomento ao empreendedorismo inovador.

Ao analisar o ciclo de aceleração proposto pelo InovAtiva, é possível identificar a maneira que o programa dissemina a inovação proposta. Além disso, fica clara a existência de fóruns específicos para discussão, já que o programa faz uso intensivo de tecnologia da informação para oferecer serviços e construção de rede colaborativa entre atores de diferentes segmentos que, de acordo com a pesquisa de impacto realizada pelo SEBRAE no período de 2015 a 2017, foram:

Quadro 5 - Segmento de atuação das empresas aceleradas

<b>Segmentos</b>
Tecnologia da Informação e Comunicação
Desenvolvimento de software
Serviços
Outros segmentos diversos inferiores a 1%
Saúde
Educação
Agronegócios
Comércio Eletrônico
Energia
Varejo
Setor Financeiro
Infraestrutura e Construção Civil
Automotivo
Eletrônicos
Serviços Logísticos

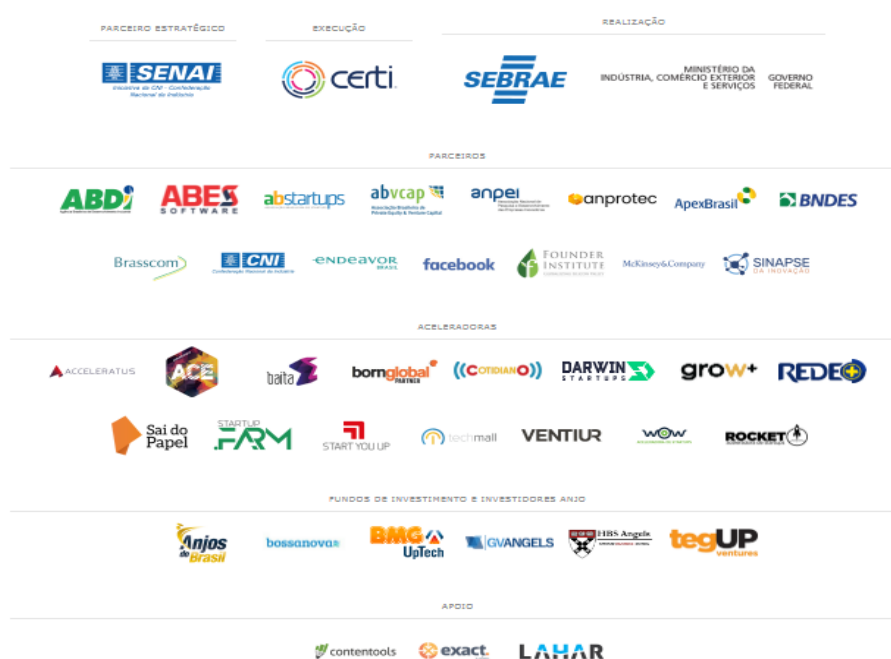
Fonte: Elaboração da autora, com base em SEBRAE (2017)

Ao ofertar capacitação, mentoria, aconselhamento e conexão com clientes, o InovAtiva possibilita inovações, pois utiliza tecnologia para expandir o alcance e o impacto. Isso gera, por conseguinte, um clima receptivo à mudança, pois as *startups* aceleradas passam por todo um processo, no qual ficam receptíveis a ideias e conselhos novos, possibilitando o diálogo e aceitação de mudanças futuras que possam vir a contribuir de maneira positiva para o desenvolvimento da *startup*.

O IovAtiva não é um programa voltado para o desenvolvimento de pesquisas, mas sim para a disseminação dos produtos e serviços que podem vir a surgir a partir delas. Mas mesmo assim, contribui para o incentivo à inovação e à pesquisa científica, adequando-se às normas e leis instituídas (Lei de Inovação nº 10.793, promulgada em 2005). O programa estabelece, ainda, tecnologia produtiva com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema nacional. Além disso, visa à promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas empreendedoras como já foi abordado anteriormente.

O programa conta com alguns parceiros além do SEBRAE, responsável pela realização do programa e do CERTI que exerce o papel de entidade executora do InovAtiva Brasil, que possui competência para sugerir ações e práticas para melhoria do programa. Possui como parceiro estratégico o SENAI e existem outros atores que influenciam o sucesso do InovAtiva, como investidores-anjo, que são investimentos efetuados por pessoas físicas com seu próprio capital em empresas com alto potencial de crescimento. Há, ainda, os mentores voluntários, que são convidados e selecionados com base na sua experiência e no que podem contribuir para o desenvolvimento das *startups* selecionadas pelo programa. São recursos que permitem que a política tenha capacidade de desenvolver os empreendedores.

Figura 4 - Parceiros e Instituições InovAtiva



Fonte: Site oficial do InovAtiva Brasil (2018)

O programa ainda conta com tipos de incentivos que modificam o comportamento através de recompensa, que é o caso de pontuação para as *startups* com projetos aprovados em edições passadas de editais como SENAI, SESI e SEBRAE de Inovação, assim recebendo bônus de 10% na pontuação do processo seletivo para a Etapa Desenvolvimento do programa.

Os investidores-anjo são fundamentais para a iniciativa, uma vez que são peças importantes para dar o suporte às *startups* e fazer com que elas consigam distribuir o seu produto e serviço no mercado financeiro brasileiro, de forma sustentável e duradoura, cientes das possibilidades de financiamento público e privado e munidas de conexões importantes.

E ainda existe a influência de ações dos indivíduos ocasionada pelos mentores. Trata-se de um processo dinâmico e construído com base no diálogo. Mentor e empreendedor interagem diversas vezes na construção de um negócio. Esse tipo de influência pode ser percebida com a realização das entrevistas. O entrevistado A, da cidade de São Paulo, afirmou que o principal ponto positivo do programa tem a ver com os mentores, pois há centenas de mentores com bastante conhecimento e atitude positiva para ajudar. Mentores dedicados ao programa e que atuam em amplitude nacional, possibilitando o desenvolvimento de ideias transformando-as, em resultados. O Entrevistado A, além de agente, atuou como mentor e afirmou que, como mentor, já pode contribuir de diversas maneiras em lugares remotos, como no interior da Paraíba, interior do Mato Grosso e outras cidades, o que possibilita a oportunidade de levar conhecimento e levar suporte para pessoas, de uma forma nacional e muito abrangente, com mentores bem desenvolvidos e preparados. Desse modo, mais uma vez se encaixa a lógica da inovação sistêmica, pois o programa busca a produção e circulação de conhecimento, oportunidades de interação e habilidades básicas impulsionadoras da inovação, gerando uma estrutura que permita que as organizações inovadoras se constituam.

No decorrer dessa seção foi possível identificar as práticas democráticas relacionadas à inovação, o acesso ao cidadão por meio da plataforma eletrônica do próprio programa, a elevada atuação em redes e parcerias e o uso intensivo de tecnologia, os quais possibilitam a expansão do alcance e do impacto das inovações propostas pelo InovAtiva. Além disso foi evidenciada a estrutura de comunicação e Gestão da Inovação, pois o programa, além de fazer uso intensivo da tecnologia da informação, oferta serviços e uma construção de rede colaborativa entre os atores, permitindo o diálogo entre empreendedores e mentores. Durante o ciclo de aceleração, pode-se notar a existência de uma estrutura formal de gestão da comunicação. As *startups* finalistas participam do Demoday, que possibilita aos empreendedores a oportunidade de apresentarem seus negócios para investidores e empresários, promovendo *networking* entre



eles. Esse processo evidencia os níveis de interação entre os atores, a conexão com os clientes, investidores e outras *startups*.

Sendo assim, um problema a ser resolvido foi exposto e um plano estratégico para tentativa de solução desse problema foi elaborado. Após esse plano, ocorreu a concordância em implementação do programa InovAtiva Brasil. Contudo, é relevante a documentação e disseminação dos resultados obtidos com a ação adotada, sendo necessária a avaliação da ação inovadora, que será abordada nas próximas seções, comprovando se o InovAtiva vem sendo capaz de propiciar sustentabilidade nas inovações.

### **3.2 InovAtiva Brasil e o ecossistema empreendedor**

Para entender melhor a tentativa do InovAtiva em construir as pré-condições ideais para que o empreendedorismo prospere, a avaliação é feita de acordo com o modelo proposto por Isenberg (2011). No modelo existem seis domínios, que são: Política, Finanças, Cultura, Apoio, Capital Humano e Mercados. Será exposta a aplicabilidade do InovAtiva em cada um desses seis domínios, levando-se em consideração a abrangência nacional do programa e evidenciando que esses domínios sofrem alteração quando a política se aplica em regiões diferentes.

Durante as entrevistas, no que tange ao domínio das Políticas Públicas, percebeu-se que o incentivo do governo voltado ao empreendedorismo se faz presente de maneiras diferentes. Algumas regiões possuem um bom incentivo, outras não. Ao todo foram analisadas sete regiões, nas quais oito agentes e um mentor atuam. O Entrevistado A, que atua na cidade de São Paulo, realizou uma boa avaliação dos incentivos, afirmou que existem Políticas Públicas na Prefeitura e no Estado, citou como exemplo o próprio InovAtiva, mas afirmou que existem diversas políticas que são implementadas ao mesmo tempo, citou ainda que São Paulo recebe uma quantidade enorme de eventos voltados ao empreendedorismo. O Entrevistado B, atuante no Rio de Janeiro, afirmou que existem iniciativas unificadas, por meio da iniciativa privada em alguns organismos públicos, porém é uma região que, assim como São Paulo, recebe muitos eventos e incentivos voltados ao empreendedorismo. Já o Entrevistado C, atuante no Recife, não realizou uma avaliação tão positiva das Políticas Públicas de sua região, as classificou como razoáveis, sendo necessário mais apoio e incentivo do governo nesse meio.

Neste domínio, o governo é responsável por alimentar o ecossistema, possibilitando incentivos, uma legislação favorável, gerando uma estratégia empreendedora. Nos questionários online, notou-se que esses incentivos do governo estão ausentes. Quatro agentes classificaram as Políticas Públicas em relação ao empreendedorismo como ruins, sendo eles das

respectivas regiões: Campina Grande (PB); Porto Alegre (RS); Patos de Minas (MG). O agente de Salvador (BA) classificou-as como razoáveis. O mentor entrevistado atua na cidade de São Paulo e, assim como o agente fez uma boa avaliação, afirmou que existem muitos incentivos, acreditando que isso ocorre principalmente por São Paulo ser um grande polo econômico. Em relação a eventos de incentivo ao empreendedorismo, afirmou que são realizados diversos eventos e que as vezes é necessário deixar de ir em um para ir em outro, sendo necessário escolher em qual irá.

As entrevistas permitiram um conhecimento mais detalhado acerca das funções e ações dos atores envolvidos na política. No entanto, vale ressaltar que, além das entrevistas esta seção também irá analisar documentos e informações contidas nos portais das instituições, tais como a pesquisa de impacto realizada pelo SEBRAE.

De acordo com o SEBRAE (2016), de 2013 a 2016, o programa foi responsável por acelerar 415 *startups*; dessas, foram avaliadas 190, aonde percebeu-se que 46,1%, das *startups* se concentravam na região Sudeste, notando-se que, assim como na pesquisa qualitativa, a atuação de Políticas Públicas em relação ao empreendedorismo se concentra em regiões com um maior polo econômico.

Figura 5 - *Startups* aceleradas entre 2013 e 2016



Fonte: SEBRAE (2016)

Desse modo, em conjunto com a pesquisa qualitativa, pode-se dizer que o incentivo do governo em algumas regiões, como no Sudeste, é bom, mas mesmo que exista esse incentivo

nas outras regiões, falta planejamento, apoio e capital. Revela-se necessário a existência de um apoio mais relevante do governo em relação a Políticas Públicas voltadas ao empreendedorismo. Isso porque o InovAtiva, sozinho, não é capaz de suprir as necessidades gerais, pois é um programa que visa à disseminação dos produtos e serviços que podem vir a surgir a partir de pesquisas inovadoras. O programa precisa que, nas regiões aonde atua, exista incentivo do governo federal, eventos, palestras sobre empreendedorismo, estimulando as ideias que surgem, fazendo com que exista o interesse em empreender, ou seja, precisa que exista uma cultura empreendedora, aumentando o nível de desenvolvimento da mentalidade empreendedora. Dos cinco agentes que responderam ao questionário online, três classificaram que o nível de maturidade dos empreendedores ao conduzir as *startups* no seu desenvolvimento é bom e um dos agentes classificou como razoável.

Em relação à cultura, outro domínio abordado por Isenberg (2011), notou-se que, por mais que não exista apoio tão relevante do governo em relação ao empreendedorismo nas regiões avaliadas, a cultura empreendedora é razoavelmente forte. Quatro agentes que responderam ao questionário afirmaram que percebem a cultura de sua cidade no que tange à inovação, criatividade e ao empreendedorismo, como boa. O agente que atua em Salvador (BA), classificou-a como muito boa.

O Entrevistado A, de São Paulo, afirmou que existem eventos muitos grandes que ocorrem na cidade, dedicados ao empreendedorismo. Além disso, existem aceleradoras que promovem o empreendedorismo. Citou como exemplos o Cubo Itaú, o InovaBra e o Campus (Google for startups campus). Pode-se dizer que na cidade de São Paulo existe a promoção de uma cultura forte, em relação a inovação, criatividade e empreendedorismo. O Entrevistado B, do Rio de Janeiro, afirmou que todo o ecossistema está procurando se integrar cada vez mais, mediante iniciativas pontuais e de fomento, como os casos das aceleradoras citadas anteriormente. E o Entrevistado C, do Recife, avaliou a cultura como excelente, afirmando que existem espaços dedicados à inovação e criatividade empreendedora.

O InovAtiva atua com tolerância aos riscos, erros e fracassos, pois enfrenta o desafio de capacitar milhares de empreendedores em nível nacional. O programa possui o foco em empresas baseadas em nova tecnologia, e foi citado como case de sucesso, pelos três entrevistados. Sendo assim, por mais que o incentivo do governo não esteja sendo exercido de uma maneira tão relevante, instituições privadas estão construindo espaços voltados ao empreendedorismo, o que proporciona um ambiente com cultura empreendedora, fortalecendo a atuação do InovAtiva e o transformando em case de sucesso.

O Capital Financeiro também se encontra como um dos domínios propostos por Isenberg (2011), que corresponde a instituições privadas que investem em empreendimentos, como os investidores-anjo que são fundamentais para a iniciativa, são peças importantes para dar suporte as *startups* e fazer com que elas consigam distribuir o seu produto e serviço no mercado. De acordo com a pesquisa de impacto realizada pelo SEBRAE (2017), com uma base de 227 *startups* aceleradas, 22% receberam investimento, ou seja, 1 em cada 5 empresas recebeu investimento, após participar do programa InovAtiva Brasil. A pesquisa evidencia os recursos médios oriundos de Grandes Empresas e de Venture Capital como destaque, com valores mais expressivos, mas também existem investimentos de aceleradoras e investidores-anjo. Os entrevistados afirmaram acreditar que as *startups* conseguem uma facilidade maior de investimentos ao serem aceleradas pelo InovAtiva, pois o programa fomenta esta possibilidade em sua estrutura original, diferenciando as *startups*, no mercado, mediante parcerias previamente acordadas.

Sendo assim, por mais que o InovAtiva não realize investimentos financeiros, possibilita o acesso de *startups* a outros investidores. Isso pode ser percebido com as Instituições de suporte, que fazem parte dos domínios do ecossistema empreendedor e correspondem as organizações que fornecem infraestrutura e serviços de auxílio ao negócio. Durante as entrevistas, notou-se que as *startups* aceleradas pelo InovAtiva conseguem verba de fomento via edital SESI, SENAI, SESE, Embrapii e FINEP, como abordado na seção anterior. E de acordo com a pesquisa de impacto do SEBRAE (2017), com a base de 227 *startups* aceleradas, 24% conseguem verba de fomento, ou seja, 1 em cada 4 empresas recebeu esse tipo de recurso após serem aceleradas pelo InovAtiva.

Com as entrevistas, percebeu-se que, em relação às instituições que prestam suporte no ecossistema, não foram criticadas aquelas existentes atualmente. Ou seja, todos concordaram que existem escritórios de contabilidade e advocacia, por exemplo, que conseguem atender a demandas específicas de *startups* por um preço diferenciado, sabendo que as empresas iniciais ainda não possuem verba suficiente para arcar com tais custos. O Entrevistado A afirmou que o estado de São Paulo possui uma enorme diversidade, possuem de tudo, mas existe uma concorrência muito grande em qualquer coisa que você queira fazer, então todos os serviços possuem uma ampla oferta. E afirmou que um detalhe importante é que alguns desses serviços hoje passam a ser prestados por plataforma da internet, como o serviço de contabilidade que utiliza em sua empresa. Além disso, as aceleradoras e espaços de *coworking*<sup>8</sup> existentes, apesar

---

<sup>8</sup> É uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho, os coworkings reúnem diariamente milhares de pessoas a fim de trabalhar em um ambiente inspirador.

de ainda não representarem grande volume, estão consolidadas no mercado e prestam serviços de qualidade às *startups*. O Entrevistado B afirma que os espaços de *coworking* são interessantíssimos e inovadores no que tange ao *networking* e outras oportunidades de crescimento e desenvolvimento. E o Entrevistado A, que já tinha citado alguns espaços como o Cubo Itaú, InovaBra, afirmou que as aceleradoras que possuem espaços promovem eventos bons, com boa qualidade, porém muitas vezes os eventos são gratuitos, então por ser gratuito acaba tendo uma queda muito grande do público que se inscreve e depois não comparece, ocasionando a presença da metade do público inscrito. Mas os espaços são muitos bons e as aceleradoras também.

O domínio de Recursos Humanos visa profissionais capacitados tanto para trabalhar em empreendimentos inovadores quanto para empreender e o InovAtiva Brasil possibilita tais profissionais capacitados, pois investe em inovações ao utilizar intensamente a tecnologia para expandir o alcance e o impacto, ofertando capacitação, mentoria, aconselhamento e conexão com clientes, investidores e outras *startups*. Os agentes entrevistados afirmaram que buscam incentivar os empreendedores locais a submeter suas propostas. A maioria delas realiza esse incentivo por meio de mídias sociais. O Entrevistado A afirmou que realiza palestras e atua em outras atividades, pois além de agente é mentor voluntário do programa. O Entrevistado B afirmou que além de agente é instrutor de *startups* em um projeto apoiado pela Fundação Banco do Brasil e que procura divulgar ao máximo as melhores iniciativas. O programa possibilita a *startups* acelerada, criação de valor, pois busca alavancar ideias sugeridas por pessoas e conta com pessoas (mentores) dedicadas a isso. Gera conhecimento do negócio e motivação ao buscar incentivos que modificam o comportamento através de recompensa, que é caso de pontuação para as *startups* com projetos aprovados em edições passadas de editais como SENAI, SESI e SEBRAE de Inovação.

O principal ponto levantado no acesso a mercados é a distância de grandes centros como São Paulo. Segundo o Entrevistado A, não é só a maior quantidade de potenciais consumidores, parceiros, investidores, mas também a cultura paulista é mais aberta à inovação, o que auxilia o consumo de novas tecnologias. O InovAtiva possibilita a construção de uma rede colaborativa entre atores de diferentes segmentos. De acordo com a pesquisa de impacto realizada pelo SEBRAE (2017), a dificuldade de acesso ao mercado é um dos principais motivos para a não continuidade do negócio das empresas que não estão mais em atividade. E, de acordo com o Entrevistado A, as *startups* que conseguem concluir o ciclo de aceleração do InovAtiva possuem uma maior facilidade de se desenvolver no mercado e encontrar os primeiros clientes,

pois possuem contato com um ambiente inovador, no qual contam com o auxílio de mentores e networking.

Sendo assim, as *startups* não se desenvolvem apenas em termos de mercado, mas também passam a ter um *networking* que abre portas para parcerias, obtendo a prospecção de clientes e possibilitando o fechamento de negócios e investimentos. Porém, um desafio enfrentado pelas *startups* tem relação com vendas e gestão. Vendas no sentido de criar um modelo de negócios e ter uma capacidade de influência para convencer pessoas e empresas a comprarem o seu produto ou serviço. E gestão, no sentido de ter uma administração tanto da parte contábil, como de gestão de pessoas, que são desafios que surgem rapidamente para uma *startup* que ainda está tracionando e se desenvolvendo.

Diante disso, pode-se dizer que o InovAtiva Brasil é uma tentativa de construção das pré-condições ideias para que o empreendedorismo prospere. Os domínios defendidos por Isenberg (2011), são interdependentes, ou seja, essas variáveis devem ser desenvolvidas em conjunto, e não de forma isolada. Esse modelo de análise permite a compreensão do motivo pelo qual o ecossistema de empreendedorismo pode ter domínios bem desenvolvidos e ainda assim não conseguir produzir um maior número de *startups*.

Portanto, por mais que o InovAtiva consiga ter alguns dos domínios bem desenvolvidos, necessita de fortalecimento nos outros, o que pode ser percebido pela discrepância de *startups* aceleradas em determinadas regiões, o Sudeste com 46% e o Norte com 1,6%. Foi observado que somente as regiões com polo econômico mais desenvolvido, com uma infraestrutura melhor, são mais abertas à inovação. Desse modo, um desafio a ser enfrentado é claramente a própria dimensão do Brasil, que possui um mercado muito grande que atende diferentes regiões, ou seja, necessita de parcerias e representantes nas cidades, o que se torna o desafio bastante complexo. Além disso, o programa conta com trabalho voluntário, que precisa ser mais valorizado, possibilitando possíveis contratações ou parcerias.

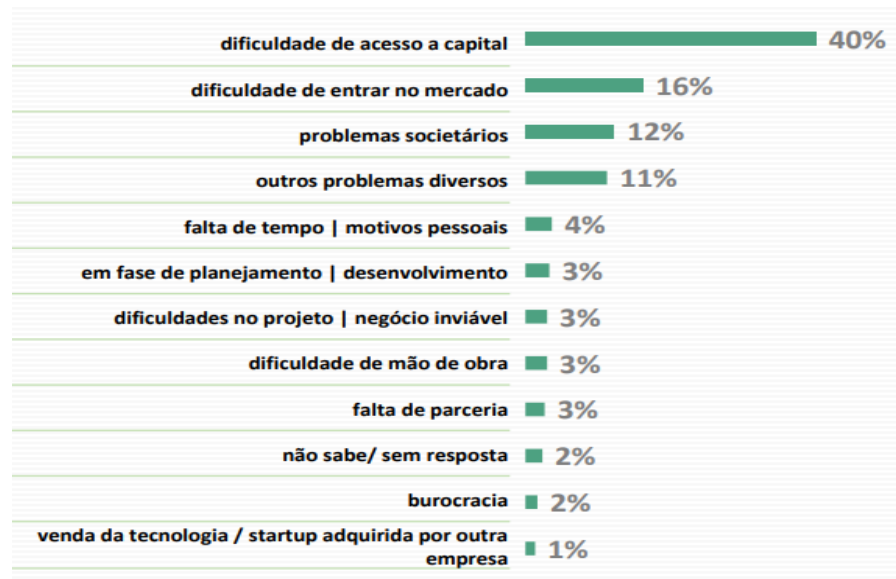
### **3.3 Percepção de difusão da inovação**

Através das entrevistas, da observação e da pesquisa documental, foi possível traçar vínculos entre os atores, onde se percebe os resultados alcançados com impactos concretamente observáveis após a aceleração da *startup*. Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010) afirmam que o modelo sistêmico de inovação possui o pressuposto de que a coparticipação de atores e o trabalho em rede são fundamentais para que uma iniciativa seja uma inovação efetiva.

Foi possível observar o desenvolvimento de uma inovação e os fatores que podem vir a favorecer sua adoção em uma determinada organização. Todos os entrevistados foram indagados sobre a percepção do programa, evidenciando alguns pontos relevantes, como a contribuição do programa para o crescimento de *startups*, fomentando o ecossistema, além de oferecer um programa bastante robusto de qualificação, capacitação e bastante *networking*.

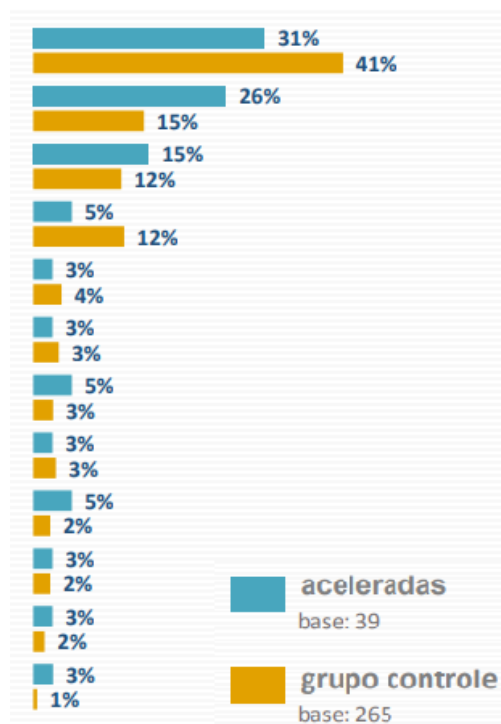
No que tange ao tempo de sobrevivência da inovação inserida nas *startups* aceleradas, os entrevistados afirmaram que, após o lançamento no mercado, é fato que outros modelos queiram produzir ou oferecer algo parecido. A questão é o “time” de exclusividade. Porém, a grande realidade é que a maioria das *startups* morrem, mas elas morrem por diversos aspectos, diversos problemas, não necessariamente tem relação com a inovação em si. Na maior parte das vezes, tem relação com o fato dela não ter um foco adequado no mercado, não ter entendido o mercado ou não ter uma capacidade financeira adequada para seguir em frente com a ideia ou problemas de equipe. Sendo assim, fica evidente a necessidade de fortalecer os fatores críticos para a construção de um ambiente fortalecedor da inovação. Esses fatores afetam a sustentabilidade da inovação, ainda mais em *startups* que estão em processo de aceleração, pois passam por constantes mudanças que envolvem aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2017), das 1.044 empresas analisadas, no período de 2015 a 2017, 29% das empresas estão fechadas e 71% ainda seguem em funcionamento. Com uma base de 266 aceleradas e 778 do grupo de controle, observou-se que estão em funcionamento 85% das aceleradas e 66% do grupo de controle, existindo uma taxa de variação de 29%. Sendo assim, não deixa de ser positivo que apenas 1 em cada 3,4 empresas que participaram do InovAtiva, não esteja mais em atividade. Considerando a variação das empresas fechadas, o percentual do grupo de controle é 132% mais elevado. Levando em consideração os fatores críticos para o sucesso da inovação, nota-se que a dificuldade de acesso a capital foi a principal razão para a não continuidade dos negócios das empresas que não estão mais em atividade, mas, mesmo assim, a dificuldade de acesso ao capital não alcançou metade das respostas em ambos os perfis. Os outros fatores que afetam a mortalidade das *startups* aceleradas, com base em 304 empresas das 1.044 analisadas, podem ser observados na imagem a seguir.

Figura 6 - Fatores críticos que afetam o sucesso das *startups*

Fonte: SEBRAE (2017)

Pode-se observar que o segundo fator determinante é o acesso ao mercado, o que dificulta o lançamento de projetos iniciais. Comparando as empresas aceleradas com as do grupo de controle, observa-se que as do grupo de controle sofrem uma variação maior em relação à dificuldade. Com uma base de 39 aceleradas e 265 do grupo de controle, as variações seguem da seguinte maneira:

Figura 7 - Comparação da variação de fatores que afetam o sucesso das *startups*

Fonte: SEBRAE (2017)



Dos agentes que responderam ao questionário online, três classificaram o tempo de sobrevivência como razoável, um como ruim e outro como bom. O Entrevistado C afirmou que o tempo de sobrevivência da inovação é fraco, a maioria morre em menos de 3 anos, sendo necessário mais eventos presenciais, pois o InovAtiva é um programa de âmbito nacional, o qual recebe inscrições e projetos de vários estados do Brasil. Dessa forma, torna-se um grande obstáculo realizar eventos presenciais para todos os participantes do ciclo de aceleração. Sendo assim, mais uma vez é evidenciado que a dificuldade de logística – pelo tamanho do país – é imensa. Contudo, o programa vem buscando soluções, como a utilização de tecnologia, realizando alguns eventos semipresenciais, o que acarreta em uma descentralização dos eventos que passam a ocorrer em várias cidades, com transmissão online para os que não podem comparecer.

Os entrevistados discorreram sobre o número de atores participantes desde o início do ciclo de aceleração até o momento. O Entrevistado A afirmou que o número de atores aumenta sem dúvida alguma e que, em média, as *startups* contratam mais dois funcionários nos próximos seis meses, quando elas passam pelo InovAtiva. Isso pode ser corroborado pela pesquisa quantitativa realizada pelo SEBRAE (2017):

Figura 8 - Número de funcionários em 2015

	TOTAL	aceleradas	grupo controle
<b>empresa ainda não funcionava</b>	<b>29%</b>	<b>23%</b>	<b>32%</b>
<b>nenhum</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>
<b>1 ou 2</b>	<b>15%</b>	<b>19%</b>	<b>13%</b>
<b>3 a 5</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>
<b>mais de 5</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>

Fonte: SEBRAE (2017)

Foram analisadas 502 empresas das 1.044, as aceleradas contaram com uma base de 169 empresas e o grupo de controle com 333 empresas, até dezembro de 2015. Evidenciando que praticamente 3 em cada 5 empresas que participaram do InovAtiva sequer tinham funcionários ou funcionavam até dezembro de 2015. De modo geral, o perfil das aceleradas e do grupo de controle era similar em 2015 com relação aos funcionários. Na média, a diferença no número de funcionários entre aceleradas e o grupo de controle era de 14% em dezembro de 2015.

Em 2016, esse número deu leve subida, com uma base de 641 empresas do grupo de controle e 209 aceleradas, pode-se observar que pouco mais de 2 em cada 5 empresas que participaram do InovAtiva sequer tinham funcionários ou funcionavam até dezembro de 2016. Na média, a diferença no número de funcionários entre aceleradas e o grupo de controle alcançava apenas 1% em dezembro de 2016. Desse modo, o cenário ficou como descrito na figura 9, a seguir.

Figura 9 - Número de funcionários em 2016

	TOTAL	acelerada	grupo controle
<b>empresa ainda não funcionava</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>
<b>nenhum</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	<b>32%</b>
<b>1 ou 2</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>21%</b>
<b>3 a 5</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>
<b>mais de 5</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>	<b>12%</b>

Fonte: SEBRAE (2017)

Em relação ao número de funcionários para 2017, as empresas possuíam um considerável otimismo, tanto que a expectativa era a de crescer as contratações em 46%. Com uma base de 705 empresas, a quantidade de funcionários estimada foi de 5,19, possuindo como base 217 aceleradas com 6,14 funcionários e 488 do grupo de controle com 4,76 funcionários, ficando o cenário como explicitado na figura 10 a seguir.

Figura 10 - Previsão de empregados para dezembro 2017

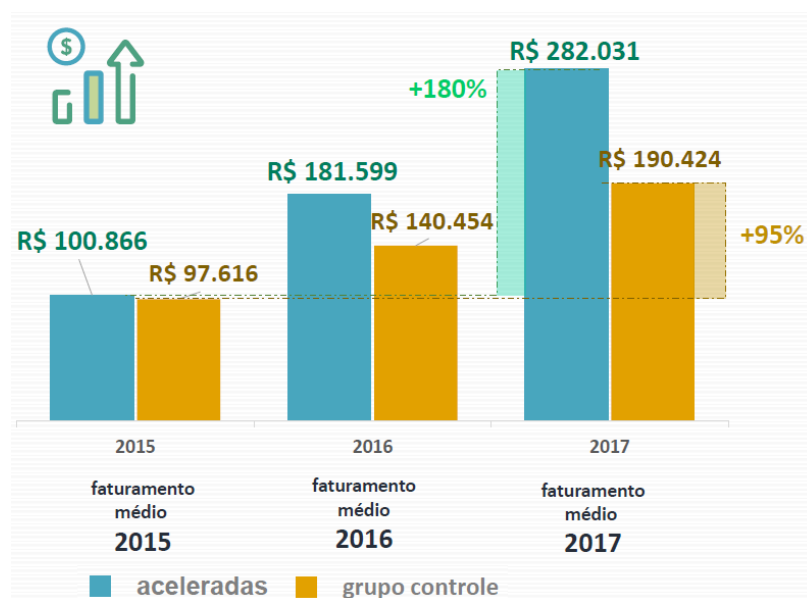
	TOTAL	acelerada	grupo controle
<b>nenhum</b>	<b>28%</b>	<b>20%</b>	<b>31%</b>
<b>1 ou 2</b>	<b>19%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>
<b>3 a 5</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>
<b>mais de 5</b>	<b>27%</b>	<b>37%</b>	<b>22%</b>

Fonte: SEBRAE (2017)

Observa-se que as aceleradas foram as mais otimistas (72%), ainda que o grupo de controle se mostre também bastante ambicioso (34%).

Em relação aos resultados alcançados pelas *startups* no que tange ao faturamento, de acordo com a pesquisa SEBRAE (2017), no ano de 2015 com uma base de 740 empresas, pouco mais de 1 em cada 2 (53%) empresas entrevistadas sequer teve faturamento, e a partir dos valores médios dos intervalos estimou-se um faturamento médio das empresas de R\$ 114.733. O mesmo ocorreu em 2016, com mesma base, mas teve uma pequena diferença, as que não obtiveram faturamento foram 34% das empresas, ou seja, 1 em cada 3. A partir dos mesmos valores médios, estimou-se um faturamento médio das empresas de R\$ 177.738, um crescimento de 55% frente de 2015. Em 2017, pode-se notar uma expressiva redução do percentual das empresas sem faturamento ao longo dos últimos 3 anos, pois no ano de 2017 a porcentagem foi de 16% e a partir dos mesmos valores médios dos intervalos, estimou-se um faturamento médio das empresas de R\$ 299.569, crescimento de 69% frente a 2016. Ao longo dos três anos analisados, o faturamento médio do perfil das aceleradas foi maior do que o do grupo de controle, sendo que a base era de 227 aceleradas e 513 do grupo de controle, como pode ser visto na figura 11 a seguir.

Figura 11 - Comparação de faturamento



Fonte: SEBRAE (2017)

Sendo assim, por mais que ambos os perfis, ao longo dos três anos, apresentem um crescimento expressivo, as aceleradas se destacam no acumulado, levando em consideração que

o faturamento de cada ano foi estimado a partir do valor médio dos intervalos, desconsiderando-se os entrevistados que não responderam.

Ao ser indagado sobre os fatores que limitam o desenvolvimento de uma *startup*, o mentor entrevistado afirmou que a dificuldade de aquisição ou retenção de funcionários ou cofundadores é um fator determinante para o sucesso. Além disso, acredita que o maior problema tem a ver com competência complementar entre os elementos da equipe que cubram tanto a parte técnica de desenvolvimento do produto e serviço, quanto a parte de vendas e gestão, ou seja, uma combinação desses três aspectos, pois um déficit na gestão de negócios, dificulta o processo de transformação das ideias em negócios e de lidar com investidores e mercado, é a grande dificuldade enfrentada pelas *startups*, que muitas vezes possuem um ou dois desses aspectos, mas não possuem o terceiro, e exatamente por não possuir esse terceiro aspecto, em algum momento a *startup* acaba não se desenvolvendo. Os agentes entrevistados afirmaram que o grande fator de limitação é a necessidade em dividir o tempo entre a *startup* e outras atividades profissionais e, muitas vezes, o pouco conhecimento sobre o público alvo também atrapalha o desempenho.

Os agentes que responderam ao questionário online classificaram o nível de engajamento e existência de redes entre empreendedores em torno do ecossistema de inovação como bom. O programa oferece treinamento e articulação de redes de empreendedores e investidores gratuitos e com amplo alcance, preparando e apontando novas oportunidades para empresas principiantes, ou seja, *startups* que estão abertas a mudanças. E como é defendido por Osborne e Brown (2005), para que ocorra a sustentabilidade da inovação é necessário que a comunicação da mudança ocorra em mão dupla, possibilitando uma liderança capaz de reconhecer a importância de construir capital social organizacional, o que se torna mais provável com a construção de redes ao invés de hierarquias, redes que transmitam melhor os resultados da mudança. Desse modo, pode-se dizer que o InovAtiva, por ser um programa que visa propor melhoramentos de *startups* e de políticas públicas de apoio à inovação e que, para isso, utiliza uma vasta rede de atores para capacitar e aconselhar *startups*, disponibilizando um cronograma de longo prazo para acomodar mudanças na cultura organizacional e aprendizagem, colabora para a difusão e adoção de boas práticas na inovação.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa InovAtiva Brasil mostrou ser uma iniciativa desafiadora, pois enfrenta a dificuldade de logística, que é, pelo tamanho do país, imensa. O programa vem lidando com estratégias para abordar tais dificuldades, como a utilização de alta tecnologia, expandindo o alcance e impacto, ofertando eventos semipresenciais e principalmente atividades de mentoria individuais e coletivas, online e presencialmente, com executivos experientes, empreendedores de sucesso e investidores. Averiguou-se, com esse estudo, a importância do estabelecimento de parcerias para a execução desta iniciativa, aonde todos os atores possuem atribuições específicas. Observou-se que os atores contribuem para o fortalecimento do ecossistema empreendedor, são responsáveis por possibilitar às *startups* o acesso ao capital, que, como foi abordado, é o fator que mais gera dificuldade para sua continuidade.

Nas últimas décadas, ocorreram transformações e uma impactante revolução tecnológica, de modo que a internet promoveu importantes mudanças, principalmente no que se refere às nossas formas de comunicação, interação e obtenção de informações. Sendo assim, o papel que o Governo e as Políticas Públicas devem desempenhar nesse cenário é bastante importante, especialmente com relação à economia, possuindo o papel de moldar e criar mercados por meio de parcerias público-privadas. O InovAtiva torna-se uma alternativa do governo de gerar essas parcerias, porém é um programa que vem lidando com falta de recursos financeiros, sendo necessário articular, de forma inovadora, a atuação de outras instituições que possam colaborar com o programa.

O presente trabalho buscou entender em que medida o InovAtiva colabora para o sucesso das *startups* aceleradas. Foram considerados os fatores que podem propiciar a elas sustentabilidade, identificando se o programa tem colaborado para tal sucesso. Como foi analisado, a taxa de sobrevivência das empresas do grupo de controle é bem menor do que a das aceleradas, sugerindo a necessidade de algum tipo de medida compensatória. Analisando os fatores críticos que afetam o sucesso de uma *startup* e impedem a sua institucionalização, observou-se que as aceleradas pelo programa conseguem se sair melhor do que as do grupo de controle, ou seja, o InovAtiva vem colaborando para que esse sucesso ocorra, pois consegue fazer com que as empresas aceleradas realizem *networking*. Isso porque o ciclo de aceleração do programa possibilita que as *startups* apresentem seus negócios para investidores, empresários, assim promovendo o diálogo entre eles.

Em termos gerais, o programa tem conseguido cumprir os objetivos propostos, o que pode ser corroborado com os resultados alcançados na pesquisa de impacto realizada pelo

SEBRAE (2017). Com a taxa de sobrevivência mais elevada que as do grupo de controle e o aumento em faturamento, pode-se dizer que o indicador da taxa de sobrevivência das *startups* aceleradas acompanha a média nacional, o que permite dizer que é um resultado satisfatório, levando em conta as peculiaridades do setor. Porém, por mais que a taxa de sobrevivência esteja na média, os fatores críticos de sustentabilidade, principalmente a dificuldade de acesso ao capital, tem gerado o encerramento das atividades das *startups*. Esse cenário reforça a ideia da necessidade de atuação do Governo com mais investimento nesse setor. Em suma, as ações realizadas pelo InovAtiva se mostram eficientes em atingir os objetivos propostos, porém o cenário econômico e político exerce influência sobre os resultados do programa, nem sempre satisfatórios.

Durante o período de aceleração, o programa possui o objetivo de levantar dados do ecossistema de inovação brasileiro e contribuir com a definição de novas políticas públicas e melhoramentos contínuos nos programas destinado a *startups*. De modo geral, o InovAtiva tem alcançado esse objetivo, pois obtém atuação em todos os domínios defendidos por Isenberg (2011), mesmo que necessite de fortalecimento em alguns dos domínios. O InovAtiva tornou-se uma tentativa de construção do ecossistema de empreendedorismo inovador. O que mais dificulta essa tentativa, no momento, é a logística, em função do tamanho e complexidade do país, pois o programa é de abrangência nacional e acaba não conseguindo atuar em todas as regiões de forma significativa.

A partir da pesquisa realizada, observa-se uma percepção geral positiva sobre o programa, sendo uma iniciativa que trouxe crescimento e melhorias para o cenário de *Startups*. É um programa que trouxe resultado satisfatório, mesmo com baixo investimento do governo. Possui como inovação o uso intensivo de tecnologia oferecendo serviços e construção de rede colaborativa entre atores de diferentes segmentos, o que tem possibilitado ao programa efetividade e qualidade, além de um maior envolvimento social. É um programa que está aberto a mudanças, pois visa atender de forma satisfatória as demandas dos clientes das políticas, pois estão lidando com um setor extremamente dinâmico. E o fato de estar aberto a mudanças já o torna um programa capaz de sobreviver e obter sucesso, pois as inovações se constituem em mudanças mais radicais, que trazem e impõem novos paradigmas de ação, abrangendo diferentes áreas ou perspectivas.

Em relação ao desenvolvimento de *startups* no Brasil, a cultura empreendedora é um desafio, desse modo é necessário que se olhe para o empreendedorismo como uma opção de carreira, opção de atuação profissional. Ao se falar em empreendedorismo é necessário que se pense fora da caixa, de modo que se analise o ambiente, o negócio, o cliente, gerando a

oportunidade de obter capacidade de criar algo a partir de problemas existentes, de formas inovadoras. Portanto, um desafio a ser enfrentado é a construção de um processo educacional de incentivo ao empreendedor, para que se obtenha um mercado no qual exista uma mentalidade empreendedora, fomentando, assim, o ecossistema.

Sugere-se, para trabalhos posteriores, a análise da possibilidade de construção de um processo educacional de incentivo ao empreendedor, abordando as dificuldades que as *startups* possuem em atingir o mercado alvo e enfrentar os fatores críticos para o seu sucesso.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo; CAMPOS, Newton M. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**, São Paulo: FGV/EAESP, jul. 2016.

ALBERTI, Adriana; BERTUCCI, Guido. **Replicating innovations in governance: an overview**. In: UNDESA. *Innovations in governance and public administration: replicating what works*. New York: UNDESA, 2006.

AVELLAR, A. P. M. Impacto das políticas de fomento à inovação no Brasil sobre o gasto em atividades inovativas e em atividades de P&D das empresas. **Estudos Econômicos**, v. 39, p. 629-649, 2009.

BUENO, E. et al. **El capital Intelectual de Las Organizaciones**. 11. Ed. Madrid: Iniversidade Autónoma de Madrid, 2012. P. 295.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRE, H. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, jan./mar. p. 34-45, 2005.

CONKE, Leonardo S. **Métodos de Pesquisa: Explicações preliminares e exemplos**. 21 de maio de 2018. Material disponibilizado pelo autor na disciplina Metodologia Científica Aplicada na Universidade de Brasília.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOUGHERTY, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. **The Academy of Management Journal**, 39(5), 1120-1153.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerencias para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. **European Management Journal**, v. 14, p. 356, 1996.

FARAH, Marta. **Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil**. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Anais... Santo Domingo, República Dominicana, 2007.



FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N.; TOMACHESKI, J. A. **Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação**: indícios de mudança da gestão no governo federal? Cadernos ENAP, n.34, Brasília: ENAP, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GEM, **Empreendedorismo no Brasil – 2016**: Relatório Executivo. Disponível em:<  
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em 08 nov. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. (Número de Chamada: 001.8:303 G463m).

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

HALVORSEN, T. et al. **On the differences between public and private sector innovation**. Oslo: Nifu Step, 2005. (Publin Report, n. D9).

HWANG, Victor; HOROWITT, Greg. **The Rainforest**: The Secret to Building the Next Silicon Valley. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012.

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

ISENBERG, D. J. **Worthless, Impossible and Stupid**: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value. Harvard Review Business Press, 2013.

KLINGNER, Donald. Diffusion and adoption of innovations: a development perspective. In: UNDESA. **Innovations in governance and public administration: replicating what works**. New York: UNDESA, 2006.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. **Inovação na gestão pública**: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KOCH, Per e HAUKNES, Johan. **On Innovation in the public sector-today and beyond**. Publin Report. Oslo, NIFU-Step, 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)> Acesso em: 19 de novembro de 2018.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Katalysis**, Florianópolis, v. 10, n. especial, p. 37-45, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAZZUCATO, M. **The Entrepreneurial State: debunking private vs. public sector myths**. London: Anthem Press, 2013.

Miller, P., Bound, K. (2011) **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. London: NESTA (SF/72)

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

PINTO, Felipe de Matos Sardinha. **A construção de um modelo de acompanhamento da evolução de startups digitais em contexto de aceleração: o caso Start-Up Brasil**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo. São Paulo 2017.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. RJ: Campus, 1990.

RIES, Eric, **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. Nova Iorque: Crown Business, 2011.

SEBRAE, **Pesquisa de Impacto - Evolução das Startups aceleradas 2016** Disponível em:<<https://www.inovativabrasil.com.br/pesquisa-de-impacto-2016/>>. Acesso em 08 nov. 2018.

SEBRAE, **Pesquisa de Impacto - Evolução das Startups aceleradas 2017** Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3ad7db03b39a7a865759a392d793958f/\\$File/7853.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3ad7db03b39a7a865759a392d793958f/$File/7853.pdf)>. Acesso em 08 nov. 2018.

SCHUMPETER, Joseph. **Can capitalism survive?**, 1952.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.** Nova Brunsvique: Transaction Publishers, 1934. v. 55.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**, 1975.

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

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração.** Escola Brasileira de Administração Pública da FGV. Rio de Janeiro: Cadernos EBAP/FGV, 1990.

WINSTON, C. **Government failure versus market failure: microeconomics policy research and government performance.** [s.l.]: Brookings Institution Press, 2006.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001

ZOERTA, Carla Giovana Ceron. **Programa de aceleração de startups: Análise comparativa dos mecanismos de aceleração dos programas Start-Up Brasil e Start-Up Chile.** 2016. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios. Porto Alegre, 2016.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro Entrevista Agentes InovAtiva Brasil

#### PARTE I – PEFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade?
2. Escolaridade?
3. Cidade?
4. Há quanto tempo está atuando como agente do programa InovAtiva Brasil?

#### PARTE II – ECOSSISTEMA E SUA INFLUÊNCIA

1. Como avalia as políticas públicas da sua cidade em relação ao empreendedorismo?
2. Você identifica que as *startups* aceleradas pelo programa possuem alguma facilidade em conseguir empréstimo bancário?
3. Você poderia citar alguns cases de empreendedores de sucesso que conhece em sua cidade?
4. Como percebe a cultura em sua cidade no que tange à inovação, criatividade e ao empreendedorismo?
5. Como avalia a infraestrutura de sua cidade (transporte, energia, telecomunicação)?
6. Como avalia as aceleradoras e espaços de *coworking* de sua cidade?
7. Como avalia qualidade de serviços como contabilidade, consultorias, advocacia, disponíveis na cidade?
8. Como ocorre divulgação do Ciclo de Aceleração e de Programas de Capacitação em sua região?
9. Como você busca incentivar os empreendedores locais a submeter propostas? Encontra alguma dificuldade?
10. Na sua opinião as *startups* aceleradas conseguem se desenvolver no mercado e encontrar os primeiros clientes?
11. Na sua opinião quais são os maiores desafios que as *startups* enfrentam para atingir outros mercados nacionais e internacionais?

#### PARTE III – SUSTENTABILIDADE

1. Na sua opinião o que impede o desenvolvimento de *startups* no Brasil?
2. Como classifica o tempo de sobrevivência da inovação inserida nas *startups* aceleradas?

3. Você acredita que o número de atores participantes (funcionários) aumenta com a aceleração da *startup*?

#### PARTE IV – O PROGRAMA

1. Quais os pontos positivos e negativos você poderia destacar sobre o programa de aceleração de *startups*, InovAtiva Brasil?
2. Qual foi o melhor benefício adquirido com a sua participação no programa?
3. Na sua opinião o programa contribui para o crescimento de *startups* e aceleradoras no Brasil?
4. Na sua opinião, qual ou quais fatores abaixo limitam o desenvolvimento de uma *Startup*:
  - ( ) Necessidade em dividir o tempo entre a *startup* e outras atividades profissionais;
  - ( ) Dificuldade de aquisição ou retenção de funcionários ou co-fundadores;
  - ( ) Pouco conhecimento do mercado-alvo;
  - ( ) Nenhum desses fatores dificultava o crescimento das *Startup*;Outro. Qual? \_\_\_\_\_
5. Na sua opinião, o processo de seleção das *Startups* no programa é eficiente? Sim ou não? Por quê?

## Apêndice B – Questionário Online

1. Idade?
2. Escolaridade?
3. Cidade ?
4. Há quanto tempo está atuando como agente do programa InovAtiva Brasil ?
5. Qual a sua percepção sobre o programa ? O programa contribui para o crescimento de *startups* no Brasil ?
6. Como ocorre divulgação do Ciclo de Aceleração e de Programas de Capacitação em sua região?

PARTE II - LEIA ATENTAMENTE E CLASSIFIQUE EM UMA ESCALA DE 0 A 5,  
ONDE 0 É PÉSSIMO E 5 MUITO BOM

1. Como avalia as políticas públicas da sua cidade em relação ao empreendedorismo?

0      1      2      3      4      5

2. Como percebe a cultura em sua cidade no que tange à inovação, criatividade e ao empreendedorismo?

0      1      2      3      4      5

3. Como avalia a infraestrutura de sua cidade (transporte, energia, telecomunicação)?

0      1      2      3      4      5

4. Como avalia as aceleradoras e espaços de *coworking* de sua cidade?

0      1      2      3      4      5

5. Como avalia qualidade de serviços como contabilidade, consultorias, advocacia, disponíveis na cidade?

0      1      2      3      4      5

6. Como classifica o tempo de sobrevivência da inovação inserida nas *startups* aceleradas?

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Como avalia a ecossistema de investimento?

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Qual o nível de maturidade dos empreendedores ao conduzir as *startups* no seu desenvolvimento?

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Qual é o nível de engajamento e existência de redes entre empreendedores em torno do ecossistema de inovação?

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Por fim, caso queira comentar algo que não foi perguntado, use esse espaço.

## Apêndice C – Roteiro Entrevista Mentor InovAtiva Brasil

### PARTE 1 – PEFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade?
2. Escolaridade?
3. Cidade?
4. Há quanto tempo está atuando como mentor do programa InovAtiva Brasil?

### PARTE 2 – ECOSSISTEMA E SUA INFLUÊNCIA

1. Como avalia as políticas públicas da sua cidade em relação ao empreendedorismo?
2. Você identifica que as *startups* aceleradas pelo programa possuem alguma facilidade em conseguir empréstimo bancário?
3. Você poderia citar alguns cases de empreendedores de sucesso que conhece em sua cidade?
4. Como percebe a cultura em sua cidade no que tange à inovação, criatividade e ao empreendedorismo?
5. Como avalia a infraestrutura de sua cidade (transporte, energia, telecomunicação)?
6. Como avalia as aceleradoras e espaços de *coworking* de sua cidade?
7. Como avalia qualidade de serviços como contabilidade, consultorias, advocacia, disponíveis na cidade?
8. Na sua opinião as *startups* aceleradas conseguem se desenvolver no mercado e encontrar os primeiros clientes?
9. Na sua opinião quais são os maiores desafios que as *startups* enfrentam para atingir outros mercados nacionais e internacionais?

### PARTE 3 – SUSTENTABILIDADE

1. Na sua opinião o que impede o desenvolvimento de *startups* no Brasil?
2. Como classifica o tempo de sobrevivência da inovação inserida nas *startups* aceleradas?
3. Você acredita que o número de atores participantes (funcionários) aumenta com a aceleração da *startup*?

### PARTE 4 – O PROGRAMA

1. Quais os pontos positivos e negativos você poderia destacar sobre o programa de aceleração de *startups*, InovAtiva Brasil?
2. Qual foi o melhor benefício adquirido com a sua participação no programa?



3. Na sua opinião, quais fatores limitam o desenvolvimento de uma *Startup*?
4. Concorda que ser mentor é uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento profissional?
5. As mentorias ocorrem somente em *startups* do seu Estado?
6. Em sua opinião, o processo de avaliação para selecionar *startups* é eficiente?
7. Na sua opinião o programa contribui para o crescimento de *startups* e aceleradoras no Brasil?